



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

TECNOLOGÍA SUPERIOR

**ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR
Y SOLIDARIA**

Trabajo de Integración Curricular

TEMA:

“Plan de mejora para la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana de la parroquia Salinas, provincia de Bolívar, 2025”

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

Autor/a: Tanya Rebeca Toaquiza Toaquiza

Tutor/a: Llaguno Ribadeneira Ana Grimanesa

QUITO-ECUADOR

2025

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	5
Capítulo 1: INTRODUCCION	6
Importancia y Diagnóstico	6
Contexto Mundial	6
Contexto Latinoamericano	7
Contexto Ecuatoriano	7
Diagnóstico de la situación actual	7
Problema	9
1.1 Objetivos	10
1.2 Metodología	10
Capítulo 2: RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.1 Procesamiento y Análisis de Datos	13
Resultados de la investigación	14
Entrevista a profundidad para los clientes de la Cooperativa	18
2.2 Propuesta	19
Planificación estratégica de la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana	19
Capítulo 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
Conclusiones	39
Recomendaciones	40
BIBLIOGRAFÍA	41
ANEXOS	42

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	25
Tabla 2	25
Tabla 3	27
Tabla 4	28
Tabla 5	30
Tabla 6	31
Tabla 7	32
Tabla 8	33
Tabla 9	35
Tabla 10	36
Tabla 11	37

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio desarrolla un Plan de Mejora para la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana, ubicada en la parroquia Salinas, provincia de Bolívar, con el propósito de generar su planificación estratégica e impulsa su sostenibilidad en el tiempo. La cooperativa, dedicada principalmente a la producción y comercialización de quesos maduros y otros derivados lácteos, enfrentaba dificultades debido a la falta de una estructura definida para la toma de decisiones estratégicas, lo que limitaba su capacidad de crecimiento y competitividad en el mercado. Para abordar esta problemática, se empleó una metodología cualitativa basada en entrevistas a clientes y dos focus groups: uno con miembros de la cooperativa y otro con directivos. A través del análisis FODA, se identificaron desafíos clave, como la ausencia de misión, visión y objetivos estratégicos definidos, además de debilidades en los procesos administrativos, productivos y comerciales.

Como resultado, se diseñó un plan estratégico orientado a mejorar la gestión organizacional, optimizar la eficiencia productiva y fortalecer la comercialización de los productos. La implementación de este plan permitirá a la cooperativa mejorar su posicionamiento en el mercado, incrementar sus ingresos, acceder a nuevas oportunidades comerciales y fomentar un desarrollo sostenible que beneficie tanto a sus socios como a la comunidad en general.

Capítulo 1: INTRODUCCION

La Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana fue creada el 14 de junio de 1991. Es una quesera que produce 2800 litros de leche por día y elabora 8 tipos de quesos con 85 productores de leche. La cooperativa se creó con el objetivo de mejorar la parte organizativa de los productores de leche de la zona. Sin embargo, la cooperativa no cuenta con una planificación estratégica, lo que significa que no tiene claridad sobre las metas y estrategias que debe seguir para poder crecer en la comercialización de sus productos. Al contar con una planificación estratégica, la cooperativa podrá mejorar la capacitación de sus socios y aumentar su capacidad de comercialización. Una planificación estratégica clara permitirá a la cooperativa alcanzar sus metas y asegurar un crecimiento sostenible.

Importancia y Diagnóstico

La importancia de realizar un plan de mejora para la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana en la parroquia rural de Salinas de Tamabelas, cantón Guaranda, provincia de Bolívar, radica en la necesidad de contar con una planificación estratégica que guíe el trabajo de los pequeños y medianos productores de leche que conforman la cooperativa. Al contar con una planificación estratégica, la cooperativa podrá seguir orientando en un futuro, contribuyendo a mejorar las condiciones socioeconómicas de sus socios y sus familias. Además, una mayor eficiencia en la gestión de la cooperativa repercutirá positivamente en el desarrollo de la comunidad local, fomentando el crecimiento sostenible en un sector clave como es el agroindustrial.

De acuerdo a la ley orgánica de la Economía Popular y Solidaria se establece que una cooperativa es:

Cooperativas de producción. - (Reformado por la Disp. Reformatoria Primera num. 9 de la Ley s/n, R.O. 311-S, 16-V-2023). - Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles. En las cooperativas de producción y servicios, no menos del 75% del volumen de negocio deberá ser realizado por sus socios. (Art. 24)

Contexto Mundial

En el ámbito internacional, uno de los textos fundamentales para el análisis de cooperativas es el libro de **Birchall, J. (2004)**, *The Role of Cooperatives in Poverty Reduction*. Birchall argumenta que las cooperativas, cuando están bien gestionadas y cuentan con una planificación estratégica adecuada, pueden ser una herramienta poderosa para mejorar las condiciones socioeconómicas de las comunidades rurales. Este enfoque es relevante para el caso de la

Cooperativa Yacubiana, ya que la implementación de una planificación estratégica fortalecerá su capacidad para generar ingresos y asegurar su sostenibilidad en el mercado.

Zamagni, S. y Zamagni, V. (2010) en *Cooperative Enterprise: Facing the Challenge of Globalization* también ofrecen un análisis profundo sobre cómo las cooperativas pueden enfrentar los desafíos de un entorno globalizado. Subrayan la importancia de las alianzas comerciales y la adopción de nuevas tecnologías como factores clave para el éxito de las cooperativas. Estos principios son altamente aplicables a la situación de la Cooperativa Yacubiana, que necesita modernizar sus procesos para mejorar su competitividad.

Contexto Latinoamericano

En América Latina, el libro de Bianchi, P. y Labory, S. (2006), *International Handbook on Industrial Policy*, analiza el desarrollo de las cooperativas en la región y la importancia de la planificación estratégica para su éxito. Según los autores, las cooperativas agrícolas deben centrarse en la modernización de sus procesos y en la adopción de tecnología para competir en un mercado global cada vez más competitivo. Este enfoque es esencial para el desarrollo de la Cooperativa Yacubiana, que actualmente carece de un plan estratégico para expandirse en el mercado.

Contexto Ecuatoriano

En Ecuador, el libro de Ruiz, C. (2013), *Cooperativas y Desarrollo Local en el Ecuador*, proporciona una excelente referencia sobre el papel de las cooperativas en la economía local. Ruiz señala que la falta de planificación estratégica y la escasa formación en gestión son los principales desafíos que enfrentan las cooperativas en el país. Esta obra refuerza la necesidad de que la Cooperativa Yacubiana implemente un plan de mejora para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Diagnóstico de la situación actual

Contexto Externo. El contexto externo de la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana se enmarca en un entorno global y nacional que presenta desafíos importantes. A nivel mundial, las tendencias en la producción y comercialización de productos lácteos están marcadas por la competitividad y la innovación tecnológica. Según el informe de la FAO (2022) sobre la situación del mercado mundial de lácteos, la demanda de productos derivados de la leche ha aumentado significativamente en mercados internacionales, impulsada principalmente por el crecimiento de la población, el aumento de la clase media en economías emergentes y las nuevas tendencias de consumo de productos saludables.

A nivel nacional, el sector lácteo enfrenta presiones relacionadas con las regulaciones de calidad y sostenibilidad, alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador. Además, las políticas gubernamentales, como las impulsadas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), exigen que las cooperativas mejoren su competitividad y sostenibilidad mediante el fortalecimiento de capacidades organizativas y el acceso a tecnología. Sin embargo, estas medidas son insuficientes para contrarrestar los efectos de la competencia con productos importados y la fluctuación de precios en los mercados internacionales.

Contexto Local. En el contexto local, la cooperativa está ubicada en la parroquia de Salinas, provincia de Bolívar, una zona rural caracterizada por la actividad agrícola y ganadera. Los pequeños y medianos productores de leche son los principales actores de esta economía, y muchos de ellos dependen exclusivamente de la cooperativa para comercializar su producto. La capacidad de producción actual de la cooperativa es de 2800 litros de leche por día, los cuales se destinan a la elaboración de 8 tipos de quesos. Sin embargo, a pesar del alto potencial productivo, en comunidades rurales como la de Salinas, el acceso a tecnología moderna suele ser limitado debido a factores como los altos costos, la infraestructura insuficiente y la falta de apoyo estatal. Sin embargo, es fundamental para los productores acceder a estas tecnologías, pues les permite mejorar la eficiencia de sus procesos de producción, elevar la calidad de sus productos.

Los productores de la cooperativa ya han recibido algunas capacitaciones técnicas en prácticas de producción, estas capacitaciones son una base sólida, aunque a menudo se enfocan en técnicas tradicionales o en conocimientos básico.

De acuerdo a los habitantes de la parroquia Salinas, el crecimiento económico de la zona ha sido limitado, lo que repercute en la capacidad de los productores para invertir en mejoras en sus sistemas de producción. La falta de infraestructura adecuada, como caminos y sistemas de transporte, también limita la capacidad de la cooperativa para acceder a mercados más amplios. Los programas de desarrollo rural a nivel local, aunque han brindado apoyo técnico, no han logrado generar un impacto sostenible a largo plazo.

Contexto Interno. Internamente, la cooperativa enfrenta varios desafíos que limitan su crecimiento. Uno de los problemas más significativos es la falta de una planificación estratégica clara, lo que ha generado una gestión reactiva y no proactiva en términos de comercialización, mejora de la calidad de los productos y expansión de mercados. Esto ha llevado a que la cooperativa no cuente con una visión a largo plazo sobre cómo mejorar la productividad y enfrentar los desafíos del entorno competitivo.

El nivel de capacitación técnica y administrativa de los miembros de la cooperativa también es insuficiente. A pesar de los esfuerzos por capacitar a los productores en la gestión de sus recursos y la mejora de la calidad de la leche, muchos de ellos continúan utilizando métodos tradicionales que no cumplen con los estándares de calidad solicitado por mercados más

exigentes. Además, la rotación de tareas y el desarrollo profesional dentro de la cooperativa son limitados, lo que reduce la eficiencia operativa y afecta el rendimiento general.

Situación del Mercado (Oferta y Demanda). En términos de oferta, la Cooperativa Yacubiana tiene la capacidad de producir una variedad de quesos, pero la falta de innovación y diversificación en la gama de productos ha limitado sus ventas. A nivel local, la demanda de productos lácteos es estable, pero los canales de distribución de la cooperativa son restringidos, lo que afecta su capacidad de llegar a consumidores fuera de la región.

En cuanto a la demanda, los consumidores nacionales, especialmente en áreas urbanas, están mostrando un interés creciente en productos lácteos de alta calidad y orgánicos. Sin embargo, la cooperativa no ha logrado aprovechar este crecimiento de demanda debido a la falta de certificaciones de calidad y a la ausencia de una estrategia de marketing efectiva para posicionar sus productos. En consecuencia, la cooperativa sigue operando principalmente a nivel local, sin explorar adecuadamente mercados regionales o internacionales, donde la demanda de productos lácteos orgánicos está en aumento.

Problema

El principal problema que enfrenta la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana es la ausencia de una planificación estratégica formal que guíe sus actividades de crecimiento y comercialización. A pesar de contar con una estructura productiva establecida y con una capacidad significativa de procesamiento de leche, la cooperativa no ha logrado definir con claridad los objetivos que necesita alcanzar para mejorar su presencia en el mercado y, por ende, maximizar los beneficios para sus socios.

Las causas principales de esta situación radican en:

- Falta de formación en planificación estratégica: Los miembros y dirigentes de la cooperativa carecen de capacitación adecuada en gestión y planificación a largo plazo, lo que impide la implementación de estrategias efectivas.
- Limitada capacidad de comercialización: Si bien la producción de quesos es constante, la cooperativa no ha logrado expandir su mercado de manera significativa, lo que afecta directamente los ingresos de sus socios.
- Dependencia de métodos tradicionales: La cooperativa sigue utilizando procesos tradicionales en sus operaciones, lo que limita la posibilidad de modernización y diversificación de sus productos.
- Escasa integración con otros actores del mercado como otros productores y cooperativas locales: La falta de una estrategia de alianzas comerciales y de expansión ha restringido la posibilidad de abrir nuevos canales de distribución y de aumentar su competitividad frente a otras cooperativas y empresas privadas.

Las consecuencias de este problema se reflejan en la falta de crecimiento económico de la cooperativa y la limitada mejora en la calidad de vida de sus socios. La ausencia de metas claras

y la falta de expansión en la comercialización de los productos ponen en riesgo la sostenibilidad de la cooperativa en el largo plazo, afectando tanto la estabilidad de los ingresos como la capacidad de crear oportunidades de desarrollo local.

- Es importante delimitar el alcance de la investigación, lugar, zona y tipo de población que está involucrada.

El presente plan de mejora está delimitado a la parroquia rural de Salinas de Tamabelas, cantón Guaranda, provincia Bolívar, donde operan los 85 productores de leche asociados a la cooperativa. La población involucrada corresponde a los pequeños y medianos productores de leche, quienes, al no contar con una visión estratégica clara, no han logrado optimizar sus procesos productivos ni expandir el alcance de sus productos a otros mercados. Este plan de mejora se enfoca en proporcionar las herramientas y conocimientos necesarios para implementar una planificación estratégica que fortalezca la organización interna y su capacidad de crecimiento comercial.

1.1 Objetivos

General

Diseñar el plan de mejora para la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana de la parroquia Salinas, provincia de Bolívar.

Específicos

- Identificar los conceptos teóricos clave relacionados con la planificación estratégica para la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana
- Investigar la situación actual de la planificación estratégica de la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana.
- Evaluar la viabilidad técnica y económica de la implementación del plan de mejora propuesto para la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana.

1.2 Metodología

Tipo de Investigación

La investigación presenta un enfoque cualitativo, debido a lo que el objetivo era conocer las percepciones y experiencias del grupo que va a ser investigado en la cooperativa de producción y mercadeo Yacubiana.

La investigación cualitativa se concentra en la comprensión de fenómenos desde una perspectiva profunda y detallada, sin enfocarse en las mediciones numéricas. Utiliza la recolección de datos a través de la observación directa, entrevistas abiertas, grupos focales y

análisis de documentos. El propósito es explorar los significados, percepciones y experiencias de las personas en su contexto natural. Este enfoque no se basa en análisis estadísticos, sino en la interpretación de los datos recopilados, buscando patrones, temas y relaciones entre las ideas expresadas por los participantes. Se da a partir de la recopilación de información descriptiva, explorando cómo y por qué ocurren ciertos fenómenos. Plantea un problema de estudio abierto y flexible, donde las preguntas de investigación se centran en cuestiones amplias, como las emociones, creencias o experiencias de los individuos. Una vez identificado el tema de estudio, se revisan antecedentes en la literatura para entender lo que ya se ha investigado, a lo que se le llama revisión de la literatura. Ruiz Olabuénaga, JI (2012).

Técnica de recolección de Información:

Una técnica de recolección de información es un método utilizado en la investigación para obtener datos sobre un fenómeno o situación. En el enfoque cualitativo, estas técnicas buscan comprender percepciones y experiencias a través de herramientas como entrevistas en profundidad, observación participante, grupos focales y análisis documental, priorizando la interpretación y el significado de los datos recopilados. Ruiz Olabuénaga, JI (2012)

En el presente estudio se utilizó 2 técnicas de recolección de información cualitativa, la entrevista a profundidad y el focus group.

La entrevista a profundidad es una técnica de recolección de información propia de la investigación cualitativa, cuyo propósito es explorar detalladamente las percepciones, experiencias y significados que los individuos atribuyen a un fenómeno o tema específico. Se basa en un diálogo abierto y flexible entre el investigador y el entrevistado, lo que permite indagar en aspectos subjetivos y contextuales difíciles de captar mediante otros métodos más estructurados. Valles, M. S. (1999)

El focus group (grupo focal) es una técnica cualitativa de recolección de información que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas para discutir un tema específico bajo la guía de un moderador. El objetivo principal es explorar las percepciones, actitudes, opiniones y experiencias de los participantes sobre un determinado tema. A través de la interacción grupal, los participantes pueden expresar sus puntos de vista, y el moderador facilita la discusión, asegurándose de que todos los participantes tengan la oportunidad de hablar. Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012)

Según Krueger y Casey (2000), los focus groups ofrecen una oportunidad única para observar cómo los participantes se influyen mutuamente a través del diálogo, lo que puede generar información rica y variada. Además, los focus groups son eficaces para explorar temas complejos o emocionales, ya que la interacción grupal puede alentar a los participantes a compartir experiencias personales y a construir sobre las ideas de los demás.

La herramienta de recolección de información

Para la investigación se utilizó 3 guías.

Guía número 1: Focus Group para directivos de la cooperativa.

Guía número 2: Focus Group para socios de la cooperativa.

Guía número 3: Entrevistas a profundidad para clientes de la cooperativa.

Población y muestra

Se contó con 3 diferentes universos de estudio:

Clientes de la cooperativa son: 10 clientes.

Socios de la cooperativa son: 70 socios.

Directivos de la cooperativa son: 12 directivos.

Muestra

Dado que es un estudio cualitativo no se aplica la fórmula de cálculo para el tamaño de la muestra. La muestra fue establecida de la siguiente manera:

Para la entrevista a profundidad se entrevistó a 2 de los 10 clientes actuales de la cooperativa. Se entrevistó al cliente de la tienda comunitaria de Salinas y al cliente Jaime Riofrio de "la delicia Guaranda".

Para el focus group de los socios se contó con 8 participantes, Anabel, Jasmín, Karen, Jaqueline, Guido, Patricio, María y Mercedes. Actualmente la cooperativa cuenta con 70 socios.

Para el focus group de los directivos de la cooperativa participaron 5 de los 12 directivos, Ángel Punina presidente de vigilancia, Rosa Punina vocal 1, Olger Toapanta secretario, Jorge Punina gerente, Washington Pimboza presidente.

Muestreo no probabilístico por juicio

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el muestreo no probabilístico por conveniencia es un tipo de muestreo en el que "los elementos son seleccionados deliberadamente por el investigador con base en su conocimiento y juicio sobre cuáles pueden proporcionar mejor información para el estudio" (p. 176).

Dado que el estudio se enmarca en un enfoque cualitativo, no se aplicó una fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra. En su lugar, se realizó una convocatoria abierta a todos los clientes, socios y directivos de la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana, con la intención de obtener la mayor cantidad de información posible. Sin embargo, la participación fue limitada debido a la falta de respuesta de algunos convocados.

Entrevista a profundidad (Clientes de la cooperativa)

Inicialmente, se intentó contactar a los 10 clientes de la cooperativa a través de llamadas y mensajes, pero la mayoría no respondió. Finalmente, solo 2 clientes accedieron a participar en la entrevista:

Cliente de la tienda comunitaria de Salinas, con quien se realizó una entrevista presencial.

Jaime Riofrío, de “La Delicia Guaranda”, a quien se entrevistó por vía telefónica.

A pesar del seguimiento realizado, no fue posible obtener más respuestas de otros clientes.

Focus Group con socios de la cooperativa

Para esta actividad, se convocó a los 70 socios de la cooperativa, pero debido a la falta de asistencia, solo 8 socios participaron en el focus group. La selección no fue intencionada, sino que dependió de la disponibilidad y compromiso de los socios que decidieron asistir.

Focus Group con directivos de la cooperativa

Se convocó a los 12 directivos de la cooperativa para el focus group, pero solo 5 directivos asistieron a la reunión, lo que refleja cierta falta de organización interna dentro de la cooperativa.

Esta muestra final no fue seleccionada directamente, sino que fue el resultado de la disponibilidad y el interés de los convocados en participar en el estudio.

Capítulo 2: RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Procesamiento y Análisis de Datos

Como parte del trabajo de integración curricular Plan de mejora para la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana, que busca mejorar la planificación estratégica de la cooperativa, se realizó una visita de campo el 1 de diciembre de 2024. El viaje comenzó de Latacunga (lugar donde reside la investigadora) a las 5:00 de la mañana, llegando a Salinas alrededor de las 9 am desde allí, fue necesario tomar una camioneta para llegar a Yacubiana, ya que está a una distancia de 2 horas caminando, el trayecto en camioneta duró unos 45 minutos y tuvo un costo de diez dólares. Finalmente, se llegó a la cooperativa cerca de las diez de la mañana.

Para convocar a los participantes de los focus groups, se contó con el apoyo de don Washington Pimboza (presidente de la cooperativa) y don Jorge Punina (gerente de la cooperativa), quienes ayudaron a contactar a los socios y directivos debido a que la investigadora no residía en la comunidad Yacubiana. La convocatoria se realizó mediante llamadas y mensajes enviados por ellos, además de recordatorios previos. Al llegar a Yacubina, se llevó a cabo un focus group con los miembros y otro con los directivos de la cooperativa, afortunadamente las personas que habían sido convocadas asistieron, lo que permitió desarrollar la actividad sin inconvenientes. Además, ese mismo día se realizaba una reunión general de la cooperativa, lo que ayudó a obtener más información.

Después de finalizar los focus group, se regresó a la parroquia Salinas para realizar una entrevista a profundidad con un cliente de la cooperativa Yacubiana. La entrevista tuvo lugar en la tienda comunitaria el Salinerito, donde se pudo conocer la opinión y experiencia de uno de los clientes con los productos de la cooperativa.

Esta visita fue muy importante para la investigación, ya que permitió completar dos actividades clave: los focus groups con los miembros de la cooperativa, tuvo una duración de una hora, mientras que la segunda, con los directivos, se extendió por 25 minutos, también se realizó una entrevista detallada con un cliente de la cooperativa, la cual duró 30 minutos.

Los focus groups y las entrevistas fueron grabadas lo que permitió escuchar en varias ocasiones la grabación y extraer las principales conclusiones.

Resultados de la investigación

Focus Group para Directivos de la Cooperativa

1. ¿Cuenta la cooperativa con una planificación estratégica?

No cuenta con la planificación estratégica.

2. ¿El documento está escrito?

No está escrito ya que no existe.

3. ¿Quién elaboró la planificación estratégica de la Cooperativa?

No cuenta con la planificación estratégica.

4. ¿Cuándo fue elaborada la planificación estratégica de la Cooperativa?

No cuenta con la planificación estratégica.

5. ¿El documento ha sido compartido con los socios?

No tienen ningún documento.

6. ¿Por qué no tienen planificación estratégica

Los participantes mencionaron que entre los directivos de la cooperativa si se ha tratado el tema de elaborar la planificación estratégica, sin embargo, no se ha dado seguimiento a esa iniciativa por lo que no se ha iniciado el proceso.

En una temporada Vinicio (líder comunitario) le ha comentado que se va a realizar la planificación estratégica en borrador, pero los socios no le han dado seguimiento en ese proceso.

Los directivos mencionan que no se realizó la planificación estratégica porque piensan que para eso deben tener un estudio previo y la capacidad, ya que la gente de la comunidad Yacubiana la mayoría no tienen un estudio profesional.

Por falta de conocimiento de que es una planificación estratégica

7. ¿La cooperativa tiene definida una misión?

No tienen definida la misión.

8. ¿Ustedes conocen cual es la misión?

No conocen la misión.

9. ¿Alguien me puede decir cuál es la misión?

Ninguno.

10. ¿La cooperativa tiene definida una visión?

No tienen definida la visión.

11. ¿Ustedes conocen cual es la visión?

No conocen la visión.

12. ¿Alguien me puede decir cuál es la visión?

Ninguno.

13. ¿La cooperativa Yacubiana tiene los objetivos establecidos?

No tienen los objetivos establecidos.

14. ¿Están escritos estos objetivos establecidos?

No están escritos.

15. ¿Conocen cuáles son los objetivos establecidos de la cooperativa Yacubiana?

No conocen.

16. ¿Esto se ha dado a conocer con los miembros de la cooperativa Yacubiana?

No se ha dado a conocer.

17. ¿Qué aspectos positivos consideran ustedes que tiene la cooperativa Yacubiana?

Tienen la planta armada y que los productores entreguen la leche con seguridad.

El producto que viene del acopio no se está quedando nada.

Los productores de leche actualmente no están trayendo leche de mala calidad, así aseguramos la calidad de los quesos para nuestros consumidores.

Los quesos de la cooperativa Yacubiana actualmente se está comercializando todo y no ay quesos embodegados.

18. ¿Cuáles son los aspectos negativos a nivel interno que tiene cooperativa Yacubiana?

Falta de organización con los productores porque a veces llaman los talleres y la mayoría no asiste.

También por la causa de la energía eléctrica se ha tenido bastantes problemas ya que a veces se daña el generador y no podemos seguir laborando.

19. ¿Dentro del mercado que oportunidades ve usted para la cooperativa Yacubiana?

No tenemos la materia prima suficiente para abastecer dentro del mercado.

20. ¿Qué aspecto del mercado externo considera que son negativos para la cooperativa Yacubiana?

En las vacaciones es cuando no se puede vender todos los productos porque los estudiantes van a otros lugares con su familia.

De noviembre a febrero necesitamos más producción de leche, esto quiere decir de mayo a agosto sufren con la sobreproducción esto genera una perdida.

21. ¿Qué aspectos consideran que deberían fortalecerse?

Quieren tener un fondo de reserva en la cooperativa para mantenimiento de maquinarias u otros gastos

22. ¿Están al tanto de las estrategias actuales de la cooperativa?

No tienen estrategias actuales.

23. ¿Qué sugerencias tienen para mejorar su implementación?

Tener un ahorro de las mismas ganancias.

24. ¿Quién toma las decisiones administrativas de la Cooperativa?

El gerente junto con la asamblea.

25. ¿Quién toma las decisiones de producción de la Cooperativa?

El gerente.

26. ¿Quién toma las decisiones de mercadeo de la Cooperativa?

El gerente.

27. ¿Quiénes son los principales competidores de la Cooperativa?

El Salinerito porque maquilan los quesos de Yacubiana.

28. ¿Cómo se da a conocer los productos de la cooperativa a sus clientes o consumidores?

Entrando a ferias provinciales y comunitarios.

Focus Group Miembros de la Cooperativa

1. ¿Cuáles son los beneficios que le ofrece la cooperativa a usted como miembro?

El beneficio que ofrece la cooperativa es que en la comunidad hay la quesera y tienen la facilidad de vender la leche sin ninguna complicación.

2. ¿Cómo se sienten ustedes como socios y proveedores de la cooperativa Yacubiana?

Muy satisfechos porque genera fuentes de empleo a la comunidad.

3. ¿Cuáles consideran que son los mayores desafíos en la producción?

Escases de leche por motivo de pasto ya que no tienen un sistema de riego en verano y en invierno por las enfermedades que tienen los ganados.

4. ¿Cuáles consideran que son los mayores desafíos en la comercialización?

La falta de producto de quesos o también sobre producto.

5. ¿Se sienten involucrados en las decisiones y procesos que realiza la Cooperativa?

Si ya que cualquier cosa toman las decisiones la asamblea

6. ¿Qué tan efectiva es la comunicación interna de la Cooperativa?

Deficiente ya que a veces no son puntuales y son incumplidos en los talleres

7. ¿Cómo ven la cooperativa en los próximos 5-10 años?

Crezca la cooperativa y tener más fuente de empleo para los jóvenes.

8. ¿Qué cambios consideran prioritarios?

Hacer cumplir los horarios en los talleres.

9. ¿Qué estrategias o mejoras sugieren para aumentar la competitividad y sostenibilidad de la cooperativa?

Hacer conocer la marca de la cooperativa para poder mejorar la producción.

10. ¿Cuál considera usted que es el propósito más importante de la Cooperativa?

Aumentar la cantidad de quesos para satisfacer a todos los clientes grandes y pequeñas.

Entrevista a profundidad para los clientes de la Cooperativa

1. ¿Como calificaría usted los quesos de la cooperativa Yacubiana?

Yo le califico muy bien porque los quesos de Yacubiana son más buenas que los quesos del Salinerito.

Los quesos de la Cooperativa Yacubiana los considero de alta calidad.

2. ¿Está satisfecha con los quesos de la cooperativa Yacubiana?

Si está muy satisfecha.

Muy satisfecho.

3. ¿Quién le vende los quesos de la cooperativa Yacubiana?

No cuenta con un equipo de venta, las ventas lo realizan directamente el gerente con el apoyo de la contadora.

El gerente de la cooperativa don Jorge Punina le vende quesos cada 15 días.

Mi contacto para la compra de quesos es la Sra. Daira Aguilar.

4. ¿Como se siente usted con los precios de los quesos de la cooperativa Yacubiana?
Averiguar precios de la competencia

No me siento conforme porque los precios son elevados, creo que depende de los gastos.

Normalmente de acuerdo a mis pedidos según las necesidades en coordinación.

5. ¿Cómo describiría usted la calidad de los quesos ofrecidos por la cooperativa Yacubiana?

La calidad de quesos es mucho más buena.

Muy bien elaborados con el control de maduración que marca la diferencia de la Competencia.

6. ¿Qué otros proveedores de quesos conocen usted?

Punin, Salinas, La palma y Natagua.

MONDEL, SALINERITO, FLORAL, ZULETA, Y QUESOS IMPORTADOS.

7. ¿Qué distingue a los quesos de la cooperativa Yacubiana con otros en el mercado?

Al interno el queso es de muy buena calidad, pero no está reconocido la marca de la cooperativa Yacubiana.

Su calidad y presentación.

8. ¿Qué marca de quesos se ofertan en la cooperativa Yacubiana?

En la cooperativa se oferta su propia marca Y.

La marca Yacubiana.

9. ¿Qué aspectos podría mejorar la cooperativa Yacubiana para que usted incremente sus montos de compra?

Haciendo conocer su marca y regulando los precios, también mejoren un poco de marketing.

Tiene que dar a conocer la marca Yacubiana.

10. ¿Qué podría hacer la cooperativa para aumentar su lealtad como cliente?

Podrían ofrecer descuentos para clientes frecuentes, mejorar la presentación de los productos y proporcionar un servicio más personalizado.

Me considero un cliente leal, pero debería manejar un contacto más cercano con los clientes para sentir la importancia de La química entre proveedor y cliente.

11. ¿Qué recomendaciones le daría usted a la cooperativa Yacubiana?

Recomendaría invertir en publicidad para dar a conocer su marca, ofrecer precios más competitivos y asegurar que los productos lleguen siempre en perfecto estado.

Establecer una revisión de los procesos de elaboración y optimizar los recursos, tanto de Materias primas, producción, y el recurso humano, para llegar a un costo beneficio que mantenga la rentabilidad del negocio como la competitividad en el mercado. Y sobre todo cursos de marketing y producción, que actualicen en el personal su conocimiento. Mantener más contacto con los clientes con diálogos e incentivos que motiven su consumo. Y mantener stock, que suplan las necesidades, programando en las curvas de consumo la respectiva demanda.

2.2 Propuesta

Planificación estratégica de la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana

Filosofía estratégica

Según David (2013), la filosofía estratégica es "el conjunto de principios, valores y enfoques que guían la toma de decisiones y la planificación en una organización, proporcionando una base clara para su dirección a largo plazo" (p. 45).

Misión.

La misión de la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana fue formulada a partir de una reflexión profunda sobre los valores, y prioridades de la organización. Este proceso incluyó responder preguntas claves relacionadas con el propósito del negocio, los clientes, los productos, las relaciones con los empleados y la comunidad. Estas preguntas permitieron identificar los elementos fundamentales que guiarán las actividades de la cooperativa y establecerán una dirección clara hacia su visión. A continuación, se presenta las preguntas fundamentales y las respuestas que sirvieron como base para construir la misión:

Para las respuestas de estas preguntas se consideró la interacción que se tuvo en los focus groups con los miembros y directivos de la cooperativa, también las dos entrevistas a profundidad con los clientes, adicionalmente se consideró las opiniones brindadas por Vinicio Ramírez director de FUNORSAL quien por muchos años desde 1982 le brinda una asistencia técnica, capacitaciones, acompañamiento en la parte administrativa y contable. También participa en reuniones y proyectos de la cooperativa.

1. ¿Por qué está en este negocio? ¿Qué quiere hacer por ti mismo, por tu familia y clientes? Piensa sobre la chispa que provocó su decisión de comenzar. ¿Qué hará que siga ardiendo ese fuego?

La Cooperativa Yacubiana se dedica a la producción de quesos para ofrecer un producto de alta calidad que apoye a los productores locales y satisfaga las necesidades de los clientes.

2. ¿Quiénes son sus clientes? ¿Qué puede hacer por ellos que enriquezca sus vidas y contribuya a su éxito ahora y en un futuro?

Los clientes principales de la cooperativa son:

Consumidores locales y regionales: Familias que valoran productos naturales y saludables.

Turistas y visitantes que llegan a la cooperativa: Personas interesadas en productos artesanales.

Comerciantes y tiendas especializadas: Negocios que buscan productos de alta calidad y con origen comunitario.

Participantes y compradores interesados en productos tradicionales de la región en ferias y eventos locales.

3. ¿Qué imagen de su negocio quieres transmitir? La gente a fuerzas percibe algo de tu empresa. ¿Cómo puede crear la imagen deseada?

Desea ser conocida como una marca de confianza que produce quesos de alta calidad utilizando métodos tradicionales y sostenibles. La imagen deseada debe reflejar autenticidad, responsabilidad y compromiso con la comunidad.

4. ¿Cuál es la naturaleza de sus productos o servicios? ¿Qué factores determinan el precio y la calidad? Identifique cómo se relacionan a las razones de la existencia de su negocio. ¿Cómo puede cambiar esto con el tiempo?

El producto principal de la cooperativa es el queso madurado artesanalmente elaborado con leche local de alta calidad, con procesos controlados de maduración y sin conservantes artificiales. Factores que determinan el precio y la calidad.

Precio: Costo de la materia prima, mano de obra, proceso de maduración y competencia local.

Calidad: Leche fresca de alta calidad, procesos de producción artesanales y control estricto en cada etapa de elaboración. Con el tiempo, se planea diversificar la oferta con nuevos productos lácteos y mejorar la eficiencia para mantener precios competitivos sin sacrificar calidad.

5. ¿Qué nivel de servicio se va a dar? La mayoría de las empresas creen que ofrecen “el mejor servicio disponible” pero ¿sus clientes están de acuerdo? Define qué es lo que hace que tu empresa dé la mejor atención al cliente.

El objetivo es ofrecer un servicio al cliente enfocado en:

Atención personalizada: escuchar activamente a los clientes y sus necesidades.

Cumplimiento en tiempos de entrega: garantizar productos frescos y bien almacenados.

Programas de fidelización: descuentos para clientes recurrentes y catas de queso.

6. ¿Qué roles van a tener sus empleados y usted? Los capitanes sabios desarrollan un estilo de liderazgo que organiza, reta y reconoce a los trabajadores.

Promoverán un entorno de trabajo colaborativo donde cada empleado tenga un papel valioso en la producción y comercialización de nuestros quesos. Los líderes de la cooperativa se encargarán de motivar, organizar y reconocer el esfuerzo de los trabajadores.

7. ¿Qué tipo de relación va a tener con los empleados? Todo negocio tiene una sociedad con sus proveedores. Cuando tú tienes éxito ellos también lo tienen.

La cooperativa mantiene relaciones de respeto, un trato justo y sin discriminación con los empleados. Además, fomenta la colaboración con los proveedores de leche, asegurando que se comparten los mismos valores de calidad y sostenibilidad.

8. ¿En qué se diferencia de la competencia? Muchos emprendedores olvidan que persiguen lo mismo que su competencia. ¿Qué haces mejor, más barato o rápido que la competencia? ¿Cómo puedes usar la debilidad del competidor como ventaja?

La Cooperativa Yacubiana se diferencia por la alta calidad de sus quesos, con control de maduración y su apoyo a los productores locales. Ofrece un modelo solidario y participa activamente en ferias locales, destacando su calidad y origen local.

9. ¿Cómo usará la tecnología, capital, procesos y servicios para alcanzar sus metas? Una descripción de su estrategia te dará la energía necesaria para enfocarte en tus metas.

La Cooperativa Yacubiana mejorará su producción utilizando equipos modernos y capacitando a su personal. Se crearán fondos de reserva para el mantenimiento de maquinaria y se

organizarán mejor los procesos de producción. Además, se ofrecerán capacitaciones a los socios, la satisfacción del cliente y la fidelización a largo plazo.

10. ¿Qué filosofías ocultas o valores guiaron las respuestas anteriores? Algunos negocios eligen enlistar eso de forma diferente. Escribirlos clarifica el “porqué” de tu misión.

Los valores fundamentales que guiaron las respuestas anteriores son la sostenibilidad, la calidad y el compromiso comunitario. La cooperativa considera un modelo de negocio que no solo busca ser rentable, sino también beneficiar a los productores, consumidores y al medio ambiente. Estos valores son la base de todas las decisiones y estrategias.

“Producir y comercializar quesos de alta calidad, generando valor para los productores locales y fortaleciendo el desarrollo socioeconómico de la parroquia Salinas. Promueve prácticas sostenibles y colaborativas, garantizando la satisfacción de los clientes y fomentando la competitividad en el mercado.”

Visión

La visión de la Cooperativa Yacubiana se construyó respondiendo preguntas clave sobre sus metas en un futuro con un enfoque sostenible y solidario. A continuación, se presenta las preguntas y respuestas que ayudó para definir la visión:

1 ¿Cuál es el propósito principal de la organización?

El propósito principal de la Cooperativa Yacubiana es ser reconocida a nivel nacional por la calidad de sus quesos y la fortaleza de la marca Yacubiana, creciendo de manera sostenible para generar más fuentes de empleo, especialmente para los jóvenes de la comunidad. La organización aspira a liderar el mercado con innovación, calidad y un compromiso firme con el desarrollo económico.

2 ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa?

Las principales fortalezas de la Cooperativa Yacubiana son la alta calidad de sus quesos, reconocidas por su control de maduración y la satisfacción de sus clientes. Su marca propia asegura la identidad y confianza del producto, mientras que facilita la venta de leche a productores locales y genera empleo en la comunidad. Además, la cooperativa destaca por su participación en ferias y una toma de decisiones centralizada que refuerza su crecimiento.

3 ¿Cuáles son los valores de la empresa?

Los valores de la Cooperativa Yacubiana se centran en ofrecer productos de alta calidad, apoyar el desarrollo de la comunidad y fomentar la sostenibilidad a través de prácticas respetuosas con el medio ambiente. La innovación es clave para mejorar la competitividad, mientras que la solidaridad promueve la cooperación y el apoyo mutuo entre los miembros de la cooperativa.

4 ¿Por qué es importante lo que hace la empresa?

Lo que hace la cooperativa es fundamental para la comunidad, ya que contribuye al desarrollo económico local mediante la creación de empleo, especialmente para los jóvenes. Además, la cooperativa contribuye a la preservación de prácticas tradicionales de producción, mientras adopta innovaciones tecnológicas para garantizar productos de calidad que cumplan con los estándares del mercado.

5 ¿Cómo puede marcar la diferencia?

La Cooperativa Yacubiana marca la diferencia manteniendo la calidad de sus productos, promoviendo prácticas sostenibles y manteniendo una relación cercana con sus clientes y la comunidad. La capacitación continua de los miembros de la cooperativa y el apoyo al desarrollo de capacidades en la juventud también contribuyen significativamente a esta diferenciación.

6 ¿Qué cultura corporativa desea fomentar?

La cooperativa busca fomentar una cultura de trabajo en equipo, solidaridad, innovación, responsabilidad social y compromiso con la calidad. Además, promueve la formación continua y el reconocimiento del esfuerzo de sus empleados.

7 ¿Cuáles son las metas más ambiciosas?

Las metas más ambiciosas de la Cooperativa Yacubiana incluyen convertirse en líderes nacionales en la producción de quesos de calidad, expandir su alcance a nuevos mercados internacionales, aumentar la capacidad de producción de manera sostenible mediante tecnologías innovadoras, incrementar significativamente la generación de empleo en la región (especialmente para los jóvenes) y ser reconocida como un modelo de cooperativa sostenible y socialmente responsable.

8 ¿Qué impacto busca generar la empresa en el mundo?

Desea generar un impacto positivo en el mundo al promover prácticas sostenibles, apoyar a los productores locales y ofrecer productos de alta calidad que beneficien tanto a los consumidores como al medio ambiente.

9 ¿Cuáles son los deseos y necesidades de la empresa?

Los deseos y necesidades de la Cooperativa Yacubiana incluyen mejorar continuamente la calidad de sus productos, innovar en los procesos de producción, fortalecer las relaciones con clientes y proveedores, y asegurar la sostenibilidad económica a largo plazo.

“Ser una cooperativa líder y reconocida a nivel nacional por la calidad de sus quesos y la fortaleza de la marca Yacubiana, destacándose por la innovación, la producción sostenible y su compromiso con el desarrollo económico y social de la parroquia, generando empleo, promoviendo prácticas responsables con el medio ambiente, mientras fortalece sus vínculos con clientes y productores.

Matriz del Perfil Competitivo – MPC

Según David (2017), la MPC es "una técnica que permite evaluar la posición competitiva de una empresa en relación con sus principales rivales, analizando factores críticos para el éxito en el mercado" (p. 108).

En este caso, se evalúa la posición de la Cooperativa Yacubiana en comparación con otras empresas del sector quesero, como Salinerito, Natawa, Mondel, Floralp y Zuleta. El análisis se basa en factores críticos para el éxito, como la calidad del producto, el reconocimiento de la marca, la innovación, la atención al cliente, el empaque y presentación, la relación calidad-precio, el marketing, la infraestructura y la tecnología.

Cada factor fue ponderado en porcentaje, reflejando su relevancia estratégica en la industria, y se asigna la calificación del 1 al 5 a cada competidor según su desempeño en cada área clave. Estas evaluaciones se definieron con base en entrevistas con expertos del sector, focus groups y una revisión de información secundaria. Posteriormente, se calculó un valor ponderado multiplicando la importancia de cada factor por la puntuación correspondiente, lo que permitió determinar el puntaje total de cada competidor.

La tabla a continuación presenta los resultados del análisis, destacando las fortalezas y debilidades relativas de cada organización:

Tabla 1*Matriz de Perfil Competitivo - Primera parte*

Factores y ponderación	COMPETIDORES						
	Importancia factor en %	Yacubiana Puntos	Valor	Salinerito Puntos	Valor	Natawa Puntos	Valor
Factores críticos para el éxito							
Calidad del producto	12.66%	5.0	0.6	4.0	0.5	4.0	0.5
Reconocimiento de la marca	11.39%	2.0	0.2	4.0	0.5	2.0	0.2
Innovación en productos	10.13%	2.0	0.2	3.0	0.3	2.0	0.2
Atención al cliente	11.39%	3.0	0.3	4.0	0.5	3.0	0.3
Empaque y Presentación	10.13%	4.0	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4
Relación calidad-precio	12.66%	3.0	0.4	4.0	0.5	3.0	0.4
Marketing y publicidad	10.13%	2.0	0.2	3.0	0.3	2.0	0.2
Infraestructura	11.39%	3.0	0.3	4.0	0.5	3.0	0.3
Tecnología	10.13%	3.0	0.3	3.0	0.3	2.0	0.2
			0.0		0.0		0.0
	100.00%		3.0		3.7		2.8

Tabla 2*Matriz de Perfil Competitivo - Segunda parte*

Factores y ponderación	COMPETIDORES						
	Importancia factor en %	Mondel Puntos	Valor	Floralp Puntos	Valor	Zuleta Puntos	Valor
Factores críticos para el éxito							
Calidad del producto	12.66%	5.0	0.6	4.0	0.5	4.0	0.5
Reconocimiento de la marca	11.39%	4.0	0.5	3.0	0.3	4.0	0.5
Innovación en productos	10.13%	3.0	0.3	2.0	0.2	3.0	0.3
Atención al cliente	11.39%	4.0	0.5	3.0	0.3	4.0	0.5
Empaque y Presentación	10.13%	4.0	0.4	4.0	0.4	5.0	0.5
Relación calidad-precio	12.66%	4.0	0.5	4.0	0.5	4.0	0.5
Marketing y publicidad	10.13%	4.0	0.4	3.0	0.3	5.0	0.5
Infraestructura	11.39%	4.0	0.5	4.0	0.5	4.0	0.5
Tecnología	10.13%	3.0	0.3	3.0	0.3	3.0	0.3
			0.0		0.0		0.0
	100.00%		3.9		3.4		4.0

Nota: El puntaje total más alto lo obtuvo Zuleta (4.0), mientras que el más bajo correspondió a Natawa (2.8). Este resultado refleja las diferencias en el desempeño de cada organización en los factores críticos de éxito.

Quesos Zuleta: es una empresa de la provincia de Imbabura, con amplia trayectoria, destacándose por su calidad artesanal, presentación premium y estrategias de marketing efectivas, lo que le ha permitido consolidar su posicionamiento en el mercado. Su liderazgo se debe a un desempeño consistentemente alto en factores clave como el empaque y presentación

(5.0 puntos), marketing y publicidad (5.0 puntos) y atención al cliente (4.0 puntos). Además, mantiene buenos niveles en otros factores importantes, como la calidad del producto y la relación calidad-precio. Este desempeño equilibrado le permite posicionarse como el competidor más fuerte.

Natawa: es una marca de la parroquia de Salinas en la provincia de Bolívar, que ha buscado competir en el sector, pero enfrenta desafíos en innovación y tecnología, lo que ha limitado su crecimiento y reconocimiento. Obtuvo el puntaje más bajo debido a un desempeño limitado en factores como tecnología (2.0 puntos), innovación en productos (2.0 puntos) y marketing y publicidad (2.0 puntos). Estas áreas representan debilidades significativas que afectan su capacidad competitiva en el mercado. Aunque muestra fortalezas moderadas en calidad del producto y atención al cliente, no son suficientes para compensar sus deficiencias en otros factores clave.

Este análisis resalta la importancia de fortalecer áreas específicas para mejorar el posicionamiento competitivo, especialmente en el caso de la Cooperativa Yacubiana, cuyo puntaje total (3.0) la ubica en un nivel intermedio.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta fundamental para diagnosticar la situación actual de una organización al identificar y ponderar sus fortalezas y debilidades internas. Este análisis se llevó a cabo para la Cooperativa Yacubiana con el objetivo de evaluar su capacidad de competir en el mercado quesero y de identificar áreas clave para mejorar su desempeño.

La matriz considera factores internos críticos que afectan directamente el desempeño de la cooperativa. Estos factores se calificaron en una escala de 1 a 5 (donde 1 representa un desempeño débil y 5 un desempeño excelente) y se ponderaron según su importancia relativa, expresada en porcentajes. Para calcular la puntuación ponderada, se multiplicó la calificación de cada factor por su ponderación. El puntaje total, resultante de la suma de todas las calificaciones ponderadas, proporciona una visión global del desempeño interno de la cooperativa.

En esta evaluación, se incluyen tanto fortalezas como debilidades que reflejan aspectos clave de la producción, comercialización y gestión administrativa de la cooperativa. Los resultados permiten priorizar acciones estratégicas para fortalecer las áreas críticas y aprovechar las ventajas competitivas:

Tabla 3*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) – primera parte.x*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
FORTALEZAS	Escala Intermedia /100 PUNTOS	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Los quesos de la cooperativa son considerados de alta calidad y tienen un control de maduración que los distingue de la competencia.	80	8%	4	0.33
Los clientes están satisfechos con los productos ofrecidos por la cooperativa.	78	8%	3	0.24
La cooperativa ofrece su propia marca de quesos, Yacubiana, y asegura la calidad en sus productos.	50	5%	4	0.21
Los productores locales tienen facilidad para vender la leche a través de la cooperativa sin complicaciones.	45	5%	4	0.19
La cooperativa genera empleo para la comunidad y asegura que no se queden productos embodegados.	45	5%	4	0.19
Los clientes reconocen la calidad y presentación de los quesos como fortalezas importantes.	69	7%	3	0.22
Las decisiones administrativas, de producción y mercadeo están centralizadas en el gerente y la asamblea.	82	9%	3	0.26
Participación en ferias provinciales y comunitarias para la promoción de productos.	74	8%	4	0.31

Tabla 4*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) – Segunda parte*

DEBILIDADES				
Los precios de los quesos son elevados por algunos clientes, lo que afecta la competitividad.	45	5%	2	0.09
La marca Yacubiana no está suficientemente reconocida en el mercado	40	4%	1	0.04
Falta de estrategias de marketing, descuentos para clientes frecuentes y una mejor presentación del producto.	38	4%	1	0.04
Los procesos de comunicación interna son deficientes y falta puntualidad en talleres y reuniones.	50	5%	2	0.10
No se cuenta con una planificación estratégica ni con misión, visión, u objetivos establecidos.	60	6%	2	0.13
Problemas en la producción por escasez de leche debido a la falta de sistemas de riego y enfermedades del ganado.	52	5%	2	0.11
Dificultades en la organización y participación de los socios en actividades de la cooperativa.	47	5%	2	0.10
Problemas con el mantenimiento de maquinaria y generadores eléctricos, lo que afecta la producción.	55	6%	1	0.06
No existen estrategias claras para aumentar la fidelidad de los clientes o mantener un contacto cercano con ellos.	49	5%	2	0.10
Total	959	100%		2.71

Nota: El puntaje total de 2.71 indica que la cooperativa tiene un desempeño interno moderado. Las fortalezas, como la calidad de los quesos y la participación en ferias, son significativas, pero las debilidades, como la falta de estrategias de marketing y planificación estratégica, limitan su competitividad. Este resultado sugiere que, aunque es viable, la cooperativa debe enfocarse en fortalecer sus áreas críticas para garantizar un crecimiento sostenible y mejorar su posicionamiento en el mercado.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) es una herramienta estratégica que permite analizar el impacto de las oportunidades y amenazas externas sobre la organización. Para ello, se identifican los factores externos relevantes, se asignan ponderaciones según su importancia relativa (donde la total suma 1) y se califican según el nivel de respuesta de la organización ante ellos (escala de 1 a 4, siendo 1 una respuesta deficiente y 4 una respuesta excelente). La puntuación ponderada resultante refleja la influencia combinada de cada factor en el desempeño organizacional.

En este caso, la matriz evalúa las oportunidades y amenazas que enfrenta la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana, considerando aspectos clave como el crecimiento del turismo en Salinas, la posibilidad de acceder a mercados internacionales, la competencia directa con marcas posicionadas y las variaciones estacionales de la producción. El resultado final permite determinar si la organización está aprovechando adecuadamente sus oportunidades y enfrentando sus amenazas de forma efectiva:

Tabla 5*La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)- Primera parte.*

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
OPORTUNIDADES	Escala Intermedia /100 PUNTOS	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Incremento del uso de redes sociales en el Ecuador	98	0.07	4	0.29
Desarrollo de canales de venta en línea en Ecuador	70	0.05	3	0.15
Colaboración con cadenas de supermercados o tiendas gourmet.	79	0.06	3	0.17
Programas de desarrollo rural a nivel local, que ofrecen apoyo técnico y financiero.	67	0.05	4	0.20
Crecimiento del turismo en la parroquia Salinas, aumentando la demanda de productos locales.	78	0.06	3	0.17
Certificaciones de calidad y sostenibilidad, que pueden aumentar el valor percibido de los quesos.	98	0.07	4	0.29
Fortalecimiento de alianzas con comunidades locales	99	0.07	3	0.22
Acceso a mercados internacionales, aprovechando la reputación de productos tradicionales ecuatorianos.	100	0.07	4	0.29

Tabla 6*La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)- Segunda parte.*

AMENAZAS				
El clima genera variaciones estacionales en la producción de leche.	85	0.06	3	0.19
Competencia directa con marcas posicionadas como el Salinerito, que maquilan quesos de Yacubiana	90	0.07	4	0.26
Dificultades en la venta durante periodos vacacionales, lo que afecta la estabilidad de ingresos.	72	0.05	2	0.11
Variaciones estacionales de la demanda de leche.	75	0.05	3	0.16
Falta de acceso a tecnología moderna, lo que limita la mejora en los procesos productivos	95	0.07	1	0.07
Incremento en los costos de producción, como insumos y transporte.	88	0.06	2	0.13
Condiciones climáticas adversas que pueden afectar la producción de leche.	80	0.06	3	0.18
Falta de infraestructura vial adecuada, dificultando el acceso a mercados más amplios.	92	0.07	1	0.07
Total	1366	1		2.94

Nota: El resultado total de la matriz de evaluación de factores externos es **2.94**, lo que indica un desempeño promedio frente a los factores externos. La cooperativa aprovecha oportunidades clave como el acceso a mercados internacionales, pero enfrenta amenazas significativas como la falta de tecnología moderna y de infraestructura vial adecuada. Aunque el contexto externo es favorable, se requieren mejoras en su capacidad de respuesta para ser más competitivo. Es viable, pero necesita fortalecer estrategias para mitigar riesgos y maximizar sus oportunidades.

Matriz FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) realizado para la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana tiene como propósito proporcionar una visión integral de su situación actual. Para ello, se llevaron a cabo los focus groups con los

miembros y directivos, también se realizó la entrevista a profundidad a los clientes de la cooperativa en las cuales se identificaron y clasificaron tanto los factores internos como externos que afectan directamente a la organización. Este proceso permitió resaltar las capacidades y recursos con los que cuenta la cooperativa, así como los desafíos que enfrenta, tanto internos como externos.

La información obtenida en los focus groups y la entrevista interna, junto con el análisis de las condiciones del mercado y el entorno socioeconómico de la parroquia Salinas fue fundamental para construir la FODA. Este análisis proporciona un marco de referencia que servirá para orientar la planificación estratégica de la cooperativa, con el fin de aprovechar las oportunidades y fortalecer las áreas críticas para mejorar su competitividad, sostenibilidad y expansión.

Tabla 7

Matriz FODA -Primera parte.

FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
O1 Incremento del uso de redes sociales en el Ecuador	A1 Variaciones estacionales en la producción de leche
O2 Desarrollo de canales de venta en línea en Ecuador	A2 Competencia directa con marcas posicionadas como el Salinerito, que maquilan quesos de Yacubiana
O3 Colaboración con cadenas de supermercados o tiendas gourmet.	A3 Dificultades en la venta durante periodos vacacionales, lo que afecta la estabilidad de ingresos.
O4 Programas de desarrollo rural a nivel local, que ofrecen apoyo técnico y financiero.	A4 Variaciones estacionales de la demanda de leche.
O5 Crecimiento del turismo en la parroquia Salinas, aumentando la demanda de productos locales.	A5 Falta de acceso a tecnología moderna, lo que limita la mejora en los procesos productivos
O6 Certificaciones de calidad y sostenibilidad, que pueden aumentar el valor percibido de los quesos.	A6 Incremento en los costos de producción, como insumos y transporte.
O7 Fortalecimiento de alianzas con comunidades locales	A7 Condiciones climáticas adversas que pueden afectar la producción de leche.
O8 Acceso a mercados internacionales, aprovechando la reputación de productos tradicionales ecuatorianos.	A8 Falta de infraestructura vial adecuada, dificultando el acceso a mercados más amplios.
A9	

Tabla 8*Matriz FODA – Segunda parte.*

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
F1 Los quesos de la cooperativa son considerados de alta calidad y tienen un control de maduración que los distingue de la competencia.	F1 Los precios de los quesos son elevados por algunos clientes, lo que afecta la competitividad.
F2 Los clientes están satisfechos con los productos ofrecidos por la cooperativa.	F2 La marca Yacubiana no está suficientemente reconocida en el mercado
F3 La cooperativa ofrece su propia marca de quesos, Yacubiana, y asegura la calidad en sus productos.	F3 Falta de estrategias de marketing, descuentos para clientes frecuentes y una mejor presentación del producto.
F4 Los productores locales tienen facilidad para vender la leche a través de la cooperativa sin complicaciones.	F4 Los procesos de comunicación interna son deficientes y falta puntualidad en talleres y reuniones.
F5 La cooperativa genera empleo para la comunidad y asegura que no se queden productos embodegados.	F5 No se cuenta con una planificación estratégica ni con misión, visión, u objetivos establecidos.
F6 Los clientes reconocen la calidad y presentación de los quesos como fortalezas importantes.	F6 Problemas en la producción por escasez de leche debido a la falta de sistemas de riego y enfermedades del ganado.
F7 Las decisiones administrativas, de producción y mercadeo están centralizadas en el gerente y la asamblea.	F7 Dificultades en la organización y participación de los socios en actividades de la cooperativa.
F8 Participación en ferias provinciales y comunitarias para la promoción de productos.	F8 Problemas con el mantenimiento de maquinaria y generadores eléctricos, lo que afecta la producción.
	F9 No existen estrategias claras para aumentar la fidelidad de los clientes o mantener un contacto cercano con ellos.

Nota: El análisis FODA es una herramienta crucial para que la cooperativa comprenda sus puntos fuertes, identifique las áreas que requieren atención y enfoque, y pueda formular estrategias adecuadas que le permitan enfrentar los retos actuales del mercado, optimizando sus recursos internos y aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno.

Plan operativo

El Plan Operativo de la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana se ha diseñado con el propósito de alcanzar objetivos estratégicos específicos en un plazo determinado, mediante la implementación de actividades tácticas claras y medibles. Este plan se enfoca en tres áreas clave: el incremento del reconocimiento de la marca, la optimización de los costos de producción y la fidelización de clientes. A través de la ejecución de estrategias específicas, se busca mejorar la competitividad de la cooperativa en el mercado nacional e internacional, mientras se optimizan los procesos internos para maximizar la eficiencia.

Para ello, se propone una serie de acciones concretas, como la implementación de campañas de marketing digital, la participación en ferias locales e internacionales, el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores, y la creación de un fondo de reserva destinado al mantenimiento de maquinaria y otros gastos operativos. Además, se han asignado responsabilidades claras y se han estimado los recursos y el presupuesto necesario para cada acción.

Este plan operativo tiene un horizonte de cinco años (2025-2030) y está diseñado para ser flexible y adaptable a las circunstancias cambiantes del mercado y las necesidades internas de la cooperativa. Las actividades propuestas están alineadas con los objetivos estratégicos establecidos y buscan asegurar la continuidad y crecimiento sostenible de la cooperativa a lo largo del tiempo:

Objetivos del Plan estratégico

Incrementar el reconocimiento de la marca Yacubiana en un 10% en el mercado nacional en los próximos 5 años.

Reducir los costos de producción en un 20% en los próximos 5 años.

Incrementar 2 clientes en el primer año de la implementación del presente plan

Tabla 9*Objetivos SMART y estrategias*

OBJETIVO SMART	ESTRATEGIA
Incrementar el reconocimiento de la marca Yacubiana en un 10% en el mercado nacional en los próximos 5 años. Reducir los costos de producción en un 20% en los próximos 5 años.	Implementar campañas de marketing digital continuas enfocadas en redes sociales. Participar en eventos nacionales e internacionales para posicionar la marca. Optimizar procesos productivos mediante tecnología y capacitación. Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales para reducir costos de insumos.
Incrementar 2 clientes en el primer año de la implementación del presente plan Establecer un fondo de reserva de \$2,000 para el mantenimiento de maquinaria y otros gastos operativos dentro del primer año de implementación de la planificación estratégica.	Fortalecer la red de comercialización y promoción de los productos Yacubiana mediante actividades directas con clientes potenciales. Implementar una política de ahorro gradual basada en un porcentaje de los ingresos mensuales de la cooperativa y la optimización de gastos operativos.

Tabla 10

Objetivo SMART, estrategia y táctica

OBJETIVO SMART	ESTRATEGIA	TÁCTICA
Incrementar el reconocimiento de la marca Yacubiana en un 10% en el mercado nacional en los próximos 5 años.	Implementar campañas de marketing digital continuas enfocadas en redes sociales.	<p>Crear campañas de contenido con publicaciones semanales sobre productos y valores de la cooperativa.</p> <p>Desarrollar una tienda en línea para comercializar los productos.</p> <p>Participación en ferias locales</p> <p>Asociarse con influencers locales que representen los valores de la cooperativa.</p>
	Participar en eventos nacionales e internacionales para posicionar la marca.	<p>Asistir a un promedio de 3 ferias nacionales anuales.</p> <p>Rediseñar el empaque con materiales innovadores y sostenibles.</p> <p>Diseñar catálogo de productos digital</p>
Reducir los costos de producción en un 20% en los próximos 5 años.	Optimizar procesos productivos mediante tecnología y capacitación.	<p>Realizar auditorías anuales de eficiencia en la producción.</p> <p>Capacitar al personal cada 6 meses en manejo de tecnologías.</p>
	Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales para reducir costos de insumos.	<p>Evaluar y negociar con proveedores cada año.</p> <p>Crear contratos a largo plazo con condiciones favorables.</p> <p>Establecer un programa de fidelización con los proveedores.</p>
Incrementar 2 clientes en el primer año de la implementación del presente plan	Fortalecer la red de comercialización y promoción de los productos Yacubiana mediante actividades directas con clientes potenciales.	<p>Promoción directa a empresas y negocios locales</p> <p>Participación en ferias locales</p>
		Ofrecer descuentos iniciales
Establecer un fondo de reserva de \$2,000 para el mantenimiento de maquinaria y otros gastos operativos dentro del primer año de implementación de la planificación estratégica.	Implementar una política de ahorro gradual basada en un porcentaje de los ingresos mensuales de la cooperativa y la optimización de gastos operativos.	<p>Dedicar el 5% de los ingresos mensuales netos para crear el fondo de reserva.</p>
		<p>Reducir costos innecesarios en consumo de energía, materiales y transporte.</p> <p>Realizar rifas o ventas de productos especiales para fortalecer el fondo.</p>

Tabla 11

Táctica, responsable, recurso, cronograma y presupuesto anual.

TÁCTICA	RESPONSIBLE	RECURSOS	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO ANUAL
Crear campañas de contenido con publicaciones semanales sobre productos y valores de la cooperativa.	Gerente	Estudiantes de la carrera de Marketing Digital, Diseño Gráfico, y Diseño Multimedia, que deseen realizar sus prácticas preprofesionales	Del 2025-2030	\$ -
Desarrollar una tienda en línea para comercializar los productos.	Gerente	Estudiantes de la carrera de Desarrollo de Software que deseen realizar sus prácticas preprofesionales	Del 2025-2030	\$ -
Participación en ferias locales				
Asociarse con influencers locales que representen los valores de la cooperativa.	Gerente			xxxxx
Asistir a un promedio de 3 ferias nacionales anuales.	Gerente / Contadora / Socios	Material promocional, personal capacitado para representación.	Desde el año 2 al año 5.	\$ 500.00
Rediseñar el empaque con materiales innovadores y sostenibles.	Gerente	Estudiantes de la carrera Diseño Gráfico, que deseen realizar sus prácticas preprofesionales		\$ -
Diseñar catálogo de productos digital	Gerente	Estudiantes de la carrera Diseño Gráfico, que deseen realizar sus prácticas preprofesionales		\$ -

Realizar auditorías anuales de eficiencia en la producción.	Gerente	Consultor externo, equipo de capacitación, proveedores de tecnología.	Del 2025-2030	\$ 700.00
Capacitar al personal cada 6 meses en manejo de tecnologías.	Gerente	Programas de desarrollo rural a nivel local, que ofrecen apoyo técnico.		
Evaluar y negociar con proveedores cada año.	Contadora / Gerente	Base de datos de proveedores	Del 2025-2030	\$ 500.00
Crear contratos a largo plazo con condiciones favorables.	Contadora / Gerente	Proveedores identificados		
Establecer un programa de fidelización con los proveedores.	Contadora / Gerente	Proveedores identificados		
Promoción directa a empresas y negocios locales Participación en ferias locales	Gerente / Contador	Muestras / Viáticos	Del 2025-2030	\$ 500.00
Ofrecer descuentos iniciales				
Dedicar el 5% de los ingresos mensuales netos para crear el fondo de reserva.	Gerente / Contador	Tiempo y esfuerzo del personal administrativo para la supervisión del fondo.	Del 2025-2030	\$ 100.00
Reducir costos innecesarios en consumo de energía, materiales y transporte. Realizar rifas o ventas de productos especiales para fortalecer el fondo.				
Total				\$ 2,300.00

Nota: Este plan operativo establece las bases para una ejecución efectiva y sistemática de las estrategias planteadas, enfocándose en resultados tangibles a corto y mediano plazo. Las acciones están claramente definidas, con responsables asignados, recursos identificados y presupuestos establecidos, lo que garantizará una adecuada implementación y monitoreo de los avances para la Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana.

Capítulo 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana no cuenta con una planificación estratégica, lo que ha afectado su desarrollo y capacidad de expansión en el mercado.

La falta de una misión, visión, objetivos y estrategias claramente definidos limita la orientación al futuro.

Los focus groups realizados con miembros y directivos de la cooperativa evidenciaron la necesidad de fortalecer la capacitación en gestión organizacional, producción y comercialización de productos.

La ausencia de estrategias de marketing reduce el reconocimiento de la marca Yacubiana, afectado su posicionamiento frente a la competencia y limitando su acceso a nuevos mercados.

La falta de acceso a tecnología moderna y a infraestructura adecuada limita la eficiencia productiva y la capacidad de la cooperativa para responder a las demandas del mercado.

La implementación del Plan de Mejora permitirá establecer una base sólida para la planificación estratégica de la cooperativa, optimizando sus procesos internos y fortaleciendo su crecimiento sostenible.

Recomendaciones

Implementar el Plan de Mejora propuesto con un enfoque participativo, involucrando a los socios y directivos en la construcción de la planificación estratégica de la cooperativa.

Definir de manera clara la misión, visión y objetivos estratégicos para orientar el desarrollo de la cooperativa y garantizar un crecimiento organizado.

Desarrollar programas de capacitación continua para miembros y directivos, con un enfoque en gestión organizacional, producción eficiente y comercialización de productos.

Diseñar e implementar estrategias de marketing y comercialización para mejorar la visibilidad de la marca Yacubiana y aumentar su presencia en el mercado.

Establecer alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y otros actores del sector para fortalecer la cadena de valor y mejorar la competitividad de la cooperativa.

Optimizar la comunicación interna mediante la implementación de canales efectivos que permita una mejor coordinación entre los socios y directivos, fomentando la participación en las actividades de la cooperativa.

Desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación periódica para medir el impacto del Plan de Mejora y realizar los ajustes necesarios en función de los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Birchall, J. (2004).** *The Role of Cooperatives in Poverty Reduction*. International Labour Office.
- Bianchi, P., & Labory, S. (2006).** *International Handbook on Industrial Policy*. Edward Elgar Publishing.
- FAO. (2022).** *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://www.fao.org>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014).** *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000).** *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (3ª ed.). Sage Publications.
- Mintzberg, H. (2003).** La naturaleza de la estrategia. En J. B. Quinn, H. Mintzberg & R. M. James (Eds.), *El proceso estratégico* (pp. 19-36). Pearson.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2012).** *El cooperativismo en América Latina: una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. OIT. <https://www.ilo.org>
- Porter, M. E. (1996).** What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Ruiz, C. (2013).** *Cooperativas y Desarrollo Local en el Ecuador*. FLACSO.
- Zamagni, S., & Zamagni, V. (2010).** *Cooperative Enterprise: Facing the Challenge of Globalization*. Edward Elgar Publishing.

ANEXOS

Según el tipo de trabajo, los anexos constituyen documentos o información de apoyo que sustenta o complementa el contenido del trabajo de investigación.

Entrada a la cooperativa Yacubiana



La Cooperativa de Producción y Mercadeo Yacubiana



Reunión con los miembros de la cooperativa

