

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRÍA ACADÉMICA (MA) CON TRAYECTORIA PROFESIONAL (TP) EN GESTIÓN DE PROYECTOS COHORTE 2021

Tema: INTEGRACIÓN ANALÍTICA EMPRESARIAL EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR LECHERO DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN GANADERA CHUQUIPOGYO "COOPCHUQ" DE LA PARROQUIA SAN ANDRÉS DEL CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Gestión de Proyectos

Modalidad del Trabajo de Titulación: Proyecto de Titulación con Componente de
Investigación Aplicada

Autor: Ingeniero Manuel Mesías Chavarrea Sela

Director: Ingeniero Klever Armando Moreno Gavilanes Magister, PhD

Ambato – Ecuador

2022

A la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Héctor Fernando Gómez Alvarado. PhD, e integrado por los señores: Ingeniero Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría y Howard Fabián Chávez Yépez Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: *“Integración analítica empresarial en la planificación estratégica del sector lechero de la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo "COOPCHUQ” de la parroquia San Andrés del Cantón Guano, provincia de Chimborazo”* elaborado y presentado por el Ingeniero Manuel Mesías Chavarrea Sela, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión de Proyectos; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Héctor Fernando Gómez Alvarado. PhD.
Presidente y Miembro del Tribunal

Ing. Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría. PhD.
Miembro del Tribunal

Ing. Howard Fabián Chávez Yépez. Mg
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: “Integración analítica empresarial en la planificación estratégica del sector lechero de la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo "COOPCHUQ” de la parroquia San Andrés del Cantón Guano, provincia de Chimborazo”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniero Manuel Mesías Chavarrea Sela, Autor bajo la Dirección de Ingeniero Klever Armando Moreno Gavilanes PhD. Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ingeniero Manuel Mesías Chavarrea Sela
c.c.:0602612699
AUTOR

Ingeniero Klever Armando Moreno Gavilanes PhD.
c.c.: 1802463370
DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ingeniero Manuel Mesías Chavarrea Sela
c.c.:0602612699

INDICE

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados.....	ii
INDICE.....	v
INDICE DE TABLAS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Justificación.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 General.....	3
1.2.2 Específicos.....	3
CAPITULO II.....	4
ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	4
CAPITULO III.....	29
MARCO METODOLOGICO.....	29
3.1 Ubicación.....	29
3.2 Equipos y materiales.....	29
3.3 Tipo de investigación.....	30
3.4 Población o muestra:.....	31
3.5 Recolección de información:.....	31
3.6 Procesamiento de la información y análisis estadístico:.....	32
3.7 Variables respuesta o resultados esperados.....	32
CAPITULO IV.....	34
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	34
4.1 Resultados.....	34
4.2 Discusión.....	56
4.3 Propuesta de intervención.....	58
CAPÍTULO V.....	88

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS	88
5.1 Conclusiones	88
5.2 Recomendaciones	89
5.3 Bibliografía	91
5.4 Anexos	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	23
Tabla 2 FODA.....	28
Tabla 3 Fiabilidad del instrumento	32
Tabla 4 Variables de respuesta.....	32
Tabla 5 Costos de almacenamiento.....	34
Tabla 6 Costos de salida.....	35
Tabla 7 Economía de escala	35
Tabla 8 Necesidad de capital.....	36
Tabla 9 Costos por cambio de proveedor.....	37
Tabla 10 Precio competitivo	37
Tabla 10 Compradores importantes	38
Tabla 11 Rentabilidad del cliente.....	39
Tabla 13 Incrementos de capacidad	40
Tabla 14 Diferenciación del producto.....	40
Tabla 14 Canales de distribución	41
Tabla 15 Productos sustitutos	42
Tabla 17 Rentabilidad y agresividad.....	42
Tabla 18 Tecnología de producción.....	43
Tabla 19 Desarrollo e innovación	43
Tabla 20 Número de competidores	44
Tabla 21 Diversidad de competidores.....	45
Tabla 22 Crecimiento del sector	45
Tabla 23 Cobertura de mercado	46
Tabla 24 Posicionamiento de marca	47
Tabla 25 Publicidad.....	47
Tabla 26 Restricciones	48
Tabla 27 Barreras de entrada.....	49
Tabla 28 Protección gubernamental.....	49
Tabla 29 Integración del proveedor	50
Tabla 30 Integración del cliente	51
Tabla 31 Importancia de la empresa	51

Tabla 32 Especialización de los activos	52
Tabla 33 Número de proveedores importantes	53
Tabla 34 Importancia del sector	54
Tabla 35 Cultura de calidad	54
Tabla 36 Correlaciones	55

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato (UTA), por darme la oportunidad de estudiar en prestigiosa institución del Ecuador.

A la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo COOPCHUG, a su gerente, querido amigo Carlos Valdiviezo, por compartir su valiosa información y hacerme parte de su organización.

Al PhD Klever Moreno, por su amistad y apoyo total en el desarrollo de mi trabajo de titulación.

A mis queridos compañeros de estudios Magaly Pico, Mayra Llerena, Luis Supe y Danny Llamuca, consolidamos un gran equipo y serviremos a nuestro querido pueblo que necesita nuestro apoyo técnico.

DEDICATORIA

Yo Manuel Mesías Chavarrea Sela, dedico la presente investigación a mi papito Angel Mesías Chavarrea Avilés quien falleció en los últimos días de mis clases de Maestría en Gestión de Proyectos (02/10/2022), papito sin tu apoyo, jamás hubiese podido estudiar y ser una persona de bien.

También dedico a mi mamita Sofía Aurora Sela Naranjo, a mi esposa, amor de la vida Jacqueline Guamanquispe, a Mateo, mi hijo, quienes me inspiraron a estudiar y me comprendieron en más de un año que duro los estudios, fueron tiempos duros, de sacrificio, pero valió la pena.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE POSGRADOS
MAESTRÍA ACADÉMICA (MA) CON TRAYECTORIA PROFESIONAL
(TP) EN GESTIÓN DE PROYECTOS
COHORTE 2021

TEMA:

*INTEGRACIÓN ANALÍTICA EMPRESARIAL EN LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DEL SECTOR LECHERO DE LA COOPERATIVA DE
PRODUCCIÓN GANADERA CHUQUIPOGYO "COOPCHUQ" DE LA
PARROQUIA SAN ANDRÉS DEL CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO*

MODALIDAD DE TITULACIÓN: *Proyecto de Titulación con Componente de
Investigación Aplicada*

AUTOR: *Ingeniero Manuel Mesías Chavarrea Sela*

DIRECTOR: *Ingeniero Klever Armando Moreno Gavilanes, PhD.*

FECHA: *Dieciocho de noviembre de dos mil veinte y dos*

RESUMEN EJECUTIVO

En la provincia de Chimborazo existen varios centros de acopio de leche distribuidos en todos sus cantones, debido a ello la competitividad en el sector es muy alta y desencadena en precios bajos del producto crudo, en la cooperativa COOPCHUQ las plantas de enfriamiento y producción se manejan de manera tradicional por lo cual no existe diferenciación del producto entre las organizaciones de economía popular y solidaria, desde sus inicios, ha operado empíricamente sin experiencia en procesos de producción, administración, finanzas y mercadeo, lo que lleva a no tomar en cuenta el margen de beneficio existente por su producto, por ello la presente investigación nace con el objetivo de elaborar la planificación estratégica del sector lechero de la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo "COOPCHUQ" de la parroquia San Andrés del Cantón Guano, provincia de Chimborazo para el período 2022-2027. El estudio se realiza mediante un enfoque cuantitativo no experimental de alcance exploratorio y descriptivo, se utiliza una encuesta como instrumento de recolección de información aplicado a una muestra igual a la población de 35 socios. Se obtuvo como

resultado que el control en la COOPCHOQ es limitado, pues no existen las herramientas necesarias para medir las desviaciones en el cumplimiento de las metas y objetivos, el gerente realiza cierto control que se limita al cumplimiento de actividades puntuales y no programadas, no existe organización formal, solo es práctica y se traduce en que el gerente tiene que solucionar problemas para alcanzar metas y objetivos temporales que ayudan a una gestión empírica de la cooperativa con ello se evidencia que no existen procesos de planificación, el gerente es la persona quien decide lo que se debe hacer y cuando hay que ejecutarlo. En base a lo expuesto se concluye que dichos aspectos limitan el crecimiento de la empresa en el sector puesto que la planificación y el control aplicado a los procesos es deficiente, si bien el personal ha adquirido experiencia en base a los años de trabajo en el área su gestión sigue siendo empírica.

DESCRIPTORES: *PRODUCTO LÁCTEO, INTEGRACIÓN ANALÍTICA, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN EMPRESARIAL, COMPETITIVIDAD, ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN, CRECIMIENTO EMPRESARIAL, ORGANIZACIÓN FUNCIONAL, PLANIFICACIÓN Y CONTROL, SEGUIMIENTO DE PROCESOS.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE POSGRADOS
MAESTRÍA ACADÉMICA (MA) CON TRAYECTORIA PROFESIONAL
(TP) EN GESTIÓN DE PROYECTOS
COHORTE 2021

THEME:

BUSINESS ANALYTICAL INTEGRATION IN THE STRATEGIC PLANNING OF THE DAIRY SECTOR OF THE CHUQUIPOGYO LIVESTOCK PRODUCTION COOPERATIVE "COOPCHUQ" OF THE SAN ANDRÉS PARISH OF THE CANTON GUANO, PROVINCE OF CHIMBORAZO

DEGREE MODALITY: *Graduation Project with Component of Applied research*

AUTHOR: *Engineer Manuel Mesías Chavarrea Sela*

DIRECTED BY: *Engineer Klever Armando Moreno Gavilanes, PhD*

DATE: *November eighteen two thousand and twenty-two*

EXECUTIVE SUMMARY

In the province of Chimborazo there are several milk collection centers distributed in all its cantons, due to this the competitiveness in the sector is very high and triggers low prices for the raw product, in the COOPCHUQ cooperative the cooling and production plants are managed in a traditional way, for which there is no differentiation of the product among the organizations of popular and solidarity economy, since its inception, it has operated empirically without experience in production, administration, finance and marketing processes, which leads to not taking into account the margin of existing benefit for its product, for this reason the present investigation was born with the objective of elaborating the strategic planning of the dairy sector of the Chuquipogyo Livestock Production Cooperative "COOPCHUQ" of the San Andrés del Cantón Guano parish, province of Chimborazo for the period 2022-2027 The study is carried out using a non-experimental quantitative approach with an exploratory scope. Descriptive, a survey is used as an instrument for collecting information applied to a sample equal to the population of 35 members. It was obtained as a result that the control in the COOPCHOQ is limited, since there are no necessary tools to measure the deviations in the fulfillment of the goals and objectives, the

manager performs a certain control that is limited to the fulfillment of punctual and unscheduled activities, not there is a formal organization, it is only practical and it means that the manager has to solve problems to achieve temporary goals and objectives that help an empirical management of the cooperative with this it is evident that there are no planning processes, the manager is the person who It decides what should be done and when it should be executed. Based on the above, it is concluded that these aspects limit the growth of the company in the sector since the planning and control applied to the processes is deficient, although the staff has acquired experience based on years of work in the area. its management remains empirical.

KEYWORDS: *DAIRY PRODUCT, ANALYTICAL INTEGRATION, STRATEGIC PLANNING, BUSINESS MANAGEMENT, COMPETITIVENESS, PRODUCTION STRATEGIES, BUSINESS GROWTH, FUNCTIONAL ORGANIZATION, PLANNING AND CONTROL, PROCESS MONITORING*

INTRODUCCIÓN

La presente investigación denominada Integración analítica empresarial en la planificación estratégica del sector lechero de la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo "COOPCHUQ" de la parroquia San Andrés del Cantón Guano, provincia de Chimborazo, tiene como objetivo general Elaborar la planificación estratégica del sector lechero de la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo "COOPCHUQ" de la parroquia San Andrés del Cantón Guano, provincia de Chimborazo para el período 2022-2027. Se realiza mediante un enfoque cuantitativo no experimental de alcance exploratorio y descriptivo, la investigación está compuesta por seis capítulos destacados de la manera siguiente:

En el primer capítulo se aborda el problema de investigación y en base al mismo se plantea el objetivo general y los objetivos específicos. El segundo capítulo se conforma de los antecedentes investigativos, el marco teórico, operacionalización de variables y diagnóstico situacional del centro de acopio de leche. El tercer capítulo se enfoca en la metodología de desarrollo para lo cual se consideran las técnicas e instrumentos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos. En el cuarto capítulo se formula propuesta de intervención a partir de la problemática identificada en el capítulo previo. En el quinto capítulo se establece la exposición de resultados obtenidos durante la investigación efectuada, finalmente en el sexto y último capítulo se dan a conocer las principales conclusiones y recomendaciones respecto al tema junto con la bibliografía que sustenta la investigación y los anexos respectivos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

La competitividad del sector lácteo en un mundo globalizado, considera relevante los factores de diferenciación, estrategias que permiten mejorar los procesos productivos y comerciales, entre los más importantes están la innovación y la tecnología, estos dos factores posibilitan contar con productos inocuos y de calidad, que ayudan a mejorar la nutrición de la población mundial. Las estrategias de diferenciación y otras surgen su efecto cuando existen políticas públicas fuertes que posicionan al sector lácteo Olvera et al., (2017)

El presente proyecto de investigación es de **interés** para toda la industria láctea en el Ecuador considerando que ha mostrado en las últimas décadas un gran dinamismo en la economía de los territorios rurales. Por otro lado, la consolidación del modelo principal de agroexportaciones y la existencia de un modo de modernización capitalista en el campo han provocado desigualdad y desproporción en las relaciones sociales entre sus productores.

La investigación **beneficiará** a la provincia de Chimborazo debido a que existen varios centros de acopio de leche distribuidos en todos sus cantones, debido a ello la competitividad en el sector es muy alta y desencadena en precios bajos del producto crudo.

El estudio presentará un gran **impacto** ya que evidentemente las plantas de enfriamiento y producción se manejan de manera tradicional por lo cual no existe diferenciación del producto entre las organizaciones de economía popular y solidaria Vera et al., (2017). Actualmente está conformada por 35 socios activos que se dedican a la producción de leche, desde sus inicios, ha operado empíricamente sin experiencia en procesos de producción, administración, finanzas y mercadeo, lo que lleva a no tomar en cuenta el margen de beneficio existente por su producto.

La investigación es **factible** de realizar puesto que se cuenta con el acceso a la información de fuentes primaria en la cooperativa COOPCHUQ, misma que actualmente tiene una persona encargada de la recepción de leche en el centro de

acopio, quien realiza el análisis de laboratorio. Diariamente se reciben aproximadamente 4000 litros de leche cruda, por litro la Cooperativa COOPCHUQ paga un valor que oscila entre 0,36-0,38cvtvs. Posteriormente vende el producto a Nutrí Leche a un valor de 0,45cvtvs por litro (Valdiviezo, 2022).

De lo descrito claramente se evidencia la necesidad de mejorar los procesos de producción y comercialización. Por ello la presente investigación nace con el objetivo de elaborar la planificación estratégica del sector lechero de la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo "COOPCHUQ" de la parroquia San Andrés del Cantón Guano, provincia de Chimborazo para el período 2022-2027.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General

- Elaborar la planificación estratégica del sector lechero de la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo "COOPCHUQ" de la parroquia San Andrés del Cantón Guano, provincia de Chimborazo para el período 2022-2027.

1.2.2 Específicos

- Identificar las estructuras organizacionales en las que se encuentran los productores lácteos de la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo "COOPCHUQ", mediante fuentes primarias de recolección de información.
- Realizar un análisis situacional de COOPCHUQ para describir los problemas que se asocian con la competitividad del sector lácteo del Cantón Guano, provincia de Chimborazo.
- Desarrollar la planificación estratégica mediante un Balanced Scorecard (BSC) basado en los objetivos, estrategias y planes de acción definidos durante el estudio para promoción de la integración empresarial.

CAPITULO II

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1 ANTECEDENTES

Para el desarrollo de la presente investigación se considera los siguientes estudios previos tomados de fuentes secundarias.

Según Barrios et al. (2020), en su artículo desempeño empresarial en la industria lechera, realizado con el objetivo de medir el logro de los propósitos la organización, en base a un estudio mixto enfocado al análisis de resultados contables e indicadores resultados por el área cuantitativa y un análisis de la percepción gerencial por la parte cualitativa llegó a concluir que en la industria láctea se necesitan nuevos enfoques para el manejo del desempeño empresarial, esto permitirá estrategias organizacionales de evaluación continua para tomar mejores decisiones y la implementación de acciones correctivas para lograr una mejora continua de la industria. De lo mencionado anteriormente se puede acotar que en la investigación como primer punto trabajó en un análisis diagnóstico de la entidad, se realizó un análisis FODA con la identificaron de los factores internos y externos que afectan a la empresa, como producto final se elaboró una propuesta de un plan estratégico para potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades de la asociación.

Según Macías et al. (2017), en su artículo la dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlac-T de la provincia de Tungurahua, realizado con objetivo identificar cómo el direccionamiento estratégico influye en el desarrollo empresarial. El trabajo se enmarca en el paradigma crítico social positivo y abarca un enfoque mixto, mediante la aplicación de encuestas a 55 socios llegaron a la conclusión de que la planificación que se efectúa en dicha institución es incorrecta, la adopción integral de la planificación estratégica es reconocida por los socios como un mecanismo para mejorar las relaciones internas entre todos los empleados de la empresa, ya que brinda orientación que sustenta los deberes, compromisos y responsabilidades de cada persona. De lo mencionado anteriormente se puede acotar que el cuadro de mando integral (BSC) definió las metodologías para controlar y registrar los avances y cumplimientos de los objetivos concretados en la planificación estratégica.

Según Rivera et al. (2021), en su artículo diseño de una herramienta guía basada en metodologías estratégicas de mejora continua aplicable a pymes del sector lácteo en países de América latina y el Caribe. La investigación se realiza con el objetivo de diseñar una herramienta guía basada en técnicas de mejora continua aplicable a pymes del sector lácteo en América Latina, mediante un análisis documental de 753 pymes en 10 países llegaron a concluir que las PYMES lácteas de América latina y el Caribe carecen de un plan estratégico para llevar a cabo sus tareas de gestión y producción. Las causas pueden ser muchas, pero este estudio descubrió causas como la mala planificación de la producción, la falta de un modelo de trabajo claro y práctico, y la falta de una estructura organizativa que promueva el orden y la responsabilidad del grupo de trabajo, sin mencionar la continuidad. conflictos con los proveedores debido a la mala calidad de las materias primas o retrasos en la entrega, adicionalmente cabe acotar que se elaboró un plan estratégico en base a las características identificadas en el análisis FODA aplicado a la empresa, en el plan estratégico se consideran los factores de: cliente, talento humano, ventas y operaciones.

Según Giovannetti y Baute (2017), en su artículo mapa de competitividad en diseño: validación en empresas del sector lácteo, la investigación se realizó con el objetivo e identificar la situación y las perspectivas del diseño en algunas entidades públicas y privadas del sector lácteo, y explorar las formas de gestión; mediante una herramienta diagnostica que considero a ocho empresa como muestra del sector lácteo llego a la conclusión de que la diferenciación de productos entre competidores no es significativa y la comunicación de productos y marcas es la única responsable de crear diferencias visibles la planificación estratégica fomenta la articulación del diseño con la estrategia competitiva de la empresa desde un enfoque global del, lo que ayudará a construir un equilibrio entre las aportaciones a la creación de los atributos que pertenecen a la empresa; el desarrollo de nuevos productos, la comunicación y el entorno en función de las necesidades y expectativas del mercado deben ser tomadas en cuenta en toda instancia, en base a lo mencionado anteriormente se puede acotar que en la investigación se propuso una planificación estratégica mediante un Balance Score Card, en el cual se tomó en cuenta las siguientes perspectivas: financiera, a clientes, procesos y conocimiento. Cada una tiene bien definido sus objetivos, estrategias, alcance e indicadores.

Según Carrillo et al. (2020), en su artículo La planificación estratégica como herramienta de desarrollo de las empresas agropecuarias en el Ecuador. La investigación se realizó con el objetivo de desarrollar herramientas que fortalezcan los procesos administrativos financieros de la empresa de lácteos, mediante la aplicación de cuestionarios diagnósticos situaciones bajo el enfoque cuantitativo llegaron a determinar que no existe un sistema que permita medir con eficiencia y efectividad el desempeño de cada uno de los componentes de la empresa, esto sin duda tiene un efecto fundamental en el cumplimiento de las metas y objetivos lo que da como resultado un crecimiento extremadamente lento con respecto a otras empresas del mismo segmento, de lo mencionado anteriormente se puede acotar que en la fase operativa de la investigación se estableció un plan estratégico para potenciar el sector lechero mediante planes: de negocios, comunicación, publicidad, sistema de gestión de quejas, protocolos de atención al cliente, evolución del uso de recursos y un programa de capacitación

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Empresa

Una empresa es una entidad o institución que se dedica a las actividades con fines económicos y comerciales con el fin de satisfacer las necesidades ya sean de bienes o de servicios presentes en la sociedad, y asegurar su pertinencia en el continuo de la estructura, puede ser creada y fundada por una persona o grupo de personas, que se dedica a una determinada actividad económica para lograr los fines que luego se convierten en lucro; Además, para definir qué es una empresa, es necesario mencionar los productos, bienes y servicios que proporciona a los clientes. Las empresas se clasifican por la actividad o mercado al que se dedican, por su tamaño, por su creación o forma jurídica y, finalmente, por el ámbito de sus actividades (Mero, 2018).

Organización

Una organización se define como la agrupación de personas que están a cargo de una o más funciones o tareas y no las realizan de ninguna manera por su propia voluntad y dirección, sino en un orden más formal definido, es decir, un conjunto de normas, instrucciones, acuerdos sobre trabajos o tareas a realizar, con quién y cómo hacerlo, y

se detalla también lo que no está permitido hacer, entre otros aspectos; todo esto da un orden cronológico a las actividades de las personas y estabilidad en el día a día (Gambino, 2020).

La innovación se ha convertido en una necesidad para las organizaciones del siglo XXI, reflejada en todos sus procesos fundamentales y asociada a cambios trascendentales en la visión del modelo. Asimismo, la innovación es fundamental para evitar que las organizaciones fracasen. Por lo tanto, la investigación en el campo de la organización evalúa los esfuerzos por desarrollar teorías, enfoques o tendencias que expliquen el surgimiento de las organizaciones en un ambiente de incertidumbre, brindando un aprovechamiento estratégico del talento humano y fomentando el pensamiento creativo, reflexivo y crítico en toda organización, a través de nuevas formas de aprender desde la gestión del conocimiento Ysea y Albites (2020).

Valores organizacionales

Reyes y Hernández (2019) mencionan que los valores son tan arcaicos como el origen del hombre, pues sus orígenes están ligados al desarrollo psicosocial de la humanidad manteniendo una relación constante con el medio ambiente y consigo misma. Es por esto que diversas corrientes de pensamiento han tratado de responder qué es el valor, con la esperanza de encontrar una base válida para la relación dialéctica pensamiento acción que define al hombre. Aunque los valores han sido discutidos por científicos de diferentes campos del conocimiento, persiste el desacuerdo sobre cómo se definen y cómo afectan a las personas.

Los valores organizacionales son estructuras mentales que de forma relativa se mantienen estables en el tiempo y orientan cuándo una determinada forma de actuar es la mejor para conseguir objetivos específicos y condiciones de bienestar deseados. Una organización maneja diversos tipos de valores de forma integrada con la finalidad de precautelar el ambiente laboral, entre ellos están: valores estratégicos, valores tácticos y valores éticos. Por ello cada persona, grupo u organización se maneja en base a un determinado sistema de valores ya que la combinación de valores propone tendencias para el comportamiento de innovador social que mejoran el resultado de la organización a nivel comportamental (Montero, 2019).

Principios organizacionales

Los principios son la agrupación de valores, de creencias, de normas y dirección que gobiernan la vida de una organización. De cierta apoyan la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se deben profesar día a días ya se

hacen realidad mediante nuestra cultura con expresiones características como: vivir, pensar y actuar según Haro y Villacrés (2021). Una forma de organización establecida de manera sostenida en la actualidad debe ser administrada con horizontalidad, transparencia, solidaridad y colaboración atendiendo a los principios organizacionales que deben ser puestos en práctica como afirman Pérez et al., (2020).

Misión

La misión en el contexto de una empresa u organización presume la definición de los objetivos máximos que dicha entidad pretende alcanzar pues viene a ser su razón de ser y por ende aporta a la enunciación de forma objetiva de la personalidad de la entidad, por ello no puede permanecer aislada del medio en el cual se lleva a cabo. Mediante ella se define el marco de la cultura organizacional estableciendo una relación biunívoca, y mutua, la misión delimita la cultura. La aceptación y el conocimiento de la misión empresarial por parte de los colaboradores de la organización se define como un hito netamente crítico para el éxito durante la implementación puesto que orienta sus actuaciones de forma individual y en todo momento, por ello sirve también como un elemento clave para la identificación de la filosofía y es el primer factor considerado para la cohesión del equipo (Aznar, 2017).

Visión

Se define como el sendero al cual se dirige la organización a largo plazo y por ende sirve como punto de partida para identificar la dirección, el rumbo y la orientación de las decisiones estratégicas que se pueda tomar como aporte para el crecimiento organizacional y promoción de la competitividad (Fleitman, 2020).

Políticas organizacionales

Son el conjunto de normativas o reglas que rigen en el interior de una organización, sin embargo, los discernimientos sobre las políticas organizacionales se representan fuertemente en el entorno laboral y simbolizan posibles amenazas a la eficacia y la eficiencia integral de las organizaciones y todos los miembros que las componen; los

colaboradores disminuyen su rendimiento cuando perciben la existencia de políticas que generan resultados negativos como lo es el bajo nivel de satisfacción y compromiso ofertado por el patrono, todo esto contrarrestado con los altos niveles de estrés manejados durante la jornada laboral según lo indican Chinelat et al., (2020).

Aunque su importancia radica en el contexto de la empresa la conciencia política organizacional no se ha estudiado lo suficiente por sus consecuencias especialmente en su asociación con el compromiso pues se observa una interrelación de la conciencia de las políticas organizativas con el clima psicológico en el entorno laboral. La investigación sobre su efecto en los resultados del trabajo de los colaboradores sigue siendo escueta ya que en su mayoría se ha hecho de manera independiente, los efectos de las variables individuales y las organizaciones para participar en el trabajo es todavía uno de los factores que se debe analizar más a detalle.

Objetivos organizacionales

En lenguaje empresarial, se denominan objetivos organizacionales a todas las situaciones deseadas cada compañía busca acercarse a diferentes campos que crean un determinado producto, servicio o resultado de su interés, esto especifica y profundiza las tareas asignadas como medio para alcanzar la misión y la visión deseada a través de posibles objetivos. Como cualquier objetivo planteado, una vez alcanzadas estas, se seleccionan otros nuevos objetivos, y así sucesivamente, orientando el progreso de la organización hacia el futuro proyectado. Podemos decir que cada objetivo es un indicador sobre el camino que debe seguir la empresa, también sirven para medir el desempeño de la empresa: se espera que una empresa exitosa logre la mayoría de sus objetivos planteados. Por otro lado, los objetivos de una empresa le dan su legitimidad, porque una empresa que no logre sus objetivos no podrá convencer a futuros clientes o inversores así lo afirman Pacheco et al., (2020).

Metas organizacionales

Según Silva y Duarte (2020) las metas de una organización no son más que los objetivos definidos estratégicamente que describen los resultados deseados, y guían los esfuerzos del empleado el éxito del mismo. En otras palabras, una organización es el conjunto de personas que ponen en marcha ideas específicas en base a un capital para lograr una meta. Los objetivos estratégicos o metas son importantes para el

rendimiento empresarial porque son objetivos para los que los empleados deben trabajar. Las metas organizacionales difieren de acuerdo a tres criterios diferentes: nivel, área y duración.

Estructuras organizacionales

Una estructura organizacional es la manera en la cual se distribuyen o designan los cargos y funciones de cada uno de los miembros de la empresa. Las organizaciones se encuentran constantemente interactuando con su entorno, en la investigación gerencial muchas veces se estudian los eventos sin tomar en cuenta su dinámica, con el impacto que el medio ambiente produce de múltiples formas, en todos los grupos de interés involucrados y relacionados con la actividad, teniendo como función principal lograr el efecto deseado adaptándose a un entorno que cambia rápidamente. De esta forma, es necesario y oportuno estudiar la forma organizativa que puede determinar el desempeño de las mismas empresas del sector especificado Blanco et al., (2020).

Funcional: Es la más común, basada en la capacidad de cada persona, ideal para las empresas medianas o una gran cantidad de trabajadores. Esta estructura se divide por las funciones de acuerdo con la experiencia del trabajo, por lo que a menudo se segmenta en talento humano, contabilidad, servicios técnicos y comunicación. Además, se establece una secuencia de comandos en cada área, con una jerarquía visible. Uno de los beneficios son las capacidades de monitoreo de cada área. El inconveniente se convierte en una dependencia feroz y difícil entre cada área para comunicarse (Bastidas, 2018).

Lineal: Este es un modelo popular de pequeñas y medianas empresas. En este caso, la jerarquía es más clara porque un alto ejecutivo gerente o propietario es quien controla y supervisa los diferentes niveles de la organización (Bastidas, 2018).

Divisional: Dividir una empresa en departamentos que sean funcionales, mejor conocidos como áreas o unidades, con una sola cadena de mando. Estas divisiones están orientadas por producto, grupo de clientes o mercado ya sea nacional o extranjero. Esta es una estructura recomendada para empresas que manejan más de una sede en el país o a nivel internacional (Bastidas, 2018).

Por proyecto: Esta es una estructura que se enfoca en un proyecto, proceso o en un objetivo específico en el interior de la organización. Los gerentes de proyecto y los

equipos se designan en función de los roles y objetivos. Con esta jerarquía se crea una subestructura temporal dentro de la empresa. No existe una estructura que se adapte perfectamente a un entorno, pero existen algunas que realmente se acercan ya que existen diversas configuraciones que responden al tipo de negocio y permiten por ende una mejor elección temporal del tipo de estructura (Bastidas, 2018).

Integración analítica empresarial

Un análisis analítico empresarial es proceso muy minucioso que a la larga puede expresarse como una solución de gestión de datos y subcomponentes de inteligencia corporativa. El objetivo clave del análisis empresarial es convertir los grandes datos en información útil. Se utilizan conocimientos útiles para diagnosticar posibles resultados, fallos y tendencias. Los servicios de análisis de negocios de datos brindan soporte para la toma de decisiones basadas en datos a favor de las decisiones comerciales, y una presencia competitiva en el negocio reconoce cada vez más que el valor de ver análisis es importante para mejorar el rendimiento general de la empresa. De hecho, muchas empresas de alto rendimiento están utilizando análisis de negocios (Mortarotti, 2020).

Muchos de los retos a los que se enfrentan actualmente los profesionales se abordan con el análisis empresarial adecuado. Los empleados, desde los responsables de la toma de decisiones de recursos humanos hasta los trabajadores de la cadena de suministro, se benefician de una fuente de análisis de negocios de Analytics que ayuda a abordar muchos de los desafíos comunes que enfrentan los profesionales de negocios. Adicionalmente es importante considerar el perfil competitivo desde el producto ya que es importante manejar un inventario dentro de la organización, sin información oportuna sobre el manejo de inventarios, surgen problemas que afectan las operaciones normales, afectando el aprovechamiento de las oportunidades en el sector, debe existir un equilibrio entre la oferta y la demanda según Moreno y Bonilla (2019).

Romero et al., (2020) menciona que los desafíos que enfrentan las organizaciones van desde problemas de gestión de proyectos hasta problemas de participación en las redes sociales. En resumen, la analítica ayuda a las empresas a mantener una ventaja

competitiva y aumentar los beneficios finales. Los beneficios significativos proporcionados por el análisis de negocios permiten la integración de la organización en el mercado local y nacional, mejorando su perfil competitivo.

Gestión de riesgos

El riesgo ha existido desde la época en que las personas vivían en la tierra y por ende su historia se encuentra remontada a miles de años, desde ese momento hasta hoy, el riesgo ha sido parte de la cultura de la humanidad, aunque el concepto de riesgo cambia con el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Como muchas otras tendencias, el riesgo ha sido una parte integral del ingenio humano para extenderse gradualmente a la vida y las costumbres humanas cíclicas. Sin embargo, la gestión de riesgos todavía tiene muchas incógnitas que conducen a la confusión entre riesgo y responsabilidad. La gestión del riesgo tiene objetivos definidos, de los cuales podemos citar (Brito, 2018):

- Contribuir al proceso de fortalecimiento de las capacidades de los agentes del desarrollo, en particular entre la sociedad civil y el Estado, para la colaboración, facilitando elementos que permitan una mejor comprensión de la terminología y la gestión del riesgo. definiciones
- Promover la reflexión y el debate para promover la adopción uniforme de enfoques modernos para la gestión de riesgos.
- Contribuir a una amplia discusión que trasciende los remanentes de las nociones tradicionales de gestión.

2.2.2 Planeación estratégica

Definición

La planificación estratégica es el conjunto de decisiones y acciones que guían el desarrollo de una estrategia. La planificación estratégica formal considera cuatro puntos diferentes, de esta manera cada punto apoya este modelo (Blacutt, 2019).

- La planificación estratégica es necesaria para abordar el futuro en base a las decisiones actuales.
- Es un proceso que comienza con el establecimiento de las metas de la organización, la definición de estrategias y políticas que se pretende lograr,

esas metas u objetivos y el desarrollo de planes detallados son importantes para asegurar la implementación de las estrategias y, por lo tanto, el logro de los objetivos deseados.

- Es una actitud, una forma de vida; requiere un compromiso de actuar basado en observaciones sobre el futuro.
- Es formal y está incluido en la estructura de los planes estratégicos, los programas de mediano plazo, los presupuestos de corto plazo y los planes operativos.

Propósito

Trata de impulsar el avance organizacional mediante la planificación estratégica puesto que envuelve una serie de acuerdos, de definiciones y estimaciones, además estudiar cómo responder preguntas fundamentales como, por ejemplo: ¿por qué existe la organización, ¿qué hace y cómo se desarrolló? Es un plan, consecuencia del proceso, que tiene un valor orientador para el desempeño de la organización por un período de tres a cinco años.

Se describe entonces a la planificación estratégica como el futuro que el gerente ve para la organización ya que está orientado hacia el alcance de la visión y misión de la organización, requiriendo una perspectiva sistemática para identificar y estudiar las externalidades de la empresa y confrontarlas con las capacidades de la organización. La planificación estratégica se define como una herramienta diseñada para enfrentar los escenarios actuales y futuros de la organización. Esto ayuda a dirigir los esfuerzos hacia el objetivo de un trabajo sensato, por lo que es esencial conocer y utilizar los ingredientes en el proceso de planificación según Baldeos et al., (2020).

Importancia

Actualmente, la importancia de la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) juega un papel tan relevante para todo tipo de empresas que representa el nivel de competencia y contribuye a la economía del país por su aporte como fuente de empleo e ingresos. Las PYMES contribuyen a que las empresas operen de manera eficiente y se ciñan a una planificación estratégica basada en la misión, visión y objetivos, que les permita reflexionar sobre el futuro, las empresas Las

PYMES se han convertido en la principal fuente de empleo del país, ya que necesitan personas que puedan entregar productos y servicios al mercado.

Según Peñañiel et al., (2019) en el año 2016 existían 32.899 pymes en el rubro de comercio mayorista y minorista representando el 33%, otros servicios representaban el 17%, la industria en el 10%, la construcción con el 9%, el transporte con el 6%, el resto de actividades representaban el 25%. En 2018, las pymes crecieron en 179.830 y se dividen en 85.363 en la región de la Costa, 85.069 en la Sierra, 8.839 en el Este y 559 en la región Insular, con la mayoría de las pymes en la tabla de calificaciones. Las PYMES son esenciales para una región o un país porque contribuyen a la globalización, ya sea una gran empresa o una industria, y permiten el desarrollo de un espacio más grande en el mercado escolar.

Porque planificar

Planificar significa predecir eventos que pueden representar una amenaza o una oportunidad. De esta forma, busca reducir los efectos negativos de dichos eventos y priorizar los positivos. En otras palabras, planificar significa no solo la definición de un plan de acción, sino también minimizar el daño y maximizar la eficacia. La planificación a menudo se asocia con el mundo de los negocios, ya que las empresas desarrollan sus planes de negocios. Sin embargo, hay otras áreas donde se puede aplicar el término.

Para planificar adecuadamente, no basta con elaborar planes fundamentados, sino también con monitorear y medir sistemáticamente el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos. Aquí es justamente donde las variables estratégicas, los principales indicadores y también los sistemas de información juegan un papel muy importante, tanto como a corto plazo, medio o largo plazo, siendo un punto alternativo de superación de los enfoques tradicionales y desarrollo de la cultura organizacional para la mejora de la gestión como lo indican Acosta et al., (2017).

Etapas de la planificación estratégica

El plan estratégico presenta dos aspectos básicos que las organizaciones deben tener en cuenta: el propósito para determinar los objetivos de las organizaciones y la selección de los medios para lograr estos objetivos planteados, porque dichos ítems se basan en métodos, planes o lógicas. El plan de la organización debe entonces encontrar

una manera de maximizar los resultados y de llegar a minimizar la escasez o los riesgos, el uso de principios efectivos, eficientes y eficaces. De los objetivos fundados por la organización designada, se puede desarrollar posteriormente la planificación de una empresa en diferentes niveles, descritos como estrategia, táctica y operativa, sabiendo que según Zuin et al., (2017):

- El plan estratégico sirve para encontrar una dirección que debe tomar la empresa relacionada con sus acciones
- Los planes tácticos son útiles para mejorar los resultados de un área determinada y se pueden aplicar a diferentes niveles de la organización
- Los planes operativos incluyen planes de acción.

Tipos de planificación estratégica

La planificación estratégica está relacionada con los objetivos planteados a largo plazo, por su parte la planificación táctica está relacionada con los objetivos a corto plazo en base a lo expuesto se puede decir que: la planificación de tipo estratégica es Gerencial y proporciona una dirección a la empresa puesto que posibilita la formulación de objetivos de acuerdo a las acciones que se deben seguir, que por lo en general cumplen con las siguientes funciones: los planes tácticos buscan mejorar ciertas áreas en específico y no trabajan de forma global para toda la compañía, su accionar es en base a los objetivos establecidos previamente, el plan de operación es útil para implementar acciones que se han establecido en la planificación estratégica, requiere la intervención de los gerentes en cada área donde se desarrollan los planes en base a los siguientes elementos según Fernández et al., (2019):

Balanced Scorecard: Este modelo incluye un cuadro de mando integral que ayuda a evaluar el desempeño de una empresa. Para realizar la evaluación mediante un BSC se consideran los siguientes aspectos (Trung, 2020):

- **Perspectiva financiera:** consiste en evaluar el retorno de la inversión. Para ello existen indicadores porcentuales como el ROI (retorno de la inversión). Mide también el valor añadido de la organización en un lapso definido.
- **Perspectiva del cliente:** consiste en analizar el éxito de las actividades comerciales en función de la satisfacción del cliente, se puede verificar si están satisfechos con los productos y/o servicios que les brinda la empresa; su lealtad

a la marca y la cuota de participación en el mercado absorbida por la empresa a nivel general de la industria.

- **Perspectiva de proceso:** permite medir la calidad del producto o servicio final. Se puede determinar también el tiempo de respuesta del equipo de operaciones ante nuevos problemas y desafíos. Consultar costos de producción y procesos operativos. Analizar la capacidad de llevar productos y servicios al mercado.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Es necesaria para evaluar el nivel de satisfacción de los empleados en la empresa, el compromiso mostrado con la organización, la gestión eficaz de los recursos humanos y la disponibilidad de los sistemas de información.

Mapa estratégico: Esta plantilla de plan estratégico es una herramienta visual que se utiliza para comunicar el plan estratégico a todos los miembros de la empresa. El Mapa Estratégico se complementa con el Cuadro de Mando Integral, sin embargo, no es específico de este enfoque y puede ser utilizado conjuntamente con otros modelos. Los mapas estratégicos comunican un plan de acción de forma muy estructurada, segmentando así la información a diferentes niveles de participación en la empresa, como el director o el primer ejecutivo. También considera los departamentos y equipos de trabajo que se encuentran establecidos en el organigrama de la empresa.

Análisis FODA: Este análisis nos permite desarrollar un plan estratégico basado en el estudio interno de la empresa en relación al contexto de mercado, es decir el entorno exterior de la misma. Incluye un cuadrante que permite identificar y enumerar las fortalezas y debilidades del negocio y las relaciona con las oportunidades y amenazas del mercado en general. Su función es elaborar planes de acción, mismos que deben estar enfocados a brindar una solución de problemas organizacionales en la industria. Además, dirige la organización hacia el crecimiento, aprovechando las cualidades tanto positivas como las oportunidades de la industria.

Análisis PEST: Le permite analizar el mercado desde una perspectiva macro. A menudo es el primer paso para realizar un análisis FODA, ya que ayuda a identificar las oportunidades como también las amenazas del mercado. Este modelo se basa en el análisis de factores importantes en el territorio comercial. Estos aspectos son: político, económico, social y tecnológico. Con el tiempo, el análisis PEST se denominó análisis

PESTAL, ya que algunos autores agregaron otros factores. Dichos elementos son aspectos ambientales, legales y políticos.

Análisis de brechas: El modelo denominado como análisis de brechas permite analizar la posición de una empresa en el mercado. Esto ayuda a determinar hacia dónde quiere ir la empresa. Con esta metodología se logra analizar secuencialmente el estado actual del negocio. Permite identificar las expectativas futuras de la organización enumerando las brechas y los obstáculos para lograr las metas. Además, ayuda a observar las áreas que necesitan mejorar para lograr los objetivos. Esta plantilla es adecuada para realizar una planificación estratégica con énfasis en el crecimiento organizacional.

Estrategia Océano Azul: Este modelo tiene como objetivo encontrar la situación más favorable. Propone que definitivamente lo mejor para una organización es prosperar en un mercado sin desafíos. Se busca evitar la sobreexplotación y por ende un mercado más competitivo. Se trata de desarrollar un plan con el objetivo de posicionar a la empresa en el gran panorama indiscutible, que es el océano azul. Los dos escenarios tienen cualidades diferentes y son:

- Océanos rojos: esto es lo que debe evitarse, Competir con los mercados existentes, asignar muchos recursos para vencer a la competencia, sobreexplotar la demanda existente, elegir entre costo y diferencia de la competencia.
- Océano Azul: Es el recomendado y permite crear nuevos mercados, operar en situaciones menos competitivas, crear nueva demanda mediante el desarrollo de innovadoras propuestas de valor, buscar menores costos operativos y marcar una mayor diferencia.

Análisis PORTER: Este modelo es un paso preliminar para un análisis FODA. Ayuda de manera muy directa a identificar cuáles son las amenazas y las oportunidades de la empresa. También se utiliza para determinar si el modelo actual de negocio está en el océano azul o rojo midiendo la aceptación del mercado. El análisis PORTER mide las fuerzas del mercado, incluyendo:

- Rivalidad y competencia en el mercado.
- Amenazas de nuevos competidores.

- El poder de negociación a nivel de proveedores.
- El poder de negociación a nivel cliente.
- Amenazas de nuevos productos y servicios presentes en el mercado.

Clasificación de las estrategias

La estrategia consiste en un conjunto de acciones dirigidas por las 4P's: el precio, el producto, el punto de venta y la promoción. Además, deben definirse dentro del marco de tiempo y presupuesto establecido. Las estrategias pueden clasificarse en tres categorías principales: para el crecimiento, para la competitividad y de ventajas específicas según López e Hidalgo (2021).

Estrategias de crecimiento: Centrarse en lograr objetivos específicos de ventas, participación de mercado o ganancias. Aunque generalmente se aceptan para este propósito, las estrategias de crecimiento se pueden implementar de varias maneras. Entre los principales tipos de estrategias de crecimiento podemos identificar las siguientes:

- **Crecimiento intensivo:** El objetivo se logra operando en mercados cuyos productos ya posee la empresa. En esta categoría hay tres acciones principales: penetración, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.
- **Crecimiento por diversificación:** Este tipo de estrategia de crecimiento implica una focalización basada en oportunidades de mercado diferentes al actual. Al igual que la innovación de mercado, los productos también se diversifican, entre los tipos de estrategias de crecimiento que siguen a la diversificación de productos encontramos las siguientes acciones: diversificación pura o no relacionada y diversificación relacionada
- **Crecimiento por integración:** En esta estrategia, el crecimiento de una empresa se orienta en una dirección particular. La empresa adquiere una participación sustancial en otras empresas proveedoras. Se trata de determinar la sucesión de profesiones desde las materias primas hasta los productos terminados, determinando dónde ocupa nuestra profesión y tratando de desarrollarse en el proceso, integrando muchas áreas de producción más fundamentalmente relacionadas con nuestro producto principal.

- **Integración vertical hacia adelante.** Esta estrategia implica adquirir o desarrollar otras empresas, pero a un nivel más específico. Si nuestras operaciones se desarrollan a un nivel muy general, esta estrategia incluye encontrar un mercado muchísimo más específico para ganar competitividad o integración horizontal. Se obtiene una cuota de mercado significativa por integración o también por alianza con las empresas competidoras.

Estrategias Competitivas: este tipo de estrategia se caracteriza por establecer la posición relativa de una empresa en relación a otras. La competencia es de primordial importancia en la diferenciación estratégica porque las funciones de cada grupo de acción dependen de la jerarquía de la industria. Existen algunos tipos principales de estrategias a nivel competitivo:

- **Líderes:** Los productos de la empresa ocupan una posición dominante en el mercado. El reconocimiento de todos los competidores confirma su posición en el mercado. Esta acción es para mantener esta posición, perseguir el desarrollo continuo para destacarse de la competencia.
- **Challenger:** Tomando el segundo o tercer lugar en la jerarquía del mercado, el objetivo principal es alcanzar y superar al líder de la industria. Las estrategias agresivas dirigidas a cambiar el tamaño del líder son desafiantes, utilizando herramientas que debilitan la posición del líder.
- **Seguidores:** En lugar de perseguir a los competidores, la empresa adopta una coexistencia pacífica. Las decisiones tomadas por la competencia determinan el patrón de alcance de sus acciones. En esta estrategia los objetivos se centran en las principales virtudes o habilidades que tiene la empresa.
- **Experto:** Esta estrategia implica focalizar específicamente sus acciones en uno o dos segmentos de mercado para consolidarse como líder en el periodo.

Estrategias de ventaja específica: En este apartado se encuentran las acciones que están dirigidas a construir una gran ventaja competitiva con base en el alcance del mercado, a nivel general o en un segmento específico. Existen tres tipos de acciones en las estrategias de ventaja específica:

- **Estrategias de costo.** La empresa opera en el mercado de reducción de costos. Esta estrategia es típica cuando las diferencias de productos o beneficios son mínimas.
- **Estrategia de Diferenciación.** Este conjunto de acciones a menudo ocurre cuando las empresas quieren diferenciar sus productos a través de valores agregados específicos, desde conceptos de marca hasta redes de distribución.
- **Estrategia de concentración o especialización.** La empresa desarrolló su estrategia ya no buscando el acaparamiento general sino un nicho específico.

Fases del proceso estratégico

El proceso de la planificación estratégica engloba una serie de pasos que deben ser ejecutados secuencialmente con la finalidad de conseguir el objetivo planteado, para ello se estipulan los siguientes puntos según lo mencionado por Guilianny et al., (2017).

Formulación de estrategias: la construcción estratégica incluye la creación de una visión y una misión, la identificación de oportunidades externas y las amenazas de una determinada organización, la identificación de las fuerzas y las debilidades internas, creando objetivos a largo plazo, creando estrategias alternativas y estrategias específicas para el monitoreo, las cuestiones relacionadas con el desarrollo estratégico incluyen decisiones para las empresas, distribuir recursos, si las actividades deben ser renovadas o diversas , si es conveniente ingresar al mercado internacional, si es mejor fusionarse con alguna otra organización o formar en si una organización común y cómo evitar el control hostil (Peñafiel G. A., 2020).

Dado que no hay organización con recursos ilimitados, tienen un trabajo arduo los estrategas ya que deben decidir qué estrategias alternativas presentan mayores beneficios. Las decisiones de construcción dejan la estrategia y el compromiso de la organización con los productos, el mercado, los recursos y las tecnologías específicos durante mucho tiempo. Las estrategias definen la ventaja competitiva a largo plazo, por ello su formulación requiere que una organización firmemente establezca metas anuales, se diseñe políticas, se motive a los empleados y asigne los recursos para que las estrategias establecidas se ejecuten.

Del mismo modo, la creación de estrategias promueve el desarrollo de una cultura organizacional que las apoye, la creación de una estructura organizativa eficaz, la orientación hacia nuevas actividades de marketing, la preparación de presupuestos y la creación y el uso de un sistema de gestión de la información y la vinculación de la compensación de los empleados con el desempeño.

Implementación de estrategias: la implementación de la estrategia a menudo se ve como el paso de acción de la gestión estratégica. Las habilidades interpersonales son muy importantes para el éxito en términos de importancia estratégica. Las actividades de ejecución de la estrategia afectarán absolutamente a todos los empleados y directivos de una organización. Cada división o área debe cumplir con diferentes procesos en su buena dirección desde su plan de trabajo conjunto. En este campo, el desafío es estimular a directivos, gerentes y colaboradores de una organización a trabajar con orgullo y entusiasmo para obtener el logro de las metas establecidas (Araya, 2017).

Evaluación de estrategias: la evaluación de la estrategia es el paso final en la gestión estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan bien; y la evaluación estratégica como medio principal de recopilación de información, todas las estrategias se pueden ajustar en el futuro cuando los factores internos y externos cambian continuamente. Hay tres actividades básicas en la evaluación de políticas: revisión de Factores internos y externos, medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas (Gallo, 2021).

Competitividad

La competitividad de las organizaciones está delimitada por fuentes externas y por fuentes internas de competencia, cuyos efectos son de naturaleza aditiva. Se basa en adquirir habilidades para una mayor productividad para que ayude a hacer frente a la situación de la empresa. Esto se refleja en su capacidad de crear valor para todos sus grupos de interés, tanto internos como los externos, permitiéndole competir en nuevas áreas y adaptarse a los mercados globales; es decir, la competitividad es una base para el crecimiento empresarial según Leyva et al., (2018).

Los principales problemas relacionados con el entorno interno de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son: falta de cultura de innovación y deficiente

desarrollo tecnológico; falta de conocimiento y mal uso de los procesos de gestión; y la escasa formación de los recursos humanos. Los resultados de los problemas mencionados se caracterizan por bajos niveles de adopción de tecnología; bajo o inexistente nivel de formación, poca capacidad administrativa y baja productividad. Estudio de la competitividad empresarial es muy amplio, ya que involucra muchas variables, aunque nos limitemos generalmente a las variables internas de la propia empresa.

Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter

La teoría de Porter sobre la ventaja competitiva de las organizaciones según López et al., (2018) es muy amplia, las cinco fuerzas de Porter ayudan a darle forma a la estrategia incluyen las fuerzas competitivas y también sus causas inferiores, que revelan las raíces de la rentabilidad actual de una industria al mismo tiempo que proporcionan un marco para anticipar e influir en la competencia a lo largo del tiempo. Las cinco fuerzas sugeridas por Porter son las siguientes:

Nuevos entrantes: Estos son los nuevos jugadores o participantes que amenazan en una industria; aportan una nueva capacidad y deseo de ingresar al mercado aplicando presión específicamente sobre el precio y el costo para ser competitivos.

Poder de negociación de los proveedores: pueden obtener más valor para ellos cobrando precios más altos, limitando la calidad, el servicio o trasladando los costos a los participantes de la industria.

Poder de negociación de los compradores: Los clientes tienen más poder cuando pueden negociar los precios en la industria, exigiendo mejor calidad o mejor servicio.

Amenaza de productos sustitutos: Estos productos realizan funciones iguales o similares a los productos de una industria, pero de manera diferente. Por lo tanto, la amenaza de un sustituto a veces no es aparente o directa cuando el sustituto tiene un lugar en la industria.

Competitividad entre competidores existentes: Esto toma muchas formas familiares, incluyendo recortes de precios, innovaciones de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoras en el servicio. Por lo tanto, la competencia es mayor si hay muchos competidores, el crecimiento de la industria es lento y las empresas no

pueden interpretar correctamente las señales de los demás debido a la falta de familiaridad, la orientación y los objetivos de los competidores.

2.3 Operacionalización de las variables

Operacionalizar una variable permite definir las dimensiones que la componen, los indicadores y el cómo se medirán las variables en una encuesta, Espinoza (2019) afirma que es necesario categorizar a las variables independientes y dependientes. Esta clasificación es útil debido a su aplicabilidad general, simplicidad y particular importancia en la concepción, y diseño del instrumento de recolección de información. La manipulación de variables se sitúa en las primeras fases de la investigación, a medida que se profundiza en el estudio del tema, la literatura estudiada y los nuevos enfoques de la práctica que se estudia se reúnen, los conceptos teóricos y las correlaciones empíricas reúnen evidencia para que el fenómeno se afine.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Medición		
			Bajo	Medio	Alto
Planificación estratégica.	Perspectiva financiera	Costos fijos o de almacenamiento			
		Costos de salida			
		Economía de escala			
		Necesidad de capital			
		Costos de cambio de proveedor			
		Precio competitivo			
	Perspectiva del cliente	Número de compradores importantes			
		Rentabilidad del cliente			

	Perspectiva del proceso	<p>Incrementos de capacidad</p> <hr/> <p>Capacidad de diferenciación del producto</p> <hr/> <p>Acceso a canales de distribución</p> <hr/> <p>Dispone de productos sustitutos actuales y en el futuro</p> <hr/> <p>Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto.</p>
	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<p>Tecnología de producción</p> <hr/> <p>Desarrollo e innovación</p>
Integración analítica empresarial	Perfil competitivo	<p>Número de competidores</p> <hr/> <p>Diversidad de competidores</p> <hr/> <p>Crecimiento del sector</p> <hr/> <p>Cobertura de mercado</p> <hr/> <p>Posicionamiento de marca</p> <hr/> <p>Publicidad</p>
	Gestión de riesgos	<p>Restricciones sociales o de gobierno</p> <hr/> <p>Barreras de entrada</p> <hr/> <p>Protección gubernamental</p>

Integración	Integración hacia adelante del proveedor
	Integración hacia atrás del cliente
	Importancia para la empresa
	Especialización de los activos
Colaboradores	Número de proveedores importantes
	Importancia del sector para proveedores.
	Cultura de calidad

2.4 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN GANADERA CHUQUIPOGYO "COOPCHUQ"

Reseña Histórica

La cooperativa de producción ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ”, inicio sus actividades el 21 de diciembre del 2016, se crea por la necesidad de establecer vínculo comercial entre los ganaderos y la industria láctea, pues un solo ganadero no puede alcanzar resultados de impacto, la única vía es a través de la asociatividad. La cooperativa de producción ganadera Chuquipogyo pertenece a la comunidad Quinual La Merced, Parroquia San Andrés, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, la conforma 35 socios activos y 30 proveedores. El buen servicio, la calidez, de los colaboradores, les ha permitido un reconocimiento de la comunidad, pues es sinónimo de excelencia y calidad.

Lo que inició como un Centro de Acopio de leche cruda, pasó a ser un centro de productos terminados con su propia marca “Lácteos Urbina”. Actualmente se elaboran, Queso fresco y Queso Mozzarella, con proyección a diversificar la producción en; Queso Andino, Queso Cheddar, Leche Pasteurizada, Yogurt, Manjar

de Leche y otros. Todas las inversiones se han realizado con recursos propios, mediante aporte de sus socios, ejecutados con crédito otorgado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza, y la empresa NUTRILECHE. En total la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza aportado con USD\$ 60.000,00 en crédito y la empresa NUTRILECHE USD\$24.000,00.

Perspectivas de la administración

La administración es la actividad relevante que aporta a la competitividad de las organizaciones, en términos generales está constituido por cuatro fases, planificación, organización, dirección y control.

Planificación: La Cooperativa de producción agrícola Chuquipogyo COOPCHUQ, realiza la planificación en relación a los acontecimientos coyunturales, es decir a hechos o eventos que suceden y que pueden afectar de buena o mala manera a la COOPCHUQ, no existe procesos de planificación, el gerente es la persona quien decide lo que se debe hacer y cuando hay que ejecutarlo.

Organización: La organización está condicionada a eventos, problemas y oportunidades que suceden y tienen relación con la COOPCHUQ, en términos generales no existe organización formal, solo es práctica y se traduce en que el gerente tiene que solucionar problemas para alcanzar metas y objetivos temporales que ayudan a una gestión empírica de la cooperativa.

Dirección: La fase de la dirección la realiza el gerente de la cooperativa, de acuerdo a las acciones a ejecutarse, asigna funciones a los socios, lo señalado es más evidente en la actividad de mingas que realizan de acuerdo a la necesidad de la COOPCHUQ.

Control: El control en la COOPCHOQ es limitado, pues no existen las herramientas necesarias para medir las desviaciones en el cumplimiento de las metas y objetivos, el Gerente de la COOPCHUQ realiza el control que se limita al cumplimiento de actividades puntuales y no programáticas.

En términos generales la administración de la Cooperativa de producción ganadera Chuquipogyo COOPCHUQ, la realiza el Gerente, colaborador que tiene conocimientos empíricos acumulados en la práctica diaria en temas de producción y valor agregado de la leche.

Capacidad Directiva

Las capacidades técnicas de los directivos es mínima, la mayoría de los dirigentes tiene formación primaria, lo que no les permite hacer análisis complejos de la problemática y plantear soluciones que beneficien al sector lácteo, el Gerente de COOPCHUQ tiene formación en Tecnología en reparación y mantenimiento de motores diésel y gasolina, muestra altos niveles de capacidad de gestión que le permite resolver los problemas y concreta las oportunidades que se presentan en el entorno del negocio lácteo.

Capacidad competitiva

Los factores de competitividad de la Cooperativa de producción ganadera Chuquipogyo COOPCHUQ, se fundamenta en la contribución económica que realizan sus socios, recursos económicos que son utilizados en inversiones que permiten mejorar el funcionamiento del centro de acopio y planta de producción, por otra parte es de importancia destacar la rápida adaptación a distintos escenarios que se dan en temas de tecnología y comercialización, siempre buscan estar alineados a factores de precios e infraestructura.

Capacidad financiera

La capacidad financiera de la COOPCHUQ es baja, en la práctica pagan a los productores a USD\$ 0,38/litro de leche y venden la leche enfriada a la empresa NUTRILECHE a USD\$ 0,45/litro, obteniendo un margen bruto de USD\$ 0,07/litro de leche comercializada, en el queso fresco el margen bruto es USD\$ 0,08/unidad y en el queso mozzarella el margen es USD\$ 0,50/unidad, diariamente comercializan 3500 litros de leche, 120 quesos frescos de 750 gr/semana y 40 quesos mozzarella de 1000 gr/semana.

Capacidad tecnológica

El nivel de capacidad tecnológica de la COOPCHUQ es básico, presenta bajos conocimientos y habilidades para conseguir, utilizar, asimilar, adecuar, optimizar y crear nuevos know-how.

Capacidad de talento humano

Por su naturaleza la COOPCHUQ en la plantilla del talento humano tiene solo al administrador, colaborador que se encarga de la recepción de la leche, control de antibióticos y entrega de la leche fría a la empresa NUTRILECHE, para el procesamiento de los quesos y el yogurt colaboran dos socios, que no reciben remuneración, el administrador posee las siguientes competencias; adaptabilidad al cambio, aprendizaje continuo, apoyo a sus compañeros, búsqueda de información y calidad del trabajo, capacidades que le permite administrar de manera empírica en el cumplimiento de los objetivos planteados, lo malo que el administrador es el único talento humano de la COOPCHUQ, lo que determina alcanzar niveles de competitividad estática.

Capacidad de investigación y desarrollo

Los recursos financieros y del talento humano de la COOPCHUQ no permite tener un departamento de investigación y desarrollo, la estrategia que utilizan es la firma de acuerdos para el apoyo técnico de estudiantes de universidades y profesionales de instituciones públicas, talento humano que aporta en desarrollar o en perfeccionar una solución a una dificultad existente.

Tabla 2

FODA

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	<p>Los socios de la COOPCHUQ conocen el proceso de producción lechera y la elaboración de derivados lácteos.</p> <p>COOPCHUQ dispone de materia prima de alta calidad y del mismo sector.</p> <p>Los costos de materia prima son tolerables y COOPCHUQ paga un precio justo a sus socios y proveedores.</p> <p>Organización fortalecida, con socios de varias comunidades, aportan en especie, y en efectivo (aporte de 20/mes/socio).</p>	<p>Centro de acopio pequeño</p> <p>Trabajan de manera empírica.</p> <p>Insuficientes recursos económicos de algunos socios no permiten el aporte a tiempo para inversiones en tecnología e innovación.</p> <p>Escasa publicidad.</p>

	Oportunidades	Amenazas
Factores externos	<p>Demanda creciente por la calidad del producto, existe oportunidad para leche entera en botella retornable.</p> <p>Lograr la fidelidad de los proveedores y clientes.</p> <p>Incremento de ingresos económicos para socios y proveedores.</p>	<p>En la elaboración de derivados lácteos, la competencia desleal utiliza suero de leche y leche en polvo.</p> <p>Ingreso de leche de países vecinos (Colombia) a precios bajos, dañan el mercado.</p> <p>Pérdidas por paralizaciones, cierres de carreteras.</p>

Nota. El FODA se construye en base a la perspectiva y opinión del gerente y los socios pertenecientes a la cooperativa.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Ubicación

- Provincia: Chimborazo
- Cantón: Guano
- Parroquia: San Andrés.
- Sector: Chuquipogyo

3.2 Equipos y materiales

Recursos Organizacionales

- Infraestructura
- Tecnología
- Propiedad intelectual
- Materia prima
- Procesos administrativos

Recursos Humanos

- Investigador
- Docente tutor
- Personal de la planta

Recursos Materiales

- Internet
- Suministros de oficina
- Libros digitales
- Computador
- Cuaderno de apuntes
- Dispositivos de almacenamiento

Recursos Económicos

- Los gastos requeridos para el desarrollo del presente trabajo investigativo corren a cargo del investigador.

3.3 Tipo de investigación

Enfoque cuantitativo: Se considera el enfoque cuantitativo en virtud de que emplea la lógica deductiva y las variables se miden numéricamente mediante escala de Likert, adicionalmente la investigación tiene un alcance descriptivo, el escritor Sampieri (2014) del libro “Metodología de la Investigación” define a la investigación descriptiva: El objetivo principal es describir algo, por lo general particularidades o funciones del mercado. Se realiza la investigación descriptiva por las razones siguientes:

- Permite describir las características de grupos relevantes, en los que se encuentran consumidores, vendedores.
- Para calcular el porcentaje de unidades en una población específica que muestre cierto comportamiento.
- Para determinar percepciones de peculiaridades de los productos.
- Para determinar el grado en el que se asocian las variables.
- Para realizar pronósticos específicos en ventas y rentabilidad.
- La investigación es descriptiva pues describirá los procesos de producción y comercialización y como afecta en la planificación estratégica de la COOCHUQ.

3.4 Población o muestra:

Población: Según Santamaría et al., (2014) se define como el grupo de individuos totales que comparten características en común, las cuales son los atributos a estudiar. Como población de estudio, se han considerado a treinta y cinco socios activos de la cooperativa lechera.

Tipo de muestreo: Para la presente investigación se empleará un muestreo no probabilístico de criterio, en el cual el investigador decide el tamaño de la muestra en función de sus creencias según Carl y Roger (2016).

Muestra: Considerando que la población es pequeña, en base al criterio del investigador no se realizará un proceso de cálculo y se trabajará con la población total correspondiente a 35 socios.

3.5 Recolección de información:

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

En la investigación la indagación por medio de la encuesta se considera principalmente como una técnica de recopilación de datos mediante preguntas a la audiencia cuyo objetivo es obtener medidas sistemáticas de los conceptos que surgen de un problema, en el caso de la presente investigación se realizara la recolección de información de fuente primarias mediante un cuestionario, ya que es un instrumento de recopilación de datos o medición López y Fachelli (2015)

Validez: López y José (2016) en su trabajo investigativo “La utilización de la teoría de benchmarking como modelo comparativo para el plan estratégico en las pymes del sector lácteo en el municipio de San Juan de Pasto 2014-2019” plantea un cuestionario con el fin de alcanzar mayores niveles de competitividad, calidad y comercialización de los productos elaborados por la cadena láctea del departamento de Nariño. El instrumento hace uso de la técnica de encuesta y se encuentra formado por 31 preguntas de opción múltiple con escala de Likert en tres niveles, el instrumento se aplica a 35 socios pertenecientes a la cooperativa "COOPCHUQ", de la variable dependiente: integración analítica empresarial se tienen dieciséis preguntas y de la variable independiente planificación estratégica se tienen quince preguntas. El

constructo completo se realiza acorde a la operacionalización de variables expuesta anteriormente, se lo puede apreciar en el Anexo 1.

Tabla 3

Fiabilidad del instrumento

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,911	,907	31

3.6 Procesamiento de la información y análisis estadístico:

Para el tratamiento estadístico de la información recolectada por medio de la encuesta se llevarán a cabo los siguientes pasos: Revisión de la información recogida, Análisis comparativo de datos, tabulación y gráficos de frecuencia para la presentación de resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS.

3.7 Variables respuesta o resultados esperados

En este apartado se describe la forma en la cual se midieron las variables del estudio considerando cómo y cuándo se evaluaron cada una de ellas por lo cual se incluye las técnicas y los instrumentos utilizados para recopilar información tanto de la variable dependiente como de la variable independiente. A continuación, se presenta una tabla donde se exponen cada uno de los parámetros mencionados previamente.

Tabla 4

Variables de respuesta

Variable	Técnica	Instrumento	Resultado
Independiente planificación estratégica	Encuesta perspectiva financiera, del cliente, del proceso y de aprendizaje e innovación	Cuestionario quince ítems	Costos altos de almacenamiento, procesos tradicionales sin mejora continua, poca capacitación a los socios sin innovación y desarrollo.
Dependiente	Encuesta	Cuestionario dieciséis ítems	Restricciones gubernamentales limitan el crecimiento y desarrollo de la cooperativa, alto número de

integración analítica empresarial	gestión de integración, competitivo colaboradores	riesgos, perfil y	competidores, baja participación en el mercado, sin intenciones de incrementar su capacidad de producción.
---	--	-------------------------	---

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

En la presente sección se detalla el análisis e interpretación de cada pregunta aplicada mediante la encuesta, para ello se presentan la tabla de frecuencia y la relación porcentual en la escala de alto, bajo y medio.

1. Costos fijos o de almacenamiento

Tabla 5

Costos de almacenamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	23	65,7	65,7	65,7
	Bajo	2	5,7	5,7	71,4
	Medio	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 65,7% de los clientes equivalente a 23 personas consideran que tienen un porcentaje alto de costos fijos o de almacenamiento, el 28,6% equivalente a 10 personas consideran que tienen un porcentaje medio de costos fijos o de almacenamiento, el 5,7% equivalente a 2 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de costos fijos o de almacenamiento. El alto costo de almacenamiento de leche ocasiona que la rentabilidad sea menor para el productor, adicionalmente existen riesgos de contaminación por la velocidad de multiplicación de gérmenes cuando la leche no se mantiene a la temperatura adecuada.

2. Costos de salida

Tabla 6

Costos de salida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	1	2,9	2,9	2,9
	Bajo	16	45,7	45,7	48,6
	Medio	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo "COOPCHUQ" se obtuvo que el 2,9% de los clientes equivalente a 1 personas consideran que tienen un porcentaje alto de costos de salida, el 51,4% equivalente a 18 personas consideran que tienen un porcentaje medio de especialización de costos de salida, el 45,7% equivalente a 16 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de costos de salida. Para que la leche llegue a las empresas de destino se requiere un proceso de enfriamiento, almacenaje y transporte, en la cooperativa el costo no es muy alto ya que se cuenta con clientes fijos y entregas constantes lo cual simplifica el proceso y no se eleva el costo del producto lácteo.

3. Economía de escala

Tabla 7

Economía de escala

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	21	60,0	60,0	60,0

Medio	14	40,0	40,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 60% de los clientes equivalente a 21 persona consideran que tienen un porcentaje alto de economía de escala, el 40% equivalente a 14 personas consideran que tienen un porcentaje medio de economía de escala. La economía en escala promueve la reducción de gastos por expansión ya que a mayor volumen de producción se disminuyen los costes operativos, la cooperativa está en crecimiento, no se cuenta con plantas enfriadoras en otras ciudades y su administración aún no se inmiscuye en procesos que le permitan reducir gastos de producción por lo cual actualmente los costos operativos son altos.

4. Necesidad de capital

Tabla 8

Necesidad de capital

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	8	22,9	22,9	22,9
	Bajo	19	54,3	54,3	77,1
	Medio	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 22,9% de los clientes equivalente a 8 personas consideran que tienen un porcentaje alto de necesidad de capital, el 22,9% equivalente a 8 personas consideran que tienen un porcentaje medio de necesidad de capital, el 54,3% equivalente a 19 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de necesidad de capital. La leche se produce y se acopia diariamente en volúmenes

regulares ya que se cuenta con una cantidad limitada de socios por lo cual la cooperativa no requiere un capital externo, pues la planta actual de enfriamiento es suficiente para la producción de los socios, con ello se puede inferir que su crecimiento y posicionamiento en el mercado es limitado.

5. Costos de cambio de proveedor

Tabla 9

Costos por cambio de proveedor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	10	28,6	28,6	28,6
	Bajo	2	5,7	5,7	34,3
	Medio	23	65,7	65,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 28,6% de los clientes equivalente a 10 personas consideran que tienen un porcentaje alto de costos de cambio de proveedor, el 65,7% equivalente a 23 personas consideran que tienen un porcentaje medio de costos de cambio de proveedor, el 5,7% equivalente a 2 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de costos de cambio de proveedor. Diariamente se reciben aproximadamente 4000 litros de leche cruda, por litro la cooperativa COOPCHUQ paga un valor que oscila entre 0,36-0,38cvts, en este caso los proveedores son los 35 socios de la cooperativa, el costo de cambio de proveedor es medio ya que, si un grupo de socios dejan de participar activamente en la cooperativa con su producto, el volumen de entrega será menor lo cual ocasiona pérdidas por los gastos de transporte.

6. Precio competitivo

Tabla 10

Precio competitivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	9	25,7	25,7	25,7
	Bajo	1	2,9	2,9	28,6
	Medio	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 25,7% de los clientes equivalente a 9 personas consideran que tienen un porcentaje alto de precio competitivo, el 71,4% equivalente a 25 personas consideran que tienen un porcentaje medio de precio competitivo, el 2,9% equivalente a 1 persona consideran que tienen un porcentaje bajo. El precio competitivo depende de varios factores como el mercado, la competencia, la segmentación del mercado y la diferenciación del producto, la leche se recibe 0,36-0,38cvs del productor y posteriormente se vende el producto a Nutrí Leche a un valor de 0,45cvs por litro (Valdiviezo, 2022), como se evidencia el precio del producto no es competitivo puesto que no hay diferenciación del mismo.

7. Número de compradores importantes

Tabla 11

Compradores importantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	2	5,7	5,7	5,7
	Bajo	6	17,1	17,1	22,9
	Medio	27	77,1	77,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 5,7% de los clientes equivalente a 2 personas consideran que tienen un porcentaje alto de número de compradores importantes, el 77,1% equivalente a 27 personas consideran que tienen un porcentaje medio de número de compradores importantes, el 17,1% equivalente a 6 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de número de compradores importantes. El consumidor es la razón de ser de cualquier tipo de negocio, el consumidor mayoritario de la cooperativa es Nutri leche es decir que la mayoría de la producción se designa para este consumidor, como se puede ver la cartera de clientes no es muy amplia lo cual limita las posibilidades de crecimiento en el mercado.

8. Rentabilidad del cliente

Tabla 12

Rentabilidad del cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	27	77,1	77,1	77,1
	Bajo	1	2,9	2,9	80,0
	Medio	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 77,1% de los clientes equivalente a 27 personas consideran que tienen un porcentaje alto de rentabilidad del cliente, el 20% equivalente a 7 personas consideran que tienen un porcentaje medio de rentabilidad del cliente, el 2,9% equivalente a 1 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de rentabilidad del cliente. Al trabajar con un solo consumidor principal como es Nutri leche la rentabilidad del cliente es alta ya que la compra es segura, se manejan volúmenes y entregas constantes a precios fijos, haciendo que los proveedores es decir los socios se sientan seguros al entregar su producto a la cooperativa.

9. Incrementos de capacidad

Tabla 13

Incrementos de capacidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	2	5,7	5,7	5,7
	Bajo	10	28,6	28,6	34,3
	Medio	23	65,7	65,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogoyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 5,7% de los clientes equivalente a 2 personas consideran que tienen un porcentaje alto de incremento de capacidad, el 28,6% equivalente a 10 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de incremento de capacidad, el 65,7% equivalente a 23 personas consideran que tienen un porcentaje medio de incremento de capacidad. Diariamente se reciben aproximadamente 4000 litros de leche, la capacidad instalada permite el manejo de esa capacidad con pequeñas variaciones como no se han ampliado las instalaciones o incrementado enfriadoras el incremento de la capacidad para tratamiento de leche cruda en la cooperativa es bajo, se restringe así la oportunidad de aumentar su cuota en el mercado.

10. Capacidad de diferenciación del producto

Tabla 14

Diferenciación del producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	1	2,9	2,9	2,9
	Bajo	13	37,1	37,1	40,0

Medio	21	60,0	60,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 2,9% de los clientes equivalente a 1 personas consideran que tienen un porcentaje alto de capacidad de diferenciación del producto, el 60% equivalente a 21 personas consideran que tienen un porcentaje medio de incremento de diferenciación del producto, el 37,1% equivalente a 13 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de diferenciación del producto. La leche es un producto de gran demanda, se encuentra apta para el consumo humano si está libre de residuos, sin antibióticos, presenta baja cantidad de bacterias, tiene un color y olor normal, todos los días se realizan pruebas a la leche cuando llega a las instalaciones de la cooperativa para garantizar que cumpla con los estándares de calidad mencionados lo cual permite un nivel medio de diferenciación del producto.

11. Acceso a canales de distribución

Tabla 15

Canales de distribución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	23	65,7	65,7	65,7
	Medio	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 65,7% de los clientes equivalente a 23 persona consideran que tienen un porcentaje alto de acceso a canales de distribución, el 34,3% equivalente a 12 personas consideran que tienen un porcentaje medio de acceso a canales de distribución. Dichos canales representan el medio de comunicación

entre el productor y el consumidor, en la cooperativa se cuenta con los mecanismos necesarios para cumplir con las entregas del producto en las fechas establecidas, al cumplir con acuerdos de este tipo se genera la fidelización del cliente y se beneficia a la empresa.

12. Dispone de productos sustitutos actuales y en el futuro

Tabla 16

Productos sustitutos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	34	97,1	97,1	97,1
	Medio	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 2,9% equivalente a 1 personas consideran que tienen un porcentaje medio de disponer de productos sustitutos actuales y en el futuro, el 97,1% equivalente a 34 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de disponer de productos sustitutos actuales y en el futuro. En la cooperativa se recoge, acopia y distribuye leche de origen animal (vaca), en el mercado existen sustitutos derivados de origen vegetal como la soja, soya y almendras; actualmente no se cuenta con productos sustitutos de este tipo en la empresa puesto que no corresponde al giro empresarial.

13. Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto

Tabla 17

Rentabilidad y agresividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	35	100,0	100,0	100,0

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 100% equivalente a 35 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto. Al no contar con productos sustitutos es coherente que la rentabilidad de los mismo en la cooperativa sea baja ya que no existen.

14. Tecnología de producción

Tabla 18

Tecnología de producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	20	57,1	57,1	57,1
	Medio	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 42,9% equivalente a 15 personas consideran que tienen un porcentaje medio de tecnología de producción, el 57,1% equivalente a 20 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de tecnología de producción. Para los procesos de acopio de leche, toma de muestras, enfriamiento se trabaja de forma manual es decir la operación se realiza con mano de obra humana, no intervienen máquinas o procesos automáticos por lo cual la tecnología de producción es baja en la cooperativa, sin innovación en procesos o productos.

15. Desarrollo e innovación

Tabla 19

Desarrollo e innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	19	54,3	54,3	54,3

Medio	16	45,7	45,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 45,7% equivalente a 16 personas consideran que tienen un porcentaje medio de desarrollo e innovación, 54,3% equivalente a 19 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de desarrollo e innovación. Los procesos han funcionado bien desde que se implementaron por lo cual se siguen manejando de la misma forma y no se trabaja en ámbitos de innovación o mejora continua, existe entonces cierto conformismo por parte de los miembros de la cooperativa, se ha dejado de lado capacitaciones, desarrollo e innovación.

16. Número de competidores

Tabla 20

Número de competidores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	25	71,4	71,4	71,4
	Medio	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 71,4% de los clientes equivalente a 25 personas consideran que tienen un porcentaje alto del número de competidores, el 28,6% equivalente a 10 personas consideran que tienen un porcentaje medio del número de competidores. El sector lechero en el Ecuador se concentra en la provincia de Pichincha con más de 845.000 litros al año, en segundo lugar, se encuentra la provincia del Azuay con 561.000 litros al año y en tercer lugar se encuentra Cotopaxi con unos 484000 litros al año Morales et al (2019), la producción de COOPCHUQ

está en los 4000 litros con lo cual se evidencia que el número de competidores es muy alto.

17. Diversidad de competidores

Tabla 21

Diversidad de competidores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	13	37,1	37,1	37,1
	Medio	22	62,9	62,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogoyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 37,1% de los clientes equivalente a 13 personas consideran que tienen un porcentaje alto de diversidad de competidores, el 62,9% equivalente a 22 personas consideran que tienen un porcentaje medio de diversidad de competidores. La Sierra andina de Ecuador abarca la mayor cantidad de producción de leche a nivel nacional, lo que equivale al 64% de la producción, mientras que la región Costa ocupa el 30%, y la región Oriental mantiene un 6% (INEC, 2016), la variedad de los competidores alta ya que interviene todo el país en diferentes proporciones

18. Crecimiento del sector

Tabla 22

Crecimiento del sector

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	2	5,7	5,7	5,7

Bajo	12	34,3	34,3	40,0
Medio	21	60,0	60,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 5,7% de los clientes equivalente a 2 personas consideran que tienen un porcentaje alto de crecimiento del sector, el 60% equivalente a 21 personas consideran que tienen un porcentaje medio de crecimiento del sector, el 34,3% equivalente a 12 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de crecimiento del sector. La producción lechera mantiene una estructura definida en cada región en Ecuador, según datos del Servicio de Rentas Internas (CIL, 2021), en septiembre de 2021, el sector lácteo presentó un crecimiento del 10,92 % en relación a septiembre de 2020, se presenta un contraste entre los datos oficiales y la percepción de los socios.

19. Cobertura de mercado

Tabla 23

Cobertura de mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	28	80,0	80,0	80,0
	Medio	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 20% equivalente a 7 personas consideran que tienen un porcentaje medio de publicidad, el 80% equivalente a 28 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de publicidad. Como se ha mencionado en ítems anteriores la producción de leche en el Ecuador maneja

volúmenes muy altos y en comparación con la producción de la cooperativa la cobertura del mercado es baja.

20. Posicionamiento de marca

Tabla 24

Posicionamiento de marca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	34	97,1	97,1	97,1
	Medio	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 2,9% equivalente a 1 personas consideran que tienen un porcentaje medio de posicionamiento de marca, el 97,1% equivalente a 34 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de posicionamiento de marca. En si la cooperativa solamente trata y comercializa materia prima es decir no hay ningún agregado en el proceso por lo cual su posicionamiento en el mercado es bajo, para ser sostenible a futuro de debe considerar la posibilidad de elaborar derivados de la leche y comercializarlos para establecerse en el mercado como una marca.

21. Publicidad

Tabla 25

Publicidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	34	97,1	97,1	97,1
	Medio	1	2,9	2,9	100,0

Total	35	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 2,9% equivalente a 1 personas consideran que tienen un porcentaje medio de publicidad, el 97,1% equivalente a 34 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de publicidad. El publicitar un producto permite que el mismo sea reconocido en el mercado, nuevamente se trae a colación el hecho de que la cooperativa en toda su trayectoria únicamente a enfocado sus esfuerzos a tratar la materia prima mas no a trabajar ya con productos elaborados, por lo cual su nivel de publicidad es bajo cabe considerar también que tiene un comprador mayoritario por lo cual no ven la necesidad de crecer y expandirse.

22. Restricciones sociales o de gobierno

Tabla 26

Restricciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Alto	15	42,9	42,9	42,9
	Bajo	6	17,1	17,1	60,0
	Medio	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 42,9% de los clientes equivalente a 15 personas consideran que tienen un porcentaje alto de restricciones sociales o de gobierno, el 40% equivalente a 14 personas consideran que tienen un porcentaje medio de restricciones sociales o de gobierno, el 17,1% equivalente a 6 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de restricciones sociales o de gobierno. Se ha mencionado que la cooperativa trabaja solo con materia prima, una de las limitantes

para que se puedan elaborar productos derivados de la leche radica en la gran cantidad de permisos solicitados, las restricciones gubernamentales afectan la economía social y las posibilidades de desarrollo nacional.

23. Barreras de entrada

Tabla 27

Barreras de entrada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	1	2,9	2,9	2,9
	Bajo	20	57,1	57,1	60,0
	Medio	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 2,9% de los clientes equivalente a 1 persona consideran que tienen un porcentaje alto de barreras de entrada, el 40% equivalente a 14 personas consideran que tienen un porcentaje medio de barreras de entrada, el 57,1% equivalente a 20 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de barreras de entrada. Al ser un producto se primera necesidad se percibe un bajo nivel de obstáculos que dificulten el ingreso de la leche cruda al mercado nacional.

24. Protección gubernamental

Tabla 28

Protección gubernamental

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	24	68,6	68,6	68,6
	Medio	11	31,4	31,4	100,0

Total	35	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 31,4% equivalente a 11 personas consideran que tienen un porcentaje medio de protección gubernamental, el 68,6% equivalente a 24 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de protección gubernamental. La reforma constitucional que regula deficientemente las importaciones y costos arancelarios no beneficia a los pequeños productores por lo cual la protección gubernamental es baja, en lugar de beneficiar la producción nacional se permite el ingreso de productos externos elevando la oferta y reduciendo la posibilidad de crecimiento del productor.

25. Integración hacia adelante del proveedor

Tabla 29

Integración del proveedor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	2	5,7	5,7	5,7
	Bajo	11	31,4	31,4	37,1
	Medio	22	62,9	62,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 5,7% de los clientes equivalente a 2 personas consideran que tienen un porcentaje alto de integración hacia adelante del proveedor, el 62,9% equivalente a 22 personas consideran que tienen un porcentaje medio de integración hacia adelante del proveedor, el 31,4% equivalente a 11 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de integración hacia adelante del proveedor. La integración hacia adelante del proveedor ocurre cuando una empresa busca ser propietaria o fusionarse su distribuidor. Esta estrategia es utilizada por empresas que

pueden aprovechar las ganancias de logística y distribución, en la cooperativa este particular es bajo ya que debido a la capacidad instalada no se incorporan socios nuevos de forma constante.

26. Integración hacia atrás del cliente

Tabla 30

Integración del cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	8	22,9	22,9	22,9
	Bajo	4	11,4	11,4	34,3
	Medio	23	65,7	65,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 22,9% de los clientes equivalente a 8 personas consideran que tienen un porcentaje alto de integración hacia atrás del cliente, el 65,7% equivalente a 23 personas consideran que tienen un porcentaje medio de integración hacia atrás del cliente, el 11,4% equivalente a 4 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de integración hacia atrás del cliente. Este tipo de integración proporciona continuidad en el suministro de los productos requeridos, así como la calidad de los mismos, permitiendo crear una ventaja sobre la competencia, así como el valor agregado asociado a la misma, como el consumidor mayoritario se encuentra satisfecho con el producto la integración con el cliente es positiva y se puede mejorar aún más.

27. Importancia para la empresa

Tabla 31

Importancia de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	17	48,6	48,6	48,6
	Bajo	4	11,4	11,4	60,0
	Medio	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 48,6% de los clientes equivalente a 17 personas consideran que tienen un porcentaje alto de capacidad de importancia de la empresa, el 40% equivalente a 14 personas consideran que tienen un porcentaje medio de incremento de importancia de la empresa el 11,4% equivalente a 4 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de importancia de la empresa. Al ser la leche el único producto con el cual trabaja la cooperativa la importancia para la empresa es fundamental.

28. Especialización de los activos

Tabla 32

Especialización de los activos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	1	2,9	2,9	2,9
	Bajo	18	51,4	51,4	54,3
	Medio	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 2,9% de los clientes equivalente a 1 personas consideran que tienen un porcentaje alto de especialización de los activos, el 45,7% equivalente a 16 personas consideran que tienen un porcentaje medio de especialización de los activos, el 51,4% equivalente a 18 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de especialización de los activos. En este caso se considera como activos a todo el talento humano que conforma la cooperativa, sin embargo, no se capacita o actualiza a los socios sobre pastoreo, aseo y extracción correcta de la leche, todo se realiza de manera empírica por lo cual en efecto la especialización del activo es baja.

29. Número de proveedores importantes

Tabla 33

Número de proveedores importantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	18	51,4	51,4	51,4
	Bajo	1	2,9	2,9	54,3
	Medio	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 51,4% de los clientes equivalente a 18 personas consideran que tienen un porcentaje alto de número de proveedores importantes, el 45,7% equivalente a 16 personas consideran que tienen un porcentaje medio de número de proveedores importantes, el 2,9% equivalente a 1 persona considera que tienen un porcentaje bajo de número de proveedores importantes. El proveedor es fundamental para la empresa por los suministros que entrega, llamamos proveedores a todos y cada uno de los socios que trabajan con la cooperativa,

actualmente son 35 personas y la participación de cada uno es muy importante para la organización.

30. Importancia del sector para proveedores

Tabla 34

Importancia del sector

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	27	77,1	77,1	77,1
	Medio	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ” se obtuvo que el 77,1% de los clientes equivalente a 27 personas consideran que tienen un porcentaje alto de la importancia del sector para proveedores, el 22,9% equivalente a 8 personas consideran que tienen un porcentaje medio de la importancia del sector para proveedores. El sector lechero tiene una gran participación en el mercado nacional y crece paulatinamente, los proveedores son los productores de leche por lo cual se resalta la importancia que tiene para ellos el crecimiento del sector ya que es su fuente de ingresos primaria.

31. Cultura de calidad

Tabla 35

Cultura de calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	10	28,6	28,6	28,6
	Medio	25	71,4	71,4	100,0

Total	35	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Análisis e interpretación

De los 35 clientes encuestados en la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo "COOPCHUQ" se obtuvo que el 28,6% equivalente a 10 personas consideran que tienen un porcentaje alto de cultura de calidad, 71,4% equivalente a 25 personas consideran que tienen un porcentaje bajo de cultura de calidad. Al hablar de una cultura de calidad es necesario mencionar que se hace referencia al conjunto de hábitos y prácticas que garantizan la eficacia del producto final, en este caso la cultura de calidad es media alta ya que si bien existen parámetros de calidad establecidos en la cooperativa en ocasiones el proveedor incumple y se enfrenta a sanciones.

Elaboración de hipótesis

Este apartado permite analizar las variables de estudio para la determinar si existe o no relación entre ellas. Para efectuar el análisis en el software se realizó un cálculo de variable en donde para la variable independiente se sumaron los quince ítems pertenecientes a la misma y de manera análoga se sumaron los dieciséis ítems pertenecientes a la variable dependiente. Posteriormente se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, como se puede evidenciar en la tabla el coeficiente arroja un valor de ,908** lo cual representa una correlación positiva directamente proporcional por lo cual se elabora la siguiente hipótesis:

Ho: La planificación estratégica del sector lechero de la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo "COOPCHUQ" de la parroquia San Andrés del Cantón Guano, provincia de Chimborazo incidirá positivamente en su integración analítica empresarial.

Tabla 36

Correlaciones

			Planeación estratégica (dimensión procesos)		Integración analítica empresarial (dimensión integración)
Planeación (dimensión de procesos)	estratégica	Correlación de Spearman		1	,908**
		Sig. (bilateral)			,000
		N		35	35
Integración empresarial integración)	analítica (dimensión	Correlación de Spearman		,908**	1
		Sig. (bilateral)		,000	
		N		35	35

**Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

4.2 Discusión

En el presente apartado se exponen los resultados obtenidos de fuentes primarias y secundarias durante el proceso investigativo:

Los productores lácteos de la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogoyo "COOPCHUQ" actualmente se encuentran bajo una estructura organizacional lineal donde a pesar de no contar con muchos colaboradores las decisiones se centran en la parte directiva sin considerar las opiniones de todos los involucrados que en este caso comprende tanto a clientes internos (los proveedores, colaboradores encargados de la recepción de la leche cruda, enfriamiento en la planta de producción, elaboración de productos derivados y transporte del producto) como a clientes externos (NUTRILECHE). El control en la COOPCHOQ es limitado, pues no existen las herramientas necesarias para medir las desviaciones en el cumplimiento de las metas y objetivos, el Gerente de COOPCHUQ realiza cierto control que se limita al cumplimiento de actividades puntuales y no programadas, no existe organización

formal, solo es práctica y se traduce en que el gerente tiene que solucionar problemas para alcanzar metas y objetivos temporales que ayudan a una gestión empírica de la cooperativa con ello se evidencia que no existen procesos de planificación, el gerente es la persona quien decide lo que se debe hacer y cuando hay que ejecutarlo.

En el análisis situacional de COOPCHUQ se identifican los siguientes problemas: Las capacidades técnicas de los directivos es mínima, la mayoría de los dirigentes tiene formación primaria, lo que no les permite hacer análisis complejos de la problemática y plantear soluciones que beneficien al sector lácteo, los factores de competitividad de la Cooperativa de producción ganadera Chuquipogyo COOPCHUQ, se fundamenta en la contribución económica que realizan sus socios, recursos económicos que son utilizados en inversiones que permiten mejorar el funcionamiento del centro de acopio y planta de producción.

Para desarrollar la planificación estratégica se consideran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en la encuesta aplicada, las estrategias diseñadas se orientan a las áreas financiera, clientes, procesos y aprendizaje con la finalidad de fortalecer la estructura organizacional actual mediante un Balanced Scorecard (BSC) basado en los objetivos, estrategias y planes de acción definidos durante el estudio para promoción de la integración empresarial considerando que por su naturaleza la COOPCHUQ en la plantilla del talento humano tiene solo al administrador, colaborador que se encarga de la recepción de la leche, control de antibióticos y entrega de la leche fría a la empresa NUTRILECHE, para el procesamiento de los quesos y el yogurt colaboran dos socios, que no reciben remuneración,

4.3 Propuesta de intervención

En base a la información recopilada de fuentes primaria a través de la encuesta se consideran las áreas de intervención para la elaboración de la propuesta como cumplimiento del tercer objetivo específico tomando en cuenta la parte financiera, clientes, procesos y aprendizaje.

1. Descripción de la empresa

La cooperativa de producción ganadera Chuquipogyo “COOPCHUQ”, inicio sus actividades el 21 de diciembre del 2016, se crea por la necesidad de establecer vínculo comercial entre los ganaderos y la industria láctea, pues un solo ganadero no puede alcanzar resultados de impacto, la única vía es a través de la asociatividad. La cooperativa de producción ganadera Chuquipogyo pertenece a la comunidad Quinual La Merced, Parroquia San Andrés, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, la conforma 35 socios activos y 30 proveedores. El buen servicio, la calidez, de los colaboradores, les ha permitido un reconocimiento de la comunidad, pues es sinónimo de excelencia y calidad.

Lo que inició como un Centro de Acopio de leche cruda, pasó a ser un centro de productos terminados con su propia marca “Lácteos Urbina”. Actualmente se elaboran, Queso fresco y Queso Mozzarella, con proyección a diversificar la producción en; Queso Andino, Queso Cheddar, Leche Pasteurizada, Yogurt, Manjar de Leche y otros. Todas las inversiones se han realizado con recursos propios, mediante aporte de sus socios, ejecutados con crédito otorgado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza, y la empresa NUTRILECHE. En total la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza aportado con USD\$ 60.000,00 en crédito y la empresa NUTRILECHE USD\$24.000,00.

2. Matriz políticas organizacionales

Valores y creencias fundamentales	Responsabilidad, honestidad, lealtad
Misión	Producir y comercializar leche cruda enfriada de la más alta calidad, para atender a los diferentes mercados del cantón Riobamba y del país a precios competitivos que

	contribuyen al crecimiento y al desarrollo de nuestros socios.
Visión	Ser una cooperativa de productores que lideren el desarrollo de la producción y comercialización de leche entera enfriada de calidad en el cantón Riobamba y a nivel nacional alcanzando altos niveles de rentabilidad, manteniendo un enfoque en el apoyo al desarrollo socioeconómico de sus integrantes y de la sociedad.
Objetivos	<p>Entregar el producto a los clientes ya sean internos o externos desarrollando las actividades adecuadamente con eficiencia.</p> <p>Ser claros y transparentes para trabajar en equipo con seguridad.</p> <p>Reconocer a los socios confiables permitiéndoles cumplir con nuestros compromisos y obligaciones de manera óptima.</p>

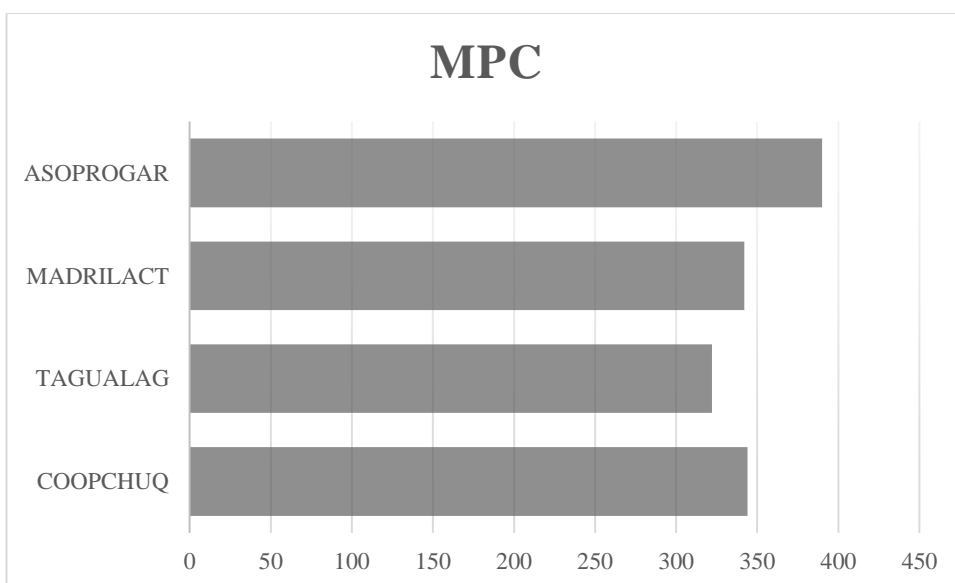
3. Matriz de perfil competitivo

COMPETIDORES	PESO	COOPCHUQ		TAGUALAG		MADRILACT		ASOP
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO								
Cuota de mercado	12	4	48	3	36	4	48	
Precios	12	4	48	4	48	4	48	
Calidad de productos	12	4	48	4	48	4	48	
Posición financiera	8	3	24	3	24	3	24	
Imagen de la marca	12	3	36	3	36	3	36	

Proveedores	8	4	32	3	24	4	32
Fidelización clientes	10	4	40	3	30	3	30
Relación gobierno	8	3	24	4	32	4	32
Ubicación	8	3	24	3	24	3	24
Innovación tecnológica	10	2	20	2	20	2	20
	100		344		322		342

Interpretación:

De las cuatro asociaciones dedicadas a la producción y comercialización de leche cruda enfriada en Riobamba se puede apreciar que COOPCHUQ se encuentra en segundo lugar y debe trabajar para fortalecer las áreas de apalancamiento, imagen de marca y sobre todo innovación en los procesos, en el siguiente grafico se aprecia la posición de las cooperativas de acopio de leche.



4. Matriz de análisis interno y externo

AMBIENTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>FINANCIERO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos de materia prima son tolerables y COOPCHUQ paga un precio justo a sus socios y proveedores. • Bajo costo de acopio del producto. • Ingresos constantes por ventas acordadas con mayoristas. • Actualmente no tiene deudas con 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes recursos económicos de algunos socios no permiten el aporte a tiempo para inversiones en tecnología e innovación. • Elevado costo de almacenamiento del producto • Necesidad de capital • Altos costos de cambio de proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar a nuevos mercados e incrementar ingresos. • Diversificar los productos y por consiguiente incrementar los ingresos económicos para socios y proveedores. • Demanda creciente por la calidad del producto, existe oportunidad para 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación de precios de la leche en el mercado, por ingreso de producto de Colombia. • Inestabilidad socioeconómica y recesión económica del país. • Limitada liquidez en el territorio nacional. • Tasas de interés elevadas en préstamos de inversión que restringen el

	<p>entidades financieras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ganancias acordes a la capacidad instalada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio no competitivo en el mercado 	<p>leche entera en botella retornable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de volúmenes comercializados, mejoran los márgenes de utilidad. • Ley para fomentar la producción, comercialización, industrialización, consumo y fijación del precio de la leche y sus derivados, establece que el precio de sustentación no será menor del 52,4% del PVP/litro. 	<p>crecimiento de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas por paralizaciones, cierres de carreteras.
--	---	---	--	---

CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Organización fortalecida, con socios de varias comunidades, aportan en especie, y en efectivo (aporte de 20/mes/socio). • Alta rentabilidad del cliente. • Crecimiento del sector. • Proveedores articulados a la cooperativa • Integración hacia adelante del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo número de compradores importantes. • Producto poco diferenciado por clientes en general. • Bajo posicionamiento de la marca entre los compradores. • Deficiente seguimiento post venta a los clientes. • Limitada respuesta a las quejas recibidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la fidelidad de los clientes mayoristas. • Preferencia de los consumidores que gustan de productos naturales • Ampliar la cartera de clientes • Segmentar el mercado en base a sus intereses particulares • Administrar las relaciones con el cliente eterno (fiel o leal) mediante 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en las necesidades y preferencias del cliente, especialmente los milenios. • Alto poder de negociación • Gran número de competidores nacionales • Ingreso de leche de países vecinos (Colombia) a precios bajos, dañan el mercado.

	<ul style="list-style-type: none"> • Alta integración hacia atrás del cliente 		<p>aplicaciones tecnológicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número limitado de compradores potenciales
<p>PROCESOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios de la COOPCHUQ conocen el proceso de producción lechera y la elaboración de derivados lácteos. • COOPCHUQ dispone de materia prima de alta calidad y del mismo sector. • Baja barrera de entrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación para el acopio, pequeña. • Escasa diversificación de la producción, por carencia de equipos específicos para los procesos. • En momentos ocurren posibles errores en los procesos de control microbiológico de la leche, ya que un 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la capacidad de producción • Cumplir con las normas de calidad respecto al enfriamiento del producto (leche). • Implementar técnicas de ingeniería industrial para mejorar los procesos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la elaboración de derivados lácteos, la competencia desleal utiliza suero de leche y leche en polvo. • Creación de empresas similares con mayor capacidad de producción • Cambios tecnológicos en procesos de

	<ul style="list-style-type: none"> • Control de análisis microbiológico de la leche al ingresar al centro de acopio. • Alta cultura de calidad por el cumplimiento cabal de los procesos actuales. 	<p>solo colaborador maneja toda la recepción de la leche.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad de incrementar la producción por infraestructura instalada. • No Dispone de productos sustitutos actuales ni en el futuro. • Baja tecnología de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar y normar los procesos de control de calidad requeridas. 	<p>enfriamiento lácteo, superan a la velocidad de respuesta de la COOPCHUQ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas gubernamentales limitan la diversificación de productos • La reforma constitucional que regula deficientemente las importaciones y costos arancelarios no beneficia a los pequeños productores.
--	--	--	--	--

				<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones gubernamentales limitan la diversificación de productos. • Procesado manual • Limitados canales de comercialización
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con años de experiencia. • Aptitud y habilidades evidenciadas en los colaboradores. • Participación activa de los líderes • Capacidad de cumplir con los 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo desarrollo e innovación • Escasa especialización del talento humano del centro de acopio de leche. • Escaso talento humano a cargo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de profesionales que cumplan con el perfil del puesto requerido. • Crear planes de capacitación constantes para los ganaderos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuga de potenciales operarios por bajas remuneraciones. • Limitada capacitación de las empresas comerciales a los ganaderos sobre manejo del forraje

	<p>objetivos propuestos.</p>	<p>las funciones de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de programas de capacitación. • Poca actualización de conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formar a los colaboradores permite que escalen posiciones debido a su experiencia. • Diseñar talleres para aprender sobre la contaminación de la leche por problemas de presencia de antibióticos y como evitarla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación a los transportistas sobre buenas prácticas para el traslado de leche cruda.
--	------------------------------	--	---	--

5. Matriz EFE

FINANCIERO			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICAC.	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
• Ingresar a nuevos mercados e incrementar ingresos.	12,00%	4	0,48
• Diversificar los productos y por consiguiente incrementar los ingresos económicos para socios y proveedores.	10,00%	3	0,3
• Demanda creciente por la calidad del producto, existe oportunidad para leche entera en botella retornable.	8,00%	3	0,24
• Incremento de volúmenes comercializados, mejoran los márgenes de utilidad.	10,00%	3	0,3
• Ley para fomentar la producción, comercialización, industrialización, consumo y fijación del precio de la leche y sus derivados, establece que el precio de sustentación no será menor del 52,4% del PVP/litro.	10,00%	3	0,3
AMENAZAS			0
• Fluctuación de precios de la leche en el mercado, por ingreso de producto de Colombia.	15,00%	2	0,3

• Inestabilidad socioeconómica y recesión económica del país.	12,00%	2	0,24
• Limitada liquidez en el territorio nacional.	10,00%	1	0,1
• Tasas de interés elevadas en préstamos de inversión que restringen el crecimiento de la empresa.	8,00%	2	0,16
• Pérdidas por paralizaciones, cierres de carreteras.	5,00%	1	0,05
TOTAL	100,00%		2,470
CLIENTES			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICAC.	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
• Lograr la fidelidad de los clientes mayoristas.	12,00%	3	0,36
• Preferencia de los consumidores que gustan de productos naturales	10,00%	4	0,4
• Ampliar la cartera de clientes	8,00%	3	0,24
• Segmentar el mercado en base a sus intereses particulares	10,00%	3	0,3
• Administrar las relaciones con el cliente eterno (fiel o leal) mediante aplicaciones tecnológicas.	10,00%	3	0,3

AMENAZAS			0
• Cambio en las necesidades y preferencias del cliente, especialmente los milenios.	15,00%	2	0,3
• Alto poder de negociación	12,00%	1	0,12
• Gran número de competidores nacionales	10,00%	2	0,2
• Ingreso de leche de países vecinos (Colombia) a precios bajos, dañan el mercado.	8,00%	1	0,08
• Número limitado de compradores potenciales	5,00%	2	0,1
TOTAL	100,00%		2,400
PROCESOS			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICAC.	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
• Incrementar la capacidad de producción	10,00%	3	0,3
• Cumplir con las normas de calidad respecto al enfriamiento del producto (leche).	8,00%	4	0,32
• Implementar técnicas de ingeniería industrial para mejorar los procesos de producción.	5,00%	3	0,15
• Estandarizar y normar los procesos de control de calidad requeridas.	12,00%	4	0,48

AMENAZAS			
• En la elaboración de derivados lácteos, la competencia desleal utiliza suero de leche y leche en polvo.	10,00%	2	0,2
• Creación de empresas similares con mayor capacidad de producción	8,00%	2	0,16
• Cambios tecnológicos en procesos de enfriamiento lácteo, superan a la velocidad de respuesta de la COOPCHUQ.	12,00%	2	0,24
• Políticas gubernamentales limitan la diversificación de productos	10,00%	2	0,2
• La reforma constitucional que regula deficientemente las importaciones y costos arancelarios no beneficia a los pequeños productores.	5,00%	1	0,05
• Regulaciones gubernamentales limitan la diversificación de productos.	10,00%	1	0,1
• Procesado manual	5,00%	1	0,050
• Limitados canales de comercialización	5,00%	1	0,05
Total	100,00%		2,30
APRENDIZAJE			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICAC.	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
• Contratación de profesionales que cumplan con el perfil del puesto requerido.	15,00%	4	0,6

<ul style="list-style-type: none"> • Crear planes de capacitación constantes para los ganaderos. 	10,00%	4	0,4
<ul style="list-style-type: none"> • Formar a los colaboradores permite que escalen posiciones debido a su experiencia. 	10,00%	4	0,4
Diseñar talleres para aprender sobre la contaminación de la leche por problemas de presencia de antibióticos y como evitarla.	20,00%	3	0,6
AMENAZAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Fuga de potenciales operarios por bajas remuneraciones. 	12,00%	2	0,24
<ul style="list-style-type: none"> • Limitada capacitación de las empresas comerciales a los ganaderos sobre manejo del forraje 	18,00%	2	0,36
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación a los transportistas sobre buenas prácticas para el traslado de leche cruda. 	15,00%	2	0,3
Total	100,00%		2,660

Interpretación:

Mediante el análisis de los factores externos debilidades y amenazas se obtienen los siguientes resultados: área financiera (2,47), área de clientes (2,40), área de procesos (2,30), área de aprendizaje (2,66). De manera general el promedio de factores externos es aceptable ya que se encuentra sobre la media sin embargo se consideras los aspectos más sobresalientes para la elaboración de estrategias.

6. Matriz EFI

FINANCIERO

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICAC.	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
<ul style="list-style-type: none"> Los costos de materia prima son tolerables y COOPCHUQ paga un precio justo a sus socios y proveedores. 	12,00%	4	0,48
<ul style="list-style-type: none"> Bajo costo de acopio del producto. 	10,00%	4	0,4
<ul style="list-style-type: none"> Ingresos constantes por ventas acordadas con mayoristas. 	8,00%	4	0,32
<ul style="list-style-type: none"> Actualmente no tiene deudas con entidades financieras. 	10,00%	3	0,3
<ul style="list-style-type: none"> Ganancias acordes a la capacidad instalada. 	10,00%	3	0,3
DEBILIDADES			0
<ul style="list-style-type: none"> Insuficientes recursos económicos de algunos socios no permiten el aporte a tiempo para inversiones en tecnología e innovación. 	15,00%	2	0,3
<ul style="list-style-type: none"> Elevado costo de almacenamiento del producto 	12,00%	1	0,12
<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de capital 	10,00%	2	0,2
<ul style="list-style-type: none"> Altos costos de cambio de proveedor 	8,00%	1	0,08
<ul style="list-style-type: none"> Precio no competitivo en el mercado 	5,00%	2	0,1

TOTAL	100,00%		2,600
CLIENTES			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICAC.	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
• Alta rentabilidad del cliente.	8,00%	3	0,24
• Crecimiento del sector.	10,00%	4	0,4
• Proveedores articulados a la cooperativa	12,00%	4	0,48
• Integración hacia adelante del proveedor	10,00%	3	0,3
• Alta integración hacia atrás del cliente	10,00%	3	0,3
DEBILIDADES			
• Bajo número de compradores importantes.	15,00%	2	0,3
• Producto poco diferenciado por clientes en general.	12,00%	2	0,24
• Bajo posicionamiento de la marca entre los compradores.	10,00%	2	0,2
• Deficiente seguimiento post venta a los clientes.	8,00%	1	0,08

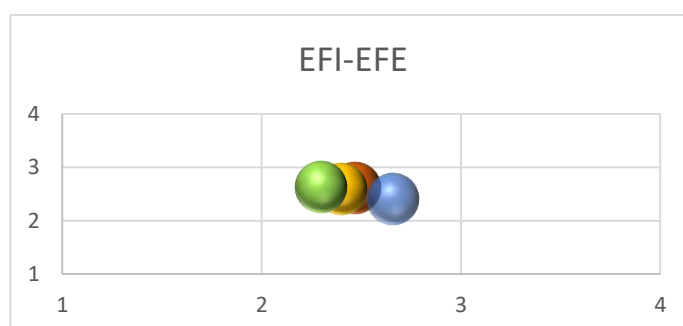
Limitada respuesta a las quejas recibidas	5,00%	1	0,05
TOTAL	100,00%		2,590
PROCESOS			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICAC.	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
<ul style="list-style-type: none"> Los socios de la COOPCHUQ conocen el proceso de producción lechera y la elaboración de derivados lácteos. 	10,00%	4	0,4
<ul style="list-style-type: none"> COOPCHUQ dispone de materia prima de alta calidad y del mismo sector. 	9,00%	4	0,36
<ul style="list-style-type: none"> Baja barrera de entrada 	5,00%	3	0,15
<ul style="list-style-type: none"> Control de análisis microbiológico de la leche al ingresar al centro de acopio. 	12,00%	4	0,48
<ul style="list-style-type: none"> Alta cultura de calidad por el cumplimiento cabal de los procesos actuales. 	9,00%	4	0,36
DEBILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> Instalación para el acopio, pequeña. 	10,00%	2	0,2
<ul style="list-style-type: none"> Escasa diversificación de la producción, por carencia de equipos específicos para los procesos. 	12,00%	2	0,24

<ul style="list-style-type: none"> En momentos ocurren posibles errores en los procesos de control microbiológico de la leche, ya que un solo colaborador maneja toda la recepción de la leche. 	8,00%	1	0,08
<ul style="list-style-type: none"> Baja capacidad de incrementar la producción por infraestructura instalada. 	5,00%	1	0,05
<ul style="list-style-type: none"> No Dispone de productos. sustitutos actuales ni en el futuro. 	10,00%	1	0,1
<ul style="list-style-type: none"> Baja tecnología de producción. 	10,00%	2	0,2
TOTAL	100,00%		2,62
APRENDIZAJE			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICAC.	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
<ul style="list-style-type: none"> Personal con años de experiencia. 	15,00%	4	0,6
<ul style="list-style-type: none"> Aptitud y habilidades evidenciadas en los colaboradores. 	10,00%	3	0,3
<ul style="list-style-type: none"> Participación activa de los líderes 	10,00%	4	0,4
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de cumplir con los objetivos propuestos. 	10,00%	3	0,3
DEBILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> Bajo desarrollo e innovación 	15,00%	2	0,3

<ul style="list-style-type: none"> • Escasa especialización del talento humano del centro de acopio de leche. 	10,00%	2	0,2
<ul style="list-style-type: none"> • Escaso talento humano a cargo de las funciones de capacitación. 	10,00%	2	0,2
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de programas de capacitación. 	10,00%	2	0,2
Poca actualización de conocimientos.	10,00%	2	0,2
TOTAL	100,00%		2,400

Interpretación:

Mediante el análisis de los factores internos fortalezas y oportunidades se obtienen los siguientes resultados: área financiera (2,60), área de clientes (2,59), área de procesos (2,62), área de aprendizaje (2,40). De manera general el promedio de factores internos es aceptable ya que se encuentra sobre la media sin embargo se consideras los aspectos más sobresalientes para la elaboración de estrategias.



Interpretación: Se logra identificar en el gráfico que la empresa se encuentra en el cuadrante número 5 de la diagonal principal donde se recomienda retener o mantener las estrategias.

7. Cruce de variables

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ESTRATEGIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar a nuevos mercados e incrementar ingresos. 2. Lograr la fidelidad de los clientes mayoristas. 3. Estandarizar y normar los procesos de control de calidad requeridas. 4. Diseñar talleres para aprender sobre la contaminación de la leche por problemas de presencia de antibióticos y como evitarla. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluctuación de precios de la leche en el mercado, por ingreso de producto de Colombia. 2. Cambio en las necesidades y preferencias del cliente, especialmente los milenios. 3. Cambios tecnológicos en procesos de enfriamiento lácteo, superan a la velocidad de respuesta de la COOPCHUQ. 4. Limitada capacitación de las empresas comerciales a los ganaderos sobre manejo del forraje.
FORTALEZAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los costos de materia prima son tolerables y COOPCHUQ paga un precio justo a sus socios y proveedores. 2. Proveedores articulados a la cooperativa 3. Control de análisis microbiológico de la leche al ingresar al centro acopio. 	<p>F1O1. Reducir los costos de producción de leche refrigerada para incursionar en nuevos mercados.</p> <p>F3O3. Optimizar los procesos de transporte a nivel interno en el centro de acopio cumpliendo</p>	<p>F2A2. Incrementar el porcentaje de participación de los clientes para satisfacer sus necesidades mediante la materia prima gestionada por los proveedores.</p> <p>F4A4. Potenciar las habilidades del personal actual mediante actualización de</p>

4. Personal con años de experiencia.	con las normas de salud requeridas en el mercado.	conocimientos respecto a forrajes para posterior difusión dirigida a los proveedores.
DEBILIDADES		
1. Insuficientes recursos económicos de algunos socios no permiten el aporte a tiempo para inversiones en tecnología e innovación.	D2O2. Ampliar la cuota de participación en el mercado para extender la cartera de clientes importantes y por ende fidelizarlos a la marca.	D1A1. Aumentar ingresos apoyándose en el apalancamiento de empresas públicas para garantizar la rentabilidad del negocio.
2. Bajo número de compradores importantes.		
3. Escasa diversificación de la producción, por carencia de equipos específicos para los procesos.	D4O4. Capacitar al personal encargado de la recepción de la leche cruda sobre la contaminación de la leche y las medidas preventivas respectivas.	D3A3. Innovar los procesos de producción e incursionar en la diversificación de productos.
4. Bajo desarrollo e innovación		

8. Operacionalización de estrategias

AREA	ESTRATEGIA	QUE	COMO	CUANDO	DONDE
FINANCIERA	F1O1. Reducir los costos de producción de leche refrigerada para incursionar en nuevos mercados.	Reducir costos	Planificar y controlar el proceso de producción	Previo a cada período anual	Oficinas "COOPCHU Q"
	D1A1. Aumentar ingresos apoyándose en el apalancamiento de empresas públicas para garantizar la rentabilidad del negocio.	Aumentar ingresos	Gestionar el incremento de capacidad de producción	Al decidir invertir en instalaciones y maquinaria para manejar un volumen mayor de producto	Oficinas "COOPCHU Q", entidad bancaria
CLIENTES	F2A2. Incrementar el porcentaje de participación de los clientes para satisfacer sus necesidades mediante la materia prima gestionada por los	Incrementar la participación de los clientes	Estudio y segmentación de mercado actual y futuro	Al final de cada periodo para retroalimentar los procesos en base a opiniones orientados a la mejora continua	Oficinas "COOPCHU Q" localidades aledañas al centro de acopio

	proveedores				
	D2O2. Ampliar la cuota de participación en el mercado para extender la cartera de clientes importantes y por ende fidelizarlos a la marca.	Ampliar la cuota del mercado	Promover el conocimiento y reconocimiento de la marca	Épocas específicas de cada período al identificar mayor demanda del producto	Oficinas "COOPCHU Q" planta de producción
PROCESOS	F3O3. Optimizar los procesos de transporte a nivel interno en el centro de acopio cumpliendo con las normas de salud requeridas en el mercado.	Optimizar procesos internos de transporte	Identificar rutas de recolección para evitar crecimiento bacteriológico	Previo a cada período anual	Planta de producción "COOPCHU Q"
	D3A3. Innovar los procesos de producción e incursionar en la	Innovar procesos de producción	Identificar oportunidad de crecimiento en base al análisis de crecimiento	Al determinar el posicionamiento de cada producto y enfocándose en aquellos	Planta de producción "COOPCHU Q"

	diversificación de productos.		de los productos	que generen mayor rentabilidad	
APRENDIZAJE	F4A4. Potenciar las habilidades del personal actual mediante actualización de conocimientos respecto a forrajes para posterior difusión dirigida a los proveedores.	Potenciar habilidades del cliente interno	Implementar cursos sobre forraje en campo dirigida a los proveedores	Previo a cada período anual y sobre todo considerando el ingreso de nuevos proveedores	Planta de producción "COOPCHU Q"
	D4O4. Capacitar al personal encargado de la recepción de la leche cruda sobre la contaminación de la leche y las medidas preventivas respectivas.	Capacitar al personal	Gestionar talleres sobre normativa de calidad en la leche cruda y derivados	Previo a cada período anual	Centro de capacitación

9. Mapa estratégico

CUADRO DE MANDO INTEGRAL								CUMPLIMIENTO REAL				EVA	
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS	INDICADOR	KPI	RESPONSABLE	COMPETENCIAS NECESARIAS	METAS	I	II	III	IV	I	II
FINANCIERA	Reducir costos	Planificar y controlar el proceso de producción	Índice de costos reales	Costos reales/costos planificados	Gerente	Habilidades para la elaboración de plan de prospección y negociación comercial.	Reducción 10%						
	Aumentar ingresos	Gestionar el incremento de capacidad de producción	Porcentaje de ingresos	(ingreso a final del periodo - ingreso a inicio del periodo) / ingreso a inicio del periodo	Gerente	Comprensión de las dinámicas del mercado Pensamiento estratégico Eficiencia comunicativa Trabajo en equipo	Incremento 15%						
CLIENTES	Incrementar la participación de los clientes	Estudio y segmentación de mercado actual y futuro	Tasa de retención de los clientes	(clientes al final del periodo - clientes nuevos del periodo) / clientes al inicio del periodo	Gerente	Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y organización	Participación 80%						
	Ampliar la cuota del mercado	Promover el conocimiento y reconocimiento de la marca	Cuota del mercado	ventas totales de la empresa / ventas totales del sector	Gerente	Dirección y supervisión de personal para obtener niveles de rendimiento, eficiencia y productividad.	Cuota del 80%						

PROCESOS	Optimizar procesos internos de transporte	Identificar rutas de recolección para evitar crecimiento bacteriológico	Control de calidad	Porcentaje de quejas en base al nivel bacteriológico	Responsable planta de producción	Trabajo en equipo Comunicación Direccionamiento Estratégico Capacitación y formación Estímulos e incentivos Motivación	Reducción de quejas 20%								
	Innovar procesos de producción	Identificar oportunidad de crecimiento en base al análisis de crecimiento de los productos	Índice de productividad	producción obtenida/coste total empleado	Responsable planta de producción	Determinar y mantener los recursos necesarios para los procesos de producción	Incremento 25%								
APRENDIZAJE	Potenciar habilidades del cliente interno	Implementar cursos sobre forraje en campo dirigida a los proveedores	Índice de continuidad	porcentaje de colaboradores que muestran interés por continuar en la empresa / colaboradores totales	Gerente	Liderazgo para el cambio, nivel de compromiso - disciplina - productividad	Continuidad del 90%								
	Capacitar al personal	Gestionar talleres sobre normativa de calidad en la leche cruda y derivados	Índice de capacitación	Total, de colaboradores capacitados/total de colaboradores de la empresa	Gerente	Desarrollo de las personas y del equipo de trabajo	Capacitación al 100%								

Nota. Los porcentajes establecidos como metas en el BSC se toman en base a los requerimientos de los directivos y socios de la cooperativa, pues es el valor porcentual que esperan alcanzar. Para la evaluación de las estrategias se considera el valor de la meta fijada

versus el valor real alcanzado en cada trimestre del periodo anual, posteriormente se aplican medidas correctivas en base al cumplimiento propuesto.

10. Plan de trabajo

ÁREAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	COSTO	AÑO
FINANCIERA	1O1. Reducir los costos de producción de leche refrigerada para incursionar en nuevos mercados.	Planificar y controlar el proceso de producción	Gerente	300	1
	1A1. Aumentar ingresos apoyándose en el apalancamiento de empresas públicas para garantizar la rentabilidad del negocio.	Gestionar el incremento de capacidad de producción	Gerente	SN	2
CLIENTES	2A2. Incrementar el porcentaje de participación de los clientes para satisfacer sus necesidades mediante la materia prima gestionada por los proveedores.	Estudio y segmentación de mercado actual y futuro	Gerente	1000	2
	2O2. Ampliar la cuota de participación en el mercado para extender la cartera de clientes importantes por ende fidelizarlos a la marca.	Promover el conocimiento y reconocimiento de la marca	Gerente	500	3
PROCESOS	3O3. Optimizar los procesos de transporte a nivel interno en el centro de acopio cumpliendo con las normas de salud	Identificar rutas de recolección para evitar crecimiento bacteriológico	Responsable planta de producción	200	4

	requeridas en el mercado.				
	3A3. Innovar los procesos de producción e incursionar en la diversificación de productos.	Identificar oportunidad de crecimiento en base al análisis de crecimiento de los productos	Responsable planta de producción	500	5
PORENDIZAJE	4A4. Potenciar las habilidades del personal actual mediante actualización de conocimientos respecto a forrajes para posterior difusión dirigida a los proveedores.	Implementar cursos sobre forraje en campo dirigida a los proveedores	Gerente	400	2
	4O4. Capacitar al personal encargado de la recepción de la leche cruda sobre la contaminación de la leche y las medidas preventivas respectivas.	Gestionar talleres sobre normativa de calidad en la leche cruda y derivados	Gerente	400	2

Nota. Para la evaluación de las estrategias se debe realizar un análisis al final de cada periodo con la finalidad de retroalimentar procesos en caso de ser necesario.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

5.1 Conclusiones

Se concluye que la estructura organizacional actual bajo la que se encuentran los productores lácteos de la Cooperativa de Producción Ganadera Chuquipogyo "COOPCHUQ" limita el crecimiento de la empresa en el sector puesto que la planificación y el control aplicado a los procesos es deficiente, si bien el personal ha adquirido experiencia en base a los años de trabajo en el área su gestión sigue siendo empírica. Debido al factor económico solo una persona se encuentra como encargada del centro de acopio y cumple varias funciones a la vez, así las dediciones importantes recaen sobre una sola persona y no siempre son las más acertadas. Adicionalmente, no se han creado programas de capacitación para incursionar en procesos de innovación respecto a técnicas de enfriamiento en la leche cruda o normativa de calidad para transporte de la misma desde la asociación hacia los clientes mayoristas.

En conclusión, los problemas que se asocian con la competitividad del sector lácteo del Cantón Guano, provincia de Chimborazo radican en la capacidad directiva, productiva, tecnológica y financiera en vista de que en la práctica pagan a los productores a USD\$ 0,38/litro de leche y venden la leche enfriada a la empresa NUTRILECHE a USD\$ 0,45/litro, obteniendo un margen bruto de USD\$ 0,07/litro de leche comercializada, en el queso fresco el margen bruto es USD\$ 0,08/unidad y en el queso mozzarella el margen es USD\$ 0,50/unidad, diariamente comercializan 3500 litros de leche, 120 quesos frescos de 750 gr/semana y 40 quesos mozzarella de 1000 gr/semana, lo cual no es altamente rentable considerando el volumen de producción. Los factores mencionados limitan la integración analítica empresarial del centro de acopio, si bien internamente se conforma por varios socios a nivel empresarial su posicionamiento es bajo ya que no logra expandirse en el mercado y tampoco integra a sus colaboradores de manera activa.

Se puede concluir que el diseño de planificación estratégica considera las áreas con más problemas detectados por el instrumento de recolección de información, la implementación del cuadro de mando integral implica una inversión ya que los procesos deben ser definidos de manera formal y gestionados por personal capacitado

lo cual aportará a la integración empresarial de la cooperativa. En el cuadro de mando integral diseñado se consideran las perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje. Cada una de ellas plantea estrategia para la mejora continua con la finalidad de promover la integración empresarial a base de procesos y herramientas que unifiquen las actividades involucradas en la gestión del centro de acopio.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda gestionar talleres y cursos de capacitación constante mediante la firma de acuerdos para el apoyo técnico de estudiantes de universidades y profesionales de instituciones públicas, talento humano que aporta para desarrollar nuevos conocimientos, perfeccionar las técnicas actuales y encaminar soluciones dificultades existentes. En el mismo sentido es importante formar a los mismos socios del centro de acopio para que formen parte del talento humano de la organización con la finalidad de generar una estructura organizacional horizontal donde se integre de manera integral a los grupos de interés involucrados para gestionar los recursos de manera flexible, organizada, rápida e innovadora.

En vista de los problemas identificados en el centro de acopio para ser un ente competitivo se recomienda apalancarse en instituciones públicas o privadas para reinvertir en el negocio puesto que actualmente la contribución económica es realizada únicamente por sus socios, dichos recursos económicos son utilizados en inversiones que permiten mejorar el funcionamiento del centro de acopio y planta de producción de manera limitada. Con una inversión mayor se puede ampliar la planta producción, el volumen de producción y porque no diversificar productos de esta forma la marca se posicionará en el mercado con una rentabilidad mayor que a la final beneficiará a los mismos socios fundadores del centro de acopio "COOPCHUQ".

En cuanto al diseño de la planificación estratégica se recomienda analizar detenidamente cada uno de los parámetros mediante la relación costo beneficio para identificar las estrategias más rentables a corto plazo, adicionalmente se puede realizar una proyección de flujo de fondos considerando la inversión financiada por entidades bancarias y mediante la evaluación de indicadores tanto de liquidez, actividad, endeudamiento y rendimiento determinar la rentabilidad del negocio en un periodo de tiempo específico.

5.3 Bibliografía

- Acosta, L. A., Becerra, F. A., & Jaramillo, D. (2017). Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria en la Universidad de Otavalo (Ecuador). *Formación universitaria*, 10(2). doi:ISSN 0718-5006
- Araya, A. (2017). Tec Empresarial. *Models of strategic planning in the family business*, 11(1). Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>
- Aznar, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 5. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6231823.pdf>
- Baldeos, L. A., Lioo, F. d., & Vellon, V. I. (2020). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. *Revista San Gregorio*, 43(2). doi:ISSN 1390-7247
- Barrios, D., Restrepo-Escobar, F. J., & Cerón-Muñoz, M. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera. *Suma de Negocios*, 11(25). doi:ISSN 2215-910X
- Bastidas, V. G. (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio. *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Blacutt, J. A. (2019). Las Nuevas tendencias de la Administración Estratégica. Un enfoque basado en la orientación a las competencias centrales, al mercado o a las actividades estratégicas. *Revista Perspectivas*, 43. doi:ISSN 1994-3733
- Blanco, A., Vasquez, A., Garcia, R., & Melamed, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(2). doi:ISSN: 1315-9518
- Brito, M. D. (2018). El riesgo Empresarial . *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1). doi:ISSN 2218-3620
- Carl, M., & Roger, G. (2016). *Investigación de mercados* (décima edición ed.). Recuperado el 20 de 1 de 2021

- Chinelat, R. S., Tavare, S. M., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2020). Perception of organizational politics, psychological safety climate, and work engagement: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Anales de Psicología*, 36(2). doi:ISSN 0212-9728
- CIL. (2021). El sector lácteo ecuatoriano se reactiva con miras positivas para el 2022. Obtenido de <https://www.cil-ecuador.org/post/el-sector-l%C3%A1cteo-ecuadoriano-se-reactiva-con-miras-positivas-para-el-2022#:~:text=Seg%C3%BAAn%20datos%20del%20Servicio%20de,relaci%C3%B3n%20a%20septiembre%20de%202020>.
- Espinoza, E. E. (2019). Variables and their operationalization in educational research. Second part. *Conrado*, 15(69). doi:ISSN 1990-8644
- Fernández, S. R., Martínez, L. Á., & Ngono, R. A. (2019). Barreras que dificultan la planificación estratégica en las Organizaciones. *Tendencias*, 20(1). doi:ISSN 0124-8693
- Fleitman, J. (2020). Misión y Visión. *Portal de Mercadotecnia*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Franco, C., Morales, L. V., Lascano, N. R., & Alejandra, G. (2019). Dinámica de los pequeños productores de leche en la Sierra centro de Ecuador. *Revista de Ciencias de la Vida*, 30(2). doi:<https://doi.org/10.17163/lgr.n30.2019.0>
- Gallo, E. O. (2021). valuation of Strategic Planning Methodologies at SMEs in the Clothing Sector: A Case Study. *CEA*, 7(13). doi:<https://doi.org/10.22430/24223182.1634>
- Gambino, A. (2020). El concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores clásicos. *Universidad Nacional de Moreno*, 19(3). doi:ISSN: 1666-1680
- Giovannetti-Durán, H. E., & Baute-Freite, V. (2017). MAPA DE COMPETITIVIDAD EN DISEÑO: VALIDACIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(1), 177-202. doi:ISSN: 0121-6805

- Guiliani, J., Duràn, S., Pórtela, E., Pulido, R., Cali, E., & Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad . *Revista Espacios* , 38(52). doi:ISSN 0798 1015
- Haro, M. F., & Villacrés, M. P. (2021). Los principios del Derecho Administrativo: su positivización. *Sociedad & Tecnología*, 4(1). doi:DOI: <https://doi.org/10.51247/st.v4iS1.114>
- INEC. (2016). Encuesta de Superficie y Produccion Agropecuaria Continua.
- Leyva, A. B., Cavazos, J., & Espejel, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3). doi:ISSN 0186-1042
- López, C. U., & Hidalgo, C. (2021). Metodología para la planificación estratégica . *UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD | Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 13(2). doi:ISSN: 2218-3620
- López, K., & Peña, J. (2016). LA UTILIZACIÓN DE LA TEORÍA DE BENCHMARKING COMO MODELO COMPARATIVO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO EN LAS PYMES DEL SECTOR LÁCTEO EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO 2014-2019. *Tendencias*, 58(2). doi:<https://doi.org/10.22267/rtend.161701.13>
- López, Y., Arvizu, E., Asiain, A., Mayett, Y., & Martínez, J. L. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16). doi:ISSN 2007-7467
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación cuantitativa* (Vol. 1). Barcelona: Cerdanyola del Vallés. doi:Edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/129382>
- Mero, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *FIPCAEC*, 18(3), 84-102. doi:DOI:10.23857/fipcaec.v3i8.59

- Montero, E. C. (2019). Desarrollo de valores organizacionales para la innovación social. *Economía y Desarrollo*, 161(1). doi:ISSN 0252-8584
- Moreno, K., & Bonilla, D. (2019). Logística y control de stock. Caso de estudio en librerías y papelerías. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 88. doi: ISSN 1315-9984
- Mortarotti, P. C. (2020). Integración, innovación y desarrollo: el fenómeno de las startups. *Revista de la Secretaría del Tribunal Permanente de Revisión*, 8(15). doi: ISSN 2304-7887
- Olvera, A. G., Meléndez, R., & Fomperosa, J. M. (2017). Un acercamiento a los factores de competitividad de la industria láctea. *Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. doi:ISBN 978-607-96203-0-6
- Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., & Hernández, H. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(5). doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500089 ISSN 0718-0764
- Parra, E. R., Solarte, Á. E., & Díaz, M. A. (2020). La planificación estratégica como herramienta de desarrollo de las empresas agropecuarias en el Ecuador. *Visionario Digital*, 34. doi:DOI: https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i3.1361
- Peñafiel, G. A. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4). doi:ISSN 2218-3620
- Peñafiel, J. F., Pibaque, M. S., & Pin, J. A. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *FIPCAEC*, 4(1). doi:https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105
- Perez, G., Espejo, A., & Mandiola, M. (2020). Organizando los estudios organizacionales en Chile. *Revista de Administração de Empresas* , 6(2). doi:https://doi.org/10.1590/S0034-759020200208

- Reyes, O. I., & Hernández, G. (2019). Identificación y práctica de valores en la formación universitaria. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2). doi:ISSN 0257-4314
- Rivera, L. A., Jiménez, I. A., González, J. P., & Díaz, N. F. (2021). Diseño de una herramienta guía basada en metodologías estratégicas de mejora continua aplicable a pymes del sector lácteo en países de América Latina y el Caribe. *Ingeniería y Desarrollo*. doi:ISSN 0122-3461
- Romero, D., Pertuz, V., & Orozco, E. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información tecnológica*, 31(5). doi:ISSN 0718-0764
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Santamaría F., E., Santamaría D., E., & Verdesoto V., S. (2014). *Probabilidad y Estadística* (1 ed.). Imprenta Publisec. doi:ISBN- 978-9942-13-955-9
- Silva, C. A., Dugarte, J. S., & Rueda, Y. M. (2020). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las mipymes. *Revista EAN*, 89(13). doi:ISSN 0120-8160
- Silva-Ordoñez, I. F., Macias-Franco, H. A., & Santamaria-Freire, E. (2017). LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO MECANISMO DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, CASO CONLAC-T DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA. *Sotavento MBA*, 10-16. doi:http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n29.02
- Trung, T. (2020). The Impact of Balanced Scorecard on Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71-79. doi:https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.71
- Valdiviezo, C. (2022). Administrador de COOPCHUQ.
- Vera, D. I., Iglesias, E. L., Montesdeoca, E. A., & Pazos, D. X. (2017). El sector lácteo de Ecuador: Principales características de la cadena productiva en zonas rurales del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. *Agroindustrial Science*, 7(1). doi:http://dx.doi.org/10.17268/agroind.sci.2017.01.02

Ysea, F. C., & Albites, J. L. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. *Desde el Sur*, 12(1). doi:<http://dx.doi.org/10.21142/des-1201-2020-0011>

Zuin, F., França, C., & Spers, E. (2017). Etapas de la planificación estratégica. *Invenio*, 19(36). doi:SSN: 0329-3475

5.4 Anexos

Anexo 1

Variable	Dimensiones	Indicadores	Medición		
			Bajo	Medio	Alto
Planificación estratégica.	Perspectiva financiera	1. Costos fijos o de almacenamiento			
		2. Costos de salida			
		3. Economía de escala			
		4. Necesidad de capital			
		5. Costos de cambio de proveedor			
		6. Precio competitivo			
	Perspectiva del cliente	7. Número de compradores importantes			
		8. Rentabilidad del cliente			
	Perspectiva del proceso	9. Incrementos de capacidad			
		10. Capacidad de diferenciación del producto			
		11. Acceso a canales de distribución			
		12. Dispone de productos sustitutos actuales y en el futuro			
		13. Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto.			
	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	14. Tecnología de producción			
		15. Desarrollo e innovación			

Integración analítica empresarial	Perfil competitivo	16. Número de competidores			
		17. Diversidad de competidores			
		18. Crecimiento del sector			
		19. Cobertura de mercado			
		20. Posicionamiento de marca			
		21. Publicidad			
	Gestión de riesgos	22. Restricciones sociales o de gobierno			
		23. Barreras de entrada			
		24. Protección gubernamental			
	Integración	25. Integración hacia adelante del proveedor			
		26. Integración hacia atrás del cliente			
		27. Importancia para la empresa			
		28. Especialización de los activos			
	Colaboradores	29. Número de proveedores importantes			
		30. Importancia del sector para proveedores.			
31. Cultura de calidad					