



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE LICENCIADA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA  
ARTESANAL DE LA PARROQUIA SAN MATEO 2023**

**AUTORA:**

**DELGADO REYES DAELI ESTEFANIA**

**TUTOR:**

**ING MARISSA GUEVARA Mg.**

**MANTA-MANABI**

	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> <b>CERTIFICADO DE TUTOR(A).</b>	<b>CÓDIGO: PAT-04-F-004</b>
	<b>PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO</b> <b>BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>	<b>REVISIÓN: 1</b> Página 1 de 1

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Delgado Reyes Daeli Estefania, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2024(2), cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto de investigación es **“Plan estratégico para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la Parroquia San Mateo, 2023”**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 10 diciembre de 2024.

Lo certifico,



Lic. Marissa Alejandra Guevara Cañizares, Mg.  
**Docente Tutora**  
**Área: Investigación**

**Nota 1:** Este documento debe ser realizado únicamente por el/la docente tutor/a y será receptado sin enmendaduras y con firma física original.

**Nota 2:** Este es un formato que se llenará por cada estudiante (de forma individual) y será otorgado cuando el informe de similitud sea favorable y además las fases de la Unidad de Integración Curricular estén aprobadas.



CERTIFICADO DE ANÁLISIS

magister

# Tesis Final Daeli Delgado Reyes

**5%** **5% Similitudes**  
< 1% similitudes entre comillas

<b>Nombre del documento:</b> Tesis Final Daeli Delgado Reyes.docx	<b>Depositante:</b> Marissa Guevara	<b>Número de palabras:</b> 15.266
<b>ID del documento:</b> 56803d111b8731e9131f6b0a16b6056dd2b626d7	Cañizares	<b>Número de caracteres:</b> 105.237
<b>Tamaño del documento original:</b> 830,61 kB	<b>Fecha de depósito:</b> 26/7/2024	
	<b>Tipo de carga:</b> interface	
	<b>fecha de fin de análisis:</b> 26/7/2024	

Ubicación de las similitudes en el documento:



## Fuentes principales detectadas

NºDescripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
<b>1</b> <b>www.doi.org</b> <a href="https://www.doi.org/10.1016/J.CYA.2015.07.008">https://www.doi.org/10.1016/J.CYA.2015.07.008</a> 4 fuentes similares	6%		Palabras idénticas: 6% (932 palabras)
<b>1library.co</b>   DISEÑO METODOLÓGICO - Aplicación del mapa de competitividad del... <a href="https://1library.co/articulo/diseño-metodológico-aplicación-mapa-competitividad-empresas-fondo-e...">https://1library.co/articulo/diseño-metodológico-aplicación-mapa-competitividad-empresas-fondo-e...</a>			Palabras idénticas: 5% (78)
<b>3</b> <b>COMPILATIO</b> #c19f7c El documento proviene de mi grupo 7 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (250 palabras)
<b>repositorio.uncp.edu.pe</b>			Palabras idénticas: 2% (27)
<b>5</b> <b>1library.co</b>   Plan Estratégico para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesan... <a href="https://1library.co/document/yngo4gkz-estrategico-cooperativa-producción-pesquera-artesanal-san...">https://1library.co/document/yngo4gkz-estrategico-cooperativa-producción-pesquera-artesanal-san...</a> 13 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (264 palabras)

## Fuentes con similitudes fortuitas

NºDescripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
<b>C...</b> #869afe El documento proviene de mi grupo	1%		Palabras idénticas: < 1% (25 palabras)
<b>Documento de otro usuario</b> #ce93a9			Palabras idénticas: < 1% (3)

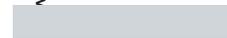


**INFORME PARA ANTIPLAGIO. JENNIFER EVELYN DELGADO**

ALONZO.docx ... #1e3e65

El documento proviene de mi grupo

1%



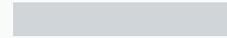
Palabras idénticas: < 1% (20

palabras)



**Documento de otro usuario**

#bda4ac



Palabras idénticas: < 1% (1



**Documento de otro usuario**

#48725e

El documento proviene de otro grupo

<

1%



Palabras idénticas: < 1% (34

palabras)

**Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)**

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.



1

<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10818/restricted-resource?bitstreamId=b8261dda-583c-467d-947b-76c88ee9a029>



<https://www.autonomosyempreendedor.es/articulo/tu-negocio/analisis-came-que-es-como-aplicarlo/20240303223539034558.html>



3

<https://www.aacademica.org/enver.vega.figueroa/14>



<https://www.iebschool.com/blog/que-es-analisis-pestel-digital-business/>



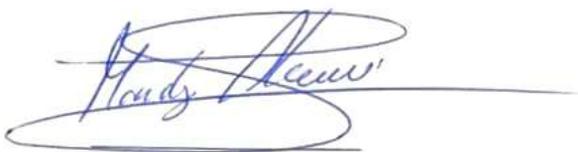
5

<https://www.iebschool.com/blog/analisis-dafo-creacion-empresas/>

## APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

El tribunal de grado aprueba el trabajo de graduación, sobre el tema "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA ARTESANAL DE LA PARROQUIA DE SAN MATEO" elaborado por Daely Estefania Delgado Reyes estudiante de la carrera Administración de empresa, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio.

Para constancia firman:



Ing Amado Mendoza



Ing Genesis Heredia



Ing Xavier Velez

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Daeli Estefania Delgado Reyes, con cédula de identidad N°1315069318, declaro que el presente trabajo de titulación: “Plan estratégico para la cooperativa pesquera artesanal de San Mateo,2023” cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.

Daeli Delgado Reyes.

**Daeli Estefania Delgado Reyes**

**C.I.: 1315069318**

**E-mail: e1315069318@live.ulead.edu.ec**

**Telf: 0983633681**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo por obtener el título de Licenciada en Administración de empresas va dedicado primeramente a Dios por que Gracias a él y a sus bendiciones esto no hubiera sido posible

A mis padres Juan Delgado y Rosa Reyes por su amor y apoyo incondicional y sacrificios a mis hermanos, mi hija Antonella que es mi mayor inspiración en esta lucha y así no rendirme y mis gemelos por esta recta final y acompañarme en esta etapa importante poder seguir adelante ustedes han sido mi motor para alcanzar mis logros. Esta tesis es un tributo a su dedicación y sacrificios. Gracias por creer en mí y por estar siempre a mi lado.

A mis abuelos Magdalena Franco y Fermín Reyes que siempre confió en mi el cual siempre me lleno de consejos, cuyo legado viven en mi corazón. Aunque ya no estén físicamente presente, esta tesis es un reflejo de tus valores y principios. Gracias por ser un faro de luz en mi vida

## **RECONOCIMIENTO**

Los resultados de este trabajo investigativo, merece expresar un profundo agradecimiento aquellas personas que de alguna forma son parte de su culminación, quienes con sus consejos apoyo y comprensión me dieron aliento para lograr este sueño. Mi agradecimiento va dirigido a mis Padres y hermanos quienes día a día han luchado y apoyado arduamente.

A mis docentes que con sus conocimientos me han dejado una marca imborrable en mi corazón, mi gratitud hacia cada uno de ustedes

A mi tutora de tesis. Ing Marissa Guevara, gracias por entender cada una de mi situación y no dejarme sola en este proceso.

Gracias a todos por ser parte de este capítulo de mi vida académica.

Daeli Delgado Reyes

## INDICE GENERAL

RESUMEN .....	8
INTRODUCCIÓN.....	11
DISEÑO TEÓRICO .....	12
1.1.    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.3.    PROBLEMA GENERAL.....	15
1.3.1.    Problemas específicos .....	15
1.4.    OBJETO Y CAMPO DE ACCION .....	15
1.5.1.        Objetivo general.....	15
1.5.2.    Objetivos específicos .....	15
1.6.    DELIMITACIÓN .....	16
1.6.1.    Delimitación espacial.....	16
1.6.2.    Delimitación temporal .....	16
1.6.3.    Delimitación conceptual .....	16
1.7.    DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES .....	16
1.8.    OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES .....	18
1.9.    JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	19

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	20
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	25
2.1.3. Antecedentes locales.....	29
2.2. BASES TEÓRICAS .....	31
2.2.1. Plan estratégico.....	31
2.2.2. Factores externos .....	32
2.2.3. Factores internos .....	36
2.2.4. Análisis FODA .....	38
2.2.5. Matriz CAME .....	41
2.2.6. Análisis PORTER.....	42
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO .....	43
3.1. ENFOQUE.....	43
3.2. ALCANCE .....	43
3.3. DISEÑO .....	44
3.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.....	44
3.5. POBLACION Y MUESTRA.....	45
3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	46
CAPITULO IV: PROPUESTA.....	74
4.1. TITULO.....	74
4.2. DATOS INFORMATIVOS .....	75
4.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	75

4.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	76
4.4.1. Objetivo general.....	76
4.4.2. Objetivos específicos .....	76
4.5.1. Matriz FODA.....	79
4.5.2. Matriz CAME   .....	80
4.6. PRESUPUESTO.....	81
4.8. BENEFICIOS QUE APORTA LA PROPUESTA.....	81
CONCLUSIONES .....	83
ANEXOS.....	89

## I. INDICE DE TABLA

<b><u>Tabla 1:</u></b> Operacionalización de variables -----	18
<b><u>Tabla 2:</u></b> ¿Considera usted que la empresa dispone de créditos para garantizar la solvencia y la rentabilidad de la organización?-----	46
<b><u>Tabla 3:</u></b> ¿La tasa de inflación es uno de los factores críticos que limitan seguir con la mejora continua en el negocio? -----	47
<b><u>Tabla 4:</u></b> ¿Los cambios de las leyes en el país ha generado un descontrol en la gestión de la empresa?-----	49
<b><u>Tabla 5:</u></b> ¿El presupuesto General del Estado ha sido un factor clave para mitigar el impacto negativo para la empresa? -----	51
<b><u>Tabla 6:</u></b> ¿Dentro de la empresa los factores tecnológicos son la esencia para una correcta planificación estratégica y administrativa?-----	52
<b><u>Tabla 7:</u></b> ¿Considera usted que existe obstáculos para el ingreso de nuevas empresas dedicada a la misma actividad económica? -----	54
<b><u>Tabla 8:</u></b> ¿Considera usted que a la empresa cuenta con factores que impiden que la empresa abandone el mercado?-----	55
<b><u>Tabla 9:</u></b> ¿La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años?-----	57
<b><u>Tabla 10:</u></b> La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.-----	58
<b><u>Tabla 11:</u></b> La Cooperativa tiene como filosofía impulsar programas de calidad y capacita adecuadamente a todos los socios en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo -----	60

**Tabla 12:** ¿Los servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector?----- 61

**Tabla 13:** ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?----- 63

**Tabla 14:** ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?----- 64

**Tabla 15:** ¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)?----- 65

**Tabla 16:** ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones?----- 67

**Tabla 17:** ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa?----- 68

**Tabla 18:** ¿Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?----- 69

**Tabla 19:** ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?----- 70

**Tabla 20:** ¿La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados?----- 71

**Tabla 21:** ¿El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable?----- 73

## II. INDICE DE FIGURA

<b><u>Figura 1: Factores del analisis PESTEL</u></b> .....	33
<b><u>Figura 2: Ejemplos de factores internos</u></b> .....	37
<b><u>Figura 3: Elementos del análisis FODA</u></b> .....	38
<b><u>Figura 4: ¿Considera usted que la empresa dispone de créditos para garantizar la solvencia y la rentabilidad de la organización?</u></b> .....	46
<b><u>Figura 5: ¿La tasa de inflación es uno de los factores críticos que limitan seguir con la mejora continua en el negocio?</u></b> .....	48
<b><u>Figura 6: ¿Los cambios de las leyes en el país ha generado un descontrol en la gestión de la empresa?</u></b> .....	50
<b><u>Figura 7: ¿El presupuesto General del Estado ha sido un factor clave para mitigar el impacto negativo para la empresa?</u></b> .....	51
<b><u>Figura 8: ¿Dentro de la empresa los factores tecnológicos son la esencia para una correcta planificación estratégica y administrativa?</u></b> .....	53
<b><u>Figura 9: ¿Considera usted que existe obstáculos para el ingreso de nuevas empresas dedicada a la misma actividad económica?</u></b> .....	54
<b><u>Figura 10: ¿Considera usted que a la empresa cuenta con factores que impiden que la empresa abandone el mercado?</u></b> .....	56
<b><u>Figura 11: ¿La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años?</u></b> .....	57
<b><u>Figura 12: La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.</u></b> .....	59
<b><u>Figura 13: La Cooperativa tiene como filosofía impulsar programas de calidad y capacita adecuadamente a todos los socios en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.</u></b> .....	61

<b><u>Figura 14:</u></b> <u>¿Los servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector?</u> .....	62
<b><u>Figura 15:</u></b> <u>¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?</u> .....	63
<b><u>Figura 16:</u></b> <u>¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?</u> .....	
<b><u>Figura 17:</u></b> <u>¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)?</u> .....	66
<b><u>Figura 18:</u></b> <u>¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones?</u> .....	67
<b><u>Figura 19:</u></b> <u>¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa?</u> .....	68
<b><u>Figura 20:</u></b> <u>¿Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?</u> .....	70
<b><u>Figura 21:</u></b> <u>¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?</u> .....	70
<b><u>Figura 22:</u></b> <u>¿La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados?</u> .....	72
<b><u>Figura 23:</u></b> <u>¿El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable?</u> .....	73

## **RESUMEN**

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo, 2023. La metodología implementada de la investigación es de carácter cuantitativo, alcance descriptivo y diseño no experimental donde para la recolección de datos se obtuvo como muestra un total de 65 socios a los cuales se les aplicó un cuestionario conformado por 20 ítems, el cual se buscó identificar los factores interno y externo de la cooperativa pesquera artesanal, de este análisis se obtuvo de los principales resultados la propuesta, diseñar el plan estratégico es altamente eficiente y eficaz para un alto crecimiento organizacional y sobre todo de accionares para el cambio y sostenibilidad, así mismo se evidencio la importancia del plan estratégico para la mejora continua envolviendo el alto desempeño en los trabajadores administrativos, socios claves, promoviendo actitudes, aptitudes, motivación, compromiso y sobre todo dirigir acciones altamente competitivas y cambiante. Entre los principales resultados encontrados en el proceso de diagnóstico fue; la falta de comunicación entre los socios y tecnología ineficiente es por ello que se implementara un plan estratégico para crear objetivos definidos.

Palabras claves: Sostenibilidad, Plan estratégico, Recursos, Compromiso, Diagnostico.

## **ABSTRACT**

The objective of this research work is to design a strategic plan for the Artisanal Fisheries Production Cooperative of the San Mateo parish, 2023. The implemented methodology of the research is of a quantitative nature, descriptive scope and non-experimental design where for data collection a total of 65 partners were obtained as a sample to which a questionnaire consisting of 20 items was applied, which sought to identify the internal and external factors of the artisanal fishing cooperative, from this analysis the main results of the proposal were obtained, designing the strategic plan is highly efficient and effective for high organizational growth and above all actions for change and sustainability, also the importance of the strategic plan for continuous improvement involving high performance in administrative workers was evidenced, key partners, promoting attitudes, aptitudes, motivation, commitment and above all directing highly competitive and changing actions. Among the main results found in the diagnostic process were; the lack of communication between partners and inefficient technology is why a strategic plan will be implemented to create defined objectives.

Keywords: Sustainability, Strategic plan, Resources, Commitment, Diagnosis.

## **INTRODUCCIÓN**

La planificación estratégica es fundamental para establecer metas a largo plazo y determinar los pasos necesarios para alcanzarlas. Implica analizar el entorno, identificar fortalezas y debilidades, y diseñar estrategias para lograr los objetivos de una organización o proyecto.

La Cooperativa de Producción Artesanal, se localiza en la parroquia San Mateo, cantón Manta, provincia de Manabí, es una organización comprometida con el desarrollo sostenible y el bienestar de los pescadores artesanal de la parroquia con el propósito de mejorar la calidad de vida de sus miembros y preservar los recursos marinos, esta cooperativa se ha vuelto en un pilar importante para la comunidad pesquera local.

La planificación estratégica es crucial porque proporciona una dirección clara y un marco para la toma de decisiones a largo plazo. Ayuda a una organización a anticipar y adaptarse a los cambios en su entorno, aprovechar oportunidades y mitigar riesgos. Además, fomenta la alineación de los recursos y esfuerzos hacia metas comunes, lo que mejora la eficiencia y la efectividad general. En resumen, la planificación estratégica es fundamental para el éxito sostenible de cualquier entidad, ya sea una empresa, una institución sin fines de lucro o incluso un gobierno.

El desempeño en el trabajo está envuelto en las acciones y procedimientos de los planes estratégicos que se realizan en el día a día para sacar a flote a las empresas, un mal desempeño laboral es aquel donde los trabajadores en vez de aportar a la organización, estos alteran al bienestar de la empresa, envolviendo un clima laboral nefasto, garantizando que el trabajo en equipo se vuelva cada vez más peligroso para generar soluciones.

## **DISEÑO TEÓRICO**

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En el entorno actual el desarrollo de un plan estratégico se ha convertido en un pilar para el éxito sostenible para las organizaciones. La planificación estratégica eficaz no solo impacta en la sostenibilidad y crecimiento en la cooperativa, sino que también influye directamente en la satisfacción y cohesión de sus miembros, así como en su operativa y la productividad.

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo cumple con los principios de la administración, presentando excelentes ventajas ante el mercado, generando en ellos clientes buenas experiencias y sobre todo presentarles soluciones a sus necesidades, con la finalidad de fomentar una cultura innovadora y satisfacción en de la empresa, sin embargo la Cooperativa no presenta un plan estratégico que le garantice un mejor sostenimiento económico y social, donde se involucren toma de decisiones correctivas y preventivas para un desarrollo eficaz, eficiente, proactivo y productivo.

Los líderes de la Cooperativa pesquera artesanal de San Mateo, deberá brindar respaldo para garantizar el buen funcionamiento de la organización y estar en constante concordancia al momento de tomar decisiones que al futuro beneficie a todos los integrantes de la cooperativa y la comunidad

El plan estratégico ha ido tomando mayor importancia para el control de las no conformidades dentro de las organizaciones sean en el entorno externo e interno, siendo la principal desventaja en algunos negocios, empresas y emprendimientos la falta de aplicación de esta herramienta clave para la toma de decisiones y de mejora continua, que permitirá mitigar los impactos negativos y sobre todo prevalecer un excelente desarrollo organizacional.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo enfrenta desafíos en su gestión y desarrollo empresarial debido a la falta de implementación de un plan estratégico. Esta situación genera dificultades para detectar y abordar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan la organización. Además, la falta de un plan estratégico impide la definición de objetivos claros, indicadores de desempeño y estrategias efectivas para alcanzar el éxito empresarial.

Es importante destacar que la implementación de un plan estratégico permitiría a la Cooperativa mejorar su gestión, aumentar su competitividad y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad. Sin embargo, la falta de conocimientos y experiencia en la elaboración e implementación de planes estratégicos es un obstáculo significativo para la organización.

Hoy en día muchas empresas deben gestionar de manera responsable cada uno de los procesos y procedimientos que se generen para seguir con la actividad económica, de tal manera que brinden la posibilidad de fomentar un cambio no solo de manera interna sino externa, con la finalidad de propiciar estrategias innovadoras y rentables. Por lo que las organizaciones deben gestionar herramientas que faciliten acciones para encaminar al éxito empresarial, de igual manera el plan estratégico está siendo un frente para el crecimiento económico y el auge empresarial, abarcando y detectando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se enfrentan en el entorno empresarial y el ambiente laboral.

A nivel internacional, las empresas no están ligando en su cadena de valor, el plan estratégico, debido a la alta complejidad y mecanismos de alto impacto para el control del éxito empresarial, como son los factores externos, los cuales se deben realizar diversos estudios de

cada uno de los entes que solventan a estos factores críticos como es la tasa de inflación, el desempleo y el crecimiento del PIB, entre otros. En este mismo contexto, al no llevar una planificación estratégica ha conllevado a una serie de conflictos y adversidades en el día a día, tales como el desequilibrio organizacional, incremento de la competencia, falta de objetivos estratégicos, indicadores, estrategias, entre otros aspectos, es importante que hoy en día las organizaciones gestionen cada uno de estas características, basados especialmente en los factores interno y externos para una mayor rapidez y obtención de buenos resultados, ya que no solo se debe propiciar modelo de gestión través de las fases de la administración, sino que se debe ir más allá del mundo de negocios, usando herramientas claves de gestión y mejora continua.

En la ciudad de Manta, las empresas el tema de planificación estratégica es de mucha importancia, aunque se está desarrollando forma lenta y poco progresiva, siendo las grandes empresas que han podido y llevado herramientas de alto impacto para un excelente desarrollo empresarial, bien sea por beneficios o por normativas de control interno. En las Cooperativas esta herramienta presenta un descontrol, ya que algunas de ellos no aplican como se debe llevar un correcto plan estratégico, solo plasman estrategias al alzar sin un estudio previo de cada uno de los factores críticos, además dichas instituciones piensan que es una pérdida de tiempo llevar este proceso de mansera ordenada y detallada, las cuales no generan un desempeño eficaz para ellos.

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo, es una institución que presenta como actividad económica la venta y compra de gasolinas para los moteres fuera de borda, además funciona como asociación de pescadores para el futuro de ellos. Es necesario que la organización implemente la herramienta del plan estratégico, con la finalidad

de detectar y propiciar mejora continua, abarcando el despliegue de estrategias e indicadores que solvente el éxito empresarial, además al aplicar esta herramienta permite seguir con un desarrollo sostenible y sustentable. Es importante que en base al plan estratégico la empresa debe trabajar por un mejor ambiente organizacional, lo cual involucra a los recursos, insumos, procesos, talento humano, clientes, y cada uno de los grupos de interés.

### **PROBLEMA GENERAL**

¿Existe un plan estratégico para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo 2023?

### **Problemas específicos**

¿Cuáles son los factores externos de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo 2023?

¿Cuáles son los factores internos de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo 2023?

### **OBJETO Y CAMPO DE ACCION**

Objeto: Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo

Campo de acción: Plan estratégico

### **Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo 2023.

### **Objetivos específicos**

Identificar los factores externos que influyen en la gestión y desarrollo de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo 2023.

Analizar los factores internos que afectan la planificación estratégica y el desempeño organizacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo, 2023.

## **DELIMITACIÓN**

### **Delimitación espacial**

La presente investigación será ejecutada en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal ubicada en la parroquia San Mateo, calle San Pablo.

### **Delimitación temporal**

La investigación se llevará a cabo desde abril del 2023 hasta diciembre del 2023.

### **Delimitación conceptual**

La investigación abarcará conceptos en función a la planificación estratégicas, factores internos, externos y cada uno de los componentes o herramientas que forman parte del plan estratégico.

## **DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES**

Variable independiente (Factores externos): Los factores externos son aquellos que afectan de manera exterior el entorno empresarial, las cuales no están dada bajo el control de las organizaciones, es decir son acciones que pueden ser contraladas por el gobierno mas no por las empresas misma, por ejemplo, el desempleo, la subida de precios, desastres naturales, leyes, políticas, entre otros (Cabrera, C. 2021).

Variable dependiente (Factores internos): Los factores internos son aquellos que son contraladas por las empresas, siendo la gran ventaja para las organizaciones, ya que a través de

ellos permiten fomentar una alta gama de estrategias e indicadores, dentro de estos factores se tiene a cada uno de los departamentos que conforma una empresa, así como sus procesos, actividades, procedimientos, tareas, entre otros (Moya, S. 2021).

**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Tabla 1: Operacionalización de variables

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA ARTESANAL DE LA PARROQUIA SAN MATEO 2023			
PROBLEMA GENERAL	¿Existe un plan estratégico para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo 2023?		
OBJETIVO GENERAL	Diseñar un plan estratégico para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo 2023.		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
FACTORES EXTERNO	Factores económicos	Disponibilidad de créditos Tasa de inflación	Investigación bibliográfica y de campo
	Factores sociales	Estilo de vida	
	Factores políticos	Presupuesto general del Estado	
	Factores tecnológicos	Aplicaciones	
	Competencia	Barreras de entradas Barreras de salida	
FACTORES INTERNOS	Planificación estratégica	Proceso de planificación estratégica Implementación de estrategias	Investigación bibliográfica y de campo
	Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales de la calidad Sistema de calidad	
	Ventas	Mercadeo y ventas Servicio	
	Finanzas	Administración financiera Monitoreo de costos y contabilidad	
	Recursos humanos	Capacitación y promoción del personal Cultura organizacional	
	Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	
	Sistema de información	Planeación del sistema	

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se justifica en la necesidad de fortalecer la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo a través de un plan estratégico bien estructurado y adaptado a sus particularidades. En un contexto donde la competitividad y la sostenibilidad son fundamentales para el éxito empresarial, el diseño de un plan estratégico se convierte en una herramienta esencial que permitirá a la cooperativa no solo mejorar su rendimiento operativo, sino también posicionarse de manera efectiva en el mercado.

El sector pesquero artesanal enfrenta desafíos significativos, como la presión sobre los recursos naturales, la competencia de empresas más grandes y la necesidad de adaptarse a normativas en constante cambio. Por Aquello, al implementar un plan estratégico, la cooperativa podrá identificar claramente sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Este análisis situacional es crucial para establecer un camino claro hacia el crecimiento sostenible, garantizando que cada decisión esté alineada con los objetivos a largo plazo de la organización.

Por lo tanto, esta investigación no solo busca el fortalecimiento interno de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de San Mateo, sino que también pretende ser un modelo replicable para otras cooperativas del sector, promoviendo un crecimiento inclusivo y sostenible en el ámbito pesquero artesanal.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Según la tesis de Solano, E. (2021), que lleva por tema de estudio “Planeamiento estratégico para incrementar la eficiencia en el control de la producción de Limpisa Servicios Generales SAC”, tuvo como objetivo implementar un plan estratégico cuya finalidad fomenta una mejora continua en la organización, encaminada en fortalecer la gestión y el control de cada uno de sus procesos. Adicional a ello, la investigación presenta como problemática la deficiencia en la gestión de producción en la empresa Limpisa Servicios Generales SAC, teniendo como causas poco tiempo destinado a la gestión empresarial, ausencia de los principales procesos administrativos, bajo nivel de comportamiento laboral, falta de sistema para diagnosticar los indicadores de producción, al igual que la ausencia de persona, carencia de capacitación siendo estos los principales factores críticos internos.

Referente al marco teórico, la investigación presento un diseño no experimental, alcance descriptivo – analítico, con un enfoque cuantitativo, extrayendo como muestra un total de 20 trabajadores para la empresa para la ejecución del instrumento de recolección de datos, el cual fue la encuesta. Tras la ejecución de la encuesta, se obtuvo como resultado que el 60% de los factores que controlan la organización son los internos, tales como las capacitaciones, talento humano, practicas sostenibles, negociaciones y acuerdo con proveedores, cumplimiento de normas, valores y el control de los recursos técnicos y humanos, mientras que el 40% restante son factores externo, es decir que son controlados por la sociedad como son las factores sociales, económicos, políticos,

tecnológicos, ambientales, entre otros.

Como conclusión se obtuvo que la empresa no dispone de un plan estratégico adecuado para el control de estrategias e indicadores de gestión, además no está implementado de forma correcta el plan de mejora continua de Deming, siendo un factor de alta relevancia en la carencia de una planificación estratégica. Por otra parte, los procesos administrativos son las etapas de mayor diversificación en las estrategias de una organizacional, de tal manera que influye de manera directa en la reducción de las no conformidades, además de detectar e identificar cada uno de los factores internos y externos que enlazan de manera positiva y negativa en cada una de las áreas organizacionales.

Por otro lado, Vera, A. (2023), en su tesis “Planeación estratégica y productividad laboral de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de Santa Rosa, provincia de Santa Elena, año 2022” presento como objetivo analizar la forma en la que la planificación estratégica contribuye en la productividad de la empresa, con la finalidad de detectar debilidades y amenazas en el entorno de la organizacional. Adicional a ello, la empresa presenta como problemática la mala gestión productiva y disminución en su rentabilidad, además es de vital importancia conocer como las empresas crean estrategias para medir su impacto y enfrentarse a los desafíos constante que incurren las empresas.

La investigación presento un marco metodológico de alcance descriptivo con un diseño no experimental, sustentado en un enfoque cuantitativo y método deductivo, dentro de la metodología es importante hacer referencia en la elaboración de la matriz FODA y las matrices de factores internos y externos, resaltan la puntuación ponderada, con la finalidad de resaltar el nivel

competitivo de la organización. La población de estudio está delimitada por el presidente y los socios de la cooperativa siendo la cantidad de 34 involucrados, extrayendo como prueba piloto a 10 miembros de la asociación, la cual se la ejecutado el instrumento de recolección de datos denominado encuestas.

Tras la recolección de datos se obtuvo como resultados que la cooperativa tras su misión y visión tiene la finalidad de brindar y dar a conocer a los trabajadores, con el fin de gestionar en el futuro ideas creativas e innovadoras que permitan potenciales las habilidades y actitudes en los colaboradores. Además, se detectó como principales carencias la falta de trabajo en equipo, falta de un plan estratégico y bajo nivel administrativo que contribuya de forma indirecta en la gestión y control de las etapas de mejora continua. Adicional a ello, cada miembro del equipo analiza las debilidades de la organización, busca mitigarlas y busca alternativas viables en un esfuerzo por convertirlas en fortalezas, es importante argumentan que al hacer esto, se pueden crear roles estratégicos que respalden la gestión eficiente de las operaciones diarias del equipo.

En conclusión, la empresa debe disponer de un plan estratégico para afrontar soluciones y estrategias que permitan crear un ambiente laboral, capaz de sobrellevar un ente innovador y estratégico capaz de sobrellevar una productividad de alto rango, además de cumplir con los objetivos de la organización. En ese mismo contexto se detectó que a través de la ejecución del diagnóstico empresarial se abarca la utilización de herramientas y matrices para correlacionar cada uno de los factores internos y externos de la empresa.

Así mismo en la tesis de Valdez, M. (2023), con su tema “Plan estratégico para fortalecer la gestión empresarial de la Cooperativa Incassi – San Ignacio”, presento como problemática que

hoy en día la Cooperativa no presenta en su modelo de negocio un plan estratégico que permita fortalecer cada uno de los departamentos de la empresas, especialmente en la gestión de estrategias para fomentar un alto desempeño empresarial, ya que hoy en día las empresas están en la obligación de generar un plan estratégico para la mejora continua en cada uno de sus procesos, es por ello que el objetivo de la investigación radico en proponer un plan estratégico para fortalecer la gestión de la Cooperativa en estudio, resaltando como puntos clave la situación actual que enfrenta la empresa, análisis de los factores interno y externo y los modelos y herramientas eficientes que conlleva una excelente planeación estratégica.

En cuanto a la metodología usada, el estudio se enfocó en una investigación cuantitativa aplicada, con un alcance descriptivo – analítico y un diseño no experimental, debido que el estudio abarca un análisis minucioso de cada uno de los departamentos conformados dentro de la empresa. Adicional a ello el instrumento de recolección de datos que se ejecutó a los miembros de la Cooperativa fue la encuesta a través de un cuestionario, generando como población de estudio 16 directivos y 149 socios, extrayendo como muestra la misma cantidad de personas, debido a que la población es pequeña.

Tras la ejecución del cuestionario se obtuvo como resultado, que el 100% de los encuestados manifestaron la falta de reuniones en temas de gestión administrativa, además de propiciar un excelente ambiente laboral, aparte el 15% de los colaboradores están en desacuerdo a las actividades que propicia la Cooperativa para generar una mejora continua, es decir que a ellos no les parece la toma de decisiones de los jefes inmediatos para el control de sus actividades y procedimientos. Asimismo, se detectó que el 100% de los miembros de la población encuestada

señalaron que la empresa necesita un plan estratégico para equilibrar y diseñar estrategias para un crecimiento continuo y una lealtad en el mercado.

En conclusión, la cooperativa presenta factores positivos como negativos, los cuales deben gestionarse para mantener y crecer en el mercado, es decir las debilidades convertirlas en fortalezas y las amenazas en oportunidades para un control eficiente y eficaz, además la elaboración del plan estratégico presentará como finalidad ayudar a mitigar las no conformidades que presenta la empresa para un desarrollo organizacional y un excelente ambiente de trabajo, trayendo consigo una ventaja diferenciadora e innovadora en su cadena de gestión y mapa de procesos.

Por otro lado, en la tesis de Londoño, L. (2023) con su tema “Plan estratégico de la Cooperativa Grancoop Horizonte 2023 \_ 2017”, presento como problemática la falta de un nuevo plan estratégico, debido que se finalizó el periodo de vigencia del plan estratégico que se tenía, lo cual fomento que la organización enfrente distintas adversidades en el logro de sus metas, es por ello que la investigación presenta como objetivo diseñar el plan estratégico para la empresa en el periodo 2023 \_ 2017, con la finalidad de conocer cuáles son las estrategias que ayudaran a la Cooperativa a fomentar una cultura de cambio y satisfacer las necesidades de cada uno de los socios, así mismo esta alineado en cumplir con un excelente análisis interno y extorno del entorno de la empresa, al igual que evaluar cada uno de las estrategias sean estas actuales como antiguas, encaminadas a equilibrar las situaciones de ética y compromiso organizacional.

Referente al marco metodológico, la investigación presenta un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que estará fomentado a través de una investigación de campo, la cual se tendrá como técnicas de recolección de datos una investigación analítica y bibliográfico, fomentada a

través de una entrevista al directivo principal de la Cooperativa, así mismo esta alineado al desarrollo del estudio de campo, la cual estará abarcado por el análisis del entorno, siendo estos los agentes internos y externos.

Como resultado se evidencio que la Cooperativa presenta como fortalezas el control de la calidad de los servicios, la participación en el mercado y las buenas relaciones entre los socios, así mismo como oportunidades se evidencio las normativas vigentes empresariales, los avances tecnológicos y la transformación digital. Por su parte como debilidades se resaltaron el no estudio del mercado de manera continua, la falta de un marketing digital, inestabilidad del portafolio de los servicios y falta de estrategias competitivas, generando como amenazas los subsidios, la competencia y los fenómenos naturales. En conclusión, la Cooperativa presenta como puntuación ponderada en cuanto a los factores internos 1,30 y factores internos 2,74, generando como estrategias reforzar la eficacia en los procedimientos de calidad de los servicios, adversidades de cambio, ampliar portafolio de cliente, entre otras.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Mariscal, Z., Rodríguez, J., & Castro, E. (2020), en su artículo científico denominado “La planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad de las microempresas”, presento como objetivo conocer como la planificación estratégica ayuda a incrementar la productividad y rentabilidad de las microempresas, abarcando el fortalecimiento de su filosofía empresarial y en cada uno de sus indicadores de gestión, siendo los soportes los procesos administrativos, clave y de apoyo. Asimismo, la investigación está centrada en proponer un instrumento de planificación estratégica direccionada a la mejora continua de las microempresas, estableciendo e indagando sus

factores claves de desempeño como son los internos y externos.

En el campo metodológico, en el estudio se usó un diseño no experimental, enfoque cualitativo, alcance descriptivo y analítico, centrado en conocer los puntos fuertes y débiles de las microempresas, estableciendo lazos fuertes con las distintas matrices que garantizan una correlación de los factores internos y externos, como es la matriz FODA, y los distintos modelos de planificación estratégica propuestos por diferentes autores como es Alfred, Harold, Guillermo Guerra y Marwin Bower.

Entre sus resultados se encontró que para una correcta planificación estratégica se debe tener presente tres etapas, la primera el diagnóstico de la empresa conformada por la misión, visión, objetivos empresariales, valores institucionales e información general de las microempresas, el segundo paso está orientado en construcción del plan estratégico donde se usó la matriz de factores internos, externos, matriz FODA y matriz de estrategias, estableciendo como factores críticos la calidad, competencia, participación en el mercado, sostenibilidad, contabilidad, talento humano, entre otros y la tercera fase es el control de las estrategias a partir del enlace de cada uno de los factores críticos sean estos internos y externos.

Como conclusión, las microempresas para enfrentarse en un mundo muy competitivo deben establecer estrategias que le garanticen un sostenimiento económico, social, ambiental, interno y externo, conllevando a una mejora continua, es por ello que se obtuvo como propuesto el diseño de un instrumento de planificación estratégico que las microempresas deben ejecutar en su sistema de gestión conformado por tres fases: diagnóstico, plan estratégico y control.

De igual forma Sumba, R., Cárdenas, N., Bravo, T., & Arteaga, R. (2020), en sus tesis “La

planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas”, presento como objetivo analizar como la planificación estratégica se aplica en las PYMES, generando mayor solvencia y liquidez económica, debido que se presentó como problemática de estudio la dificultad para el desarrollo eficaz y eficiente de esta herramienta. Tras su metodología empleada se usó un diseño no experimental, alcance descriptivo - analítico y enfoque cualitativo, usando como principales técnicas de recolección de datos una investigación documental y bibliográfica, además del uso de distintos modelos o enfoques teóricos sobre la determinada variable.

Tras los resultados obtenidos se destaca que las PYMES ecuatorianas no presentan conocimiento sobre el estilo de planificar correctamente una empresa, lo cual disminuye la posibilidad de que se creen sus modelos propios de planificación estratégica actuando como ente indispensable en su cadena de gestión. Asimismo, no tienen en cuenta el factor humano como el ente indispensable para el funcionamiento de la organización, direccionando estrategias efectivas, correctivas y preventivas, además otra limitación es que utilizan herramientas insuficientes; de la misma manera, también se piensa que tienen poco interés por la innovación, debido que se basan en objetivos que resultan inconvenientes para las PYMES.

Como conclusión al identificar prioridades y asignar recursos, la empresa es capaz de seguir el camino hacia el futuro y adaptarse a los cambios y demandas impuestas por el entorno. Estas características y factores de la planificación estratégica permiten a la empresa desarrollar una visión global de los mercados y de la economía. También posibilita el equilibrio de las actividades internas como elementos esenciales a considerar para el logro de los objetivos planteados, permitiendo evaluar todas las alternativas antes de

tomar decisiones de manera efectiva y rentable. La planificación estratégica es crucial para las Pymes ecuatorianas porque estas contribuyen al crecimiento y desarrollo del país ya que el comportamiento en una empresa se volverá inconsistente y en ocasiones incluso caótico porque no tendrán definido el rumbo a seguir ni los objetivos que quieren alcanzar, lo que puede tener dificultades cuando no se tiene una estrategia definida.

De forma semejante, Muniz, L., Tómalá, R., Alvarado, J. (2022), en su artículo científico “La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las MiPymes en Manabí”, tuvo como objetivo mejorar la competitividad de las MiPymes a través de la gestión eficiente de la planificación estratégica, convirtiendo los puntos débiles en fuertes, con la finalidad de ayudar a la fidelización de clientes y sobre todo toma de decisiones correctivas y preventivas. En el marco metodológico el estudio estuvo basado en un nivel exploratorio, descriptivo y documental, haciendo uso de técnicas como es la investigación bibliográfica y la investigación de campo.

Tras la ejecución de las técnicas de recolección de información, se presentó como principal resultado que la formulación e implementación de la planificación estratégica son cruciales ya que permiten un mejor servicio al cliente y/o usuario, productos de alta calidad, la satisfacción y lealtad del cliente, además, inspiran y revitalizan los sectores económicos de la Provincia de Manabí. La base de la planificación estratégica es la implementación de un proceso administrativo eficaz que unifique y mejore el desarrollo empresarial mediante el uso de procedimientos de control interno adecuados, planes de marketing y publicidad, procedimientos creativos e interactivos y la utilización de herramientas y tecnología.

Por su parte, Moreno, A. (2021) en su tesis “Planificación estratégica y desarrollo

corporativo del sector pesquero del cantón Puerto López, año 2021”, abarco el objetivo de determinar de qué manera la planificación estratégica afecta al desarrollo corporativo del sector pesquero del cantón, ligado a dar solución a la problemática de la ineficiente gestión estratégicas en cada uno de los procesos del desarrollo corporativo del sector pesquero, generando a la sociedad un desequilibrio económico e inestabilidad laboral.

El marco metodológico que se uso fue a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo – exploratorio, abarcando los métodos inductivos – deductivo, analítico – sintético y documental, presentando un estudio estadístico y como técnicas de recolección de datos la observación, encuesta y entrevista enfocado a la población conformada por 3000 personas, extrayendo como muestra un total de 340 pescadores, asimismo la entrevista estuvo orientada al presidente de la Asociación de Pescadores del cantón Puerto López.

Como resultados en la entrevista se detectó que la gestión empírica de la planificación de la Asociación evita que la necesidad de establecer planes estratégicos se limite a decisiones muchas veces incorrectas o no responden a las necesidades de los pescadores, pero sigue considerando fundamental poder anticiparse a los problemas antes de que surjan, hacia el futuro que afectará el desarrollo empresarial de la Asociación y la industria pesquera en general. Por otro lado, en la encuesta se obtuvo como principal resultado que la inseguridad marítima es el principal componente de malestar en las empresas pesqueras, ya que está representado por un 29%, es decir hay inseguridad marítima en alta mar y falta de recursos marinos.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Salazar, A. (2022) en su tesis titulada “Gestión administrativa y planificación estratégica

de la microempresa CLIMAC del cantón Manta” tuvo como objetivo determinar de manera la gestión administrativa influye en la planificación estratégica de la microempresa, orientada a indagar sobre el comportamiento de la organización, analizar el desarrollo organizacional, diseñar estrategias de mejora continua, la falencia que se determinó en la microempresa fue el descontrol total en la parte administrativo generado un desequilibrio organizacional y el mal desempeño laboral provocando el uso inadecuado del plan estratégico que está vigente en la empresa, deficiencia en la rentabilidad, bajo clima organizacional, inadecuado ambiente laboral, entre otros factores negativos, causando no conformidades. La investigación se ejecutó a través de un estudio de tipo descriptiva-analítica, con enfoque cualitativo, presentando como métodos el inductivo, deductivo, analítico, bibliográfico y estadístico, basándose como instrumento de recolección de datos la entrevista y la encuesta. Como conclusión se pudo determinar la carencia de conocimiento de la importancia de una planificación estratégica para la empresa que le ayude sobre el direccionamiento de esta, y esto influye de manera directa en la gestión administrativa.

Asimismo, Chamba & Pesantes. (2021), en su tesis “Propuesta de mejoramiento turístico para la playa de San Mateo en la provincia de Manabí - Ecuador”, tuvo como objetivo elaborar una propuesta de manejo de la playa de San Mateo mediante estrategias para el aprovechamiento de su principal recurso de forma sostenible mejorando el turismo en la parroquia, además de fomentar relevancia en la toma de decisiones y en los procesos continuos de la administración estratégica, ejecutándose en un enfoque cualitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo – analítico, presentando como técnica de recolección de datos la revisión bibliográfica y el estudio de campo, presentando como principal resultado que la sinergia está encaminada en la capacidad

que una empresa u organización genera mayor valor económico dependiendo de cada estratégica y objetivo del negocio de manera independiente, sin tomar en cuenta los retos y desafíos de la empresa. Como conclusión la estrategia en el nivel corporativo estudia la conformación del portafolio de negocios y su administración conjunta. Esta última se enfoca en las maneras como se crea valor, es decir, en las formas de materializar sinergias potenciales.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Plan estratégico**

Un plan estratégico es un documento formal que establece los objetivos a largo plazo de una organización, así como las estrategias y acciones necesarias para alcanzar esos objetivos. Es una guía que ayuda a dirigir las decisiones y actividades de la organización hacia el logro de su misión y visión.

Un plan estratégico es importante porque proporciona dirección y enfoque a una organización. Aquí hay algunas razones clave:

**Claridad de objetivos:** Ayuda a definir metas claras y específicas para la organización a largo plazo.

**Toma de decisiones:** Sirve como marco para la toma de decisiones, asegurando que todas las acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos.

**Asignación de recursos:** Permite asignar recursos de manera eficiente y efectiva hacia las áreas prioritarias de la organización.

**Comunicación:** Facilita la comunicación tanto interna como externa, asegurando que todos los miembros del equipo estén en la misma página respecto a los objetivos y estrategias.

Evaluación y ajuste: Proporciona un punto de referencia para evaluar el progreso y realizar ajustes cuando sea necesario para adaptarse a cambios en el entorno o en las circunstancias de la organización.

### **2.2.2. Factores externos**

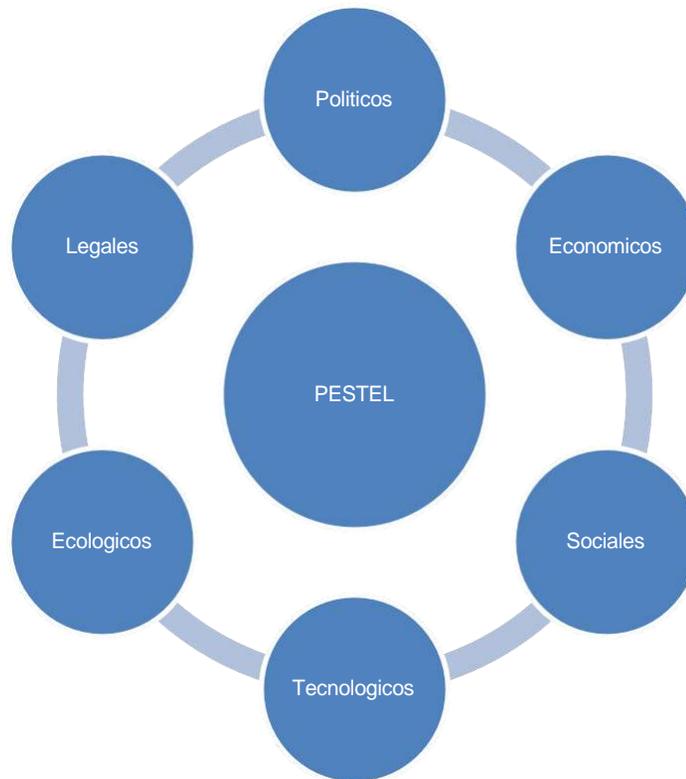
Se consideran externos a la empresa todos los factores que puedan incidir en los proyectos de una empresa. Los factores externos de una empresa son aquellos agentes que pueden tener un impacto positivo o negativo en la gestión del negocio y sobre los cuales la organización no tiene otro control que el de adaptarse al cambio (Acuña, W. 2019).

Garantizar que la organización esté preparada para contrarrestar las variables externas negativas o capitalizar aquellas que funcionan a su favor requiere identificar estos factores externos y tomar las medidas adecuadas. Una vez identificadas las variables que impactan a la empresa, es necesario crear una lista de prioridades para llevar a cabo las acciones necesarias (Osuna & Vargas. 2019). Para evaluar el grado de desempeño de la solución seleccionada, se deben definir indicadores clave de desempeño.

#### **2.2.2.1. Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta para identificar fuerzas externas a nivel macro que tienen un impacto en una empresa y pueden dictar cómo se desarrolla tanto económica como reputación empresarial (Fuente, O. 2022). Los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL) son los que se examinan. Como resultado, el análisis PESTEL es un análisis de mercado que sólo considera factores externos que tienen un impacto en una empresa. (Como podemos observar en la figura 1)

**Figura 1:** Factores del analisis PESTEL



**Fuente:** Ruiz, M. (2020)

**Elaborado por Autor:** Daeli

Existen numerosas formas en que los factores del macro ambiente afectan a las empresas. Sin embargo, debido a que el macroentorno es dinámico y, en consecuencia, siempre cambiante, es fundamental saber analizarlo para tomar decisiones estratégicas acertadas, particularmente en lo que respecta al presupuesto o la inversión (Ruiz, M. 2020). Para lograrlo, sin embargo, es imperativo que los profesionales reciban capacitación continua para comprender los

cambios que ocurren tanto a pequeña como a gran escala y que, tarde o temprano, tendrán un impacto en la organización.

Según Saavedra, J. (2023), establece que el análisis PESTEL cuenta con los siguientes factores:

**Factores políticos:** El grado en que un gobierno puede impactar la economía o una industria en particular está determinado por factores políticos. Estos elementos consisten en aranceles, impuestos comerciales, leyes tributarias, etc., que una autoridad puede hacer cumplir durante todo el año fiscal. Ciertamente afecta a la empresa porque, por ejemplo, si una empresa exporta bienes y el gobierno de la nación donde produce esos bienes impone un nuevo arancel a ese tipo de producto, la empresa se ve obligada a pagar impuestos más altos, lo que tiene un impacto sustancial sobre la economía del país.

**Factores económicos:** Este tipo de factores, tienen que ver con elementos fundamentales del sistema económico en el que opera la empresa, son determinantes en el largo plazo porque suponen alterar los modelos de oferta y demanda y, en general, inciden en las compras de los consumidores. Los factores incluyen cosas como la tasa de inflación, los tipos de cambio de las monedas, las tasas de interés y las tendencias del crecimiento económico, entre otros.

**Factores sociales:** Estas variables evalúan el entorno social del mercado y miden elementos como patrones sociales, patrones de población, conciencia de salud y seguridad,

actitudes hacia el lugar de trabajo, etc. Por lo tanto, una empresa de plásticos podría verse afectada negativamente si la sociedad cambia sus hábitos de compra a favor de, digamos, un modelo más sostenible.

**Factores tecnológicos:** Los desarrollos tecnológicos y las innovaciones se denominan factores tecnológicos. En consecuencia, si una empresa no sigue la tendencia, podría quedarse sin negocio, sobre todo si la competencia gana terreno en este ámbito. Los factores técnicos que se examinan incluyen el desarrollo de infraestructura, la investigación gubernamental o institucional y la velocidad a la que está cambiando la tecnología.

**Factores ecológicos:** El clima, la ubicación geográfica, las compensaciones ambientales, la eliminación de desechos, las leyes de protección ambiental y la regulación del consumo de energía son algunos ejemplos de factores ambientales. Los factores ambientales también incluyen todos aquellos que afectan o están determinados por el medio ambiente circundante. Las empresas dedicadas a la ganadería, la agricultura y el turismo, así como aquellas que utilizan mucha energía o generan muchos residuos, necesitan analizar este tipo de factores.

**Factores legales:** Los cambios legales que impactan el empleo, las cuotas, los recursos, las importaciones o exportaciones, los impuestos y el acceso a materiales son la última categoría de factores legales. Por ejemplo, si las leyes de una nación cambian y el uso de ciertos ingredientes, sustancias o materiales se vuelve ilegal o restringido, las empresas afectadas deberán encontrar

una manera de adaptarse y cumplir con los nuevos requisitos.

### 2.2.3. Factores internos

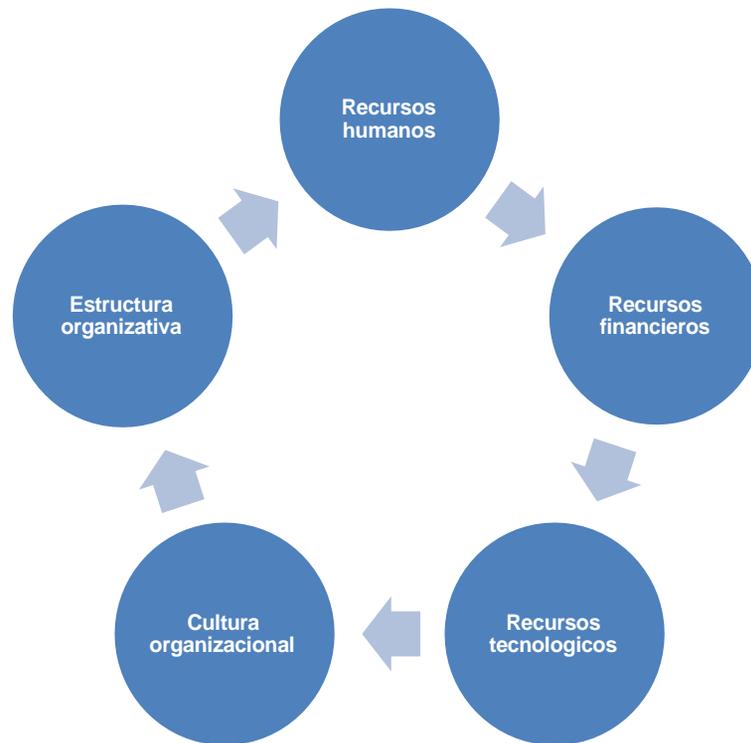
Se denominan factores internos a todos los elementos que forman parte de la estructura interna de una empresa y que pueden tener un impacto en el resultado de un proyecto. Por supuesto, juegan un papel crucial en el logro de los objetivos propuestos y, por tanto, son factores muy importantes (como se observa en la figura 2). Son internos porque son un componente fundamental de cómo se configura una organización, incluyen la infraestructura de la empresa, sus recursos, sus canales de comunicación y su cultura organizacional.

La creación y ejecución de la gestión de proyectos también puede verse afectada positiva o negativamente por todos estos factores (Quiroa, M. 2021). Dado que pueden dar a las organizaciones fortalezas si tienen una influencia positiva o debilidades si tienen una influencia negativa, estos factores ayudan o perjudican la organización, la gestión y el control de los proyectos.

Según Jiménez., Campos., & Hernández. (2019), establecen que los agentes que pueden incidir favorable o desfavorablemente en la gestión empresarial se conocen como factores internos en una empresa. Es fundamental identificar estos elementos para potenciar los efectos positivos en el desempeño de la organización y mitigar los negativos. Es necesario establecer una lista de prioridades antes de tomar cualquier medida para abordar los problemas que se han identificado junto con sus síntomas.

Para medir el rendimiento de la solución seleccionada, se deben definir indicadores clave de rendimiento o KPI.

**Figura 2:** *Ejemplos de factores internos*



Fuente: Quilca, D. (2024)

El factor de recursos humanos los conforma las personas que trabajan para la empresa y están a cargo de completar las tareas y actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la organización, los recursos humanos son uno de los factores internos más importantes, generando que la productividad, eficiencia y eficacia de la organización pueden verse afectadas por el tipo y la cantidad de sus recursos humanos. Asimismo, los recursos financieros son otro factor interno crucial porque son los que la organización puede utilizar para financiar sus operaciones y proyectos. La capacidad de la empresa para invertir en nuevas tecnologías, contratar nuevo personal y expandirse a nuevos mercados, entre otras cosas, puede

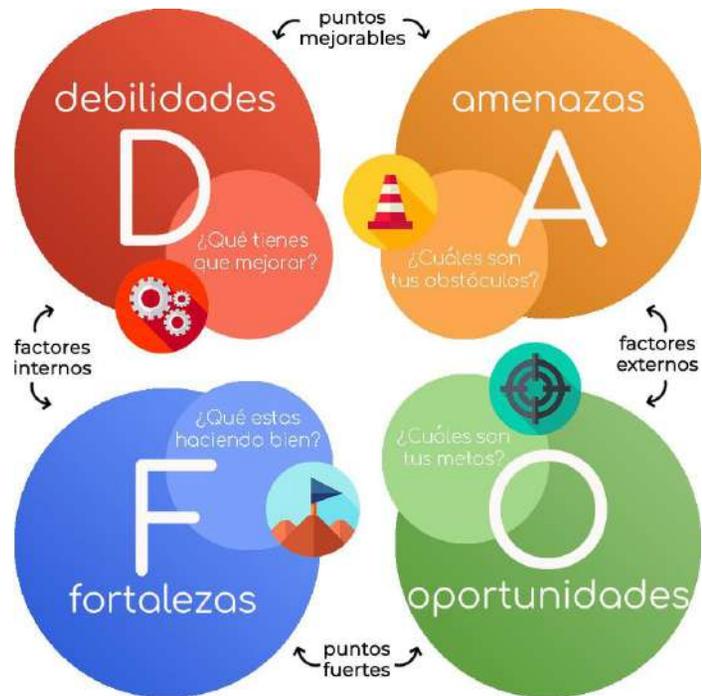
verse afectada por la disponibilidad de recursos financieros.

Al ser las herramientas, equipos y sistemas que utiliza la organización para realizar sus operaciones, los recursos tecnológicos son otro factor interno crucial. La eficacia y el calibre de los recursos tecnológicos de una organización pueden tener un impacto en su rendimiento y eficacia. Otro factor interno crucial es la cultura organizacional, que se refiere al conjunto de valores, creencias y comportamientos que definen la organización (Kauil., Miguel & Morales. 2020). La capacidad de una organización para responder a los cambios y desafíos ambientales, así como el compromiso, la motivación y la satisfacción de los empleados, pueden verse afectados por la cultura organizacional.

#### **2.2.4. Análisis FODA**

Cualquier organización que quiera desarrollar estrategias para superar obstáculos o aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento debe estar atenta a los acontecimientos actuales tanto interna como externamente. Para ello, el análisis FODA es una herramienta útil. El análisis FODA (figura 3) es un método para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa o incluso de un proyecto en particular (Torres, G. (2019).

**Figura 3:** *Elementos del análisis FODA*



Fuente: Ivars, A. (2019)

El análisis FODA se puede utilizar tanto para objetivos profesionales como personales, a pesar de que suele utilizarse ampliamente en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, grandes corporaciones y otras organizaciones, este análisis es una herramienta sencilla pero eficaz para detectar oportunidades para superar a los competidores, le brinda la oportunidad de trabajar para hacer avanzar la empresa y el equipo mientras se mantiene al tanto de las tendencias de la

industria.

Según Fuente, O. (2022), sustenta los siguientes conceptos de un análisis FODA, los cuales abarcan críticos de esencia en la toma de decisiones de las empresas.

**Fortalezas:** Las fortalezas son los recursos internos y las capacidades positivas que una organización posee. Pueden incluir cosas como una marca sólida, tecnología avanzada, un equipo talentoso, una sólida base de clientes, una reputación positiva, una ubicación privilegiada, entre otros. Estas fortalezas proporcionan a la organización ventajas competitivas y le permiten destacarse en su mercado o industria.

**Oportunidades:** Las oportunidades son factores externos positivos que una organización puede aprovechar para su beneficio y crecimiento. Pueden surgir de cambios en el mercado, avances tecnológicos, tendencias de la industria, nuevas regulaciones gubernamentales, entre otros. Identificar y aprovechar oportunidades adecuadas puede ayudar a una organización a expandirse, mejorar su posición competitiva y alcanzar sus objetivos estratégicos.

**Debilidades:** Las debilidades son las limitaciones internas y las áreas de mejora de una organización. Pueden incluir aspectos como falta de recursos financieros, procesos ineficientes, carencia de habilidades clave en el equipo, problemas de calidad, entre otros. Identificar las debilidades permite a la organización tomar medidas para mejorar y fortalecer sus operaciones, lo que puede ayudar a mitigar riesgos y aumentar su competitividad a largo plazo.

**Amenazas:** Las amenazas son factores externos negativos que representan desafíos o riesgos para una organización. Pueden surgir de la competencia intensa, cambios en las regulaciones gubernamentales, fluctuaciones económicas, avances tecnológicos que pueden obsolescencia de productos o servicios, entre otros. Identificar y gestionar las amenazas adecuadamente es crucial para proteger el negocio y mantener su competitividad en el mercado.

Es importante tener en cuenta que a más del análisis FODA y el PESTEL existen dos herramientas más para formalizar y obtener un mayor análisis estratégico dentro de las empresas, negocios, emprendimientos o cualquier institución sean estas públicas como privadas, las cuales son la matriz CAME y análisis PORTER.

### **2.2.5. Matriz CAME**

La matriz CAME es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para desarrollar estrategias a partir de los resultados obtenidos en un análisis FODA (Busto, M. 2024). Las siglas CAME representan:

**Corregir:** Se refiere a las estrategias para corregir las debilidades internas identificadas en el análisis FODA.

**Aprovechar:** Son las estrategias para aprovechar las oportunidades externas identificadas en el análisis FODA.

**Minimizar:** Son las estrategias para minimizar el impacto de las amenazas externas identificadas en el análisis FODA.

**Explotar:** Son las estrategias para explotar las fortalezas internas identificadas en el análisis FODA.

La matriz CAME ayuda a la organización a traducir los hallazgos del análisis FODA en acciones concretas y específicas para mejorar su situación actual y aprovechar las oportunidades futuras.

La matriz CAME es importante porque proporciona un marco estructurado para el desarrollo de estrategias que aprovechen las fortalezas internas de una organización, mitiguen las debilidades, aprovechen las oportunidades externas y minimicen las amenazas. Al centrarse en acciones específicas basadas en los hallazgos del análisis FODA, la matriz CAME ayuda a la organización a implementar medidas concretas para mejorar su desempeño y su posición competitiva (Perdomo, C. 2023). Además, al abordar tanto los factores internos como los externos, la matriz CAME proporciona un enfoque integral para la planificación estratégica que considera tanto los recursos internos como el entorno externo de la organización.

### **2.2.6. Análisis PORTER**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un marco desarrollado por el profesor Michael Porter que se utiliza para evaluar la competitividad y el atractivo de una industria. Se centra en cinco aspectos clave:

Poder de negociación de los compradores: ¿Cuánto poder tienen los clientes para influir en los precios y términos de venta?

Poder de negociación de los proveedores: ¿Cuánto poder tienen los proveedores para influir en los precios y condiciones de suministro?

Amenaza de nuevos participantes: ¿Qué tan fácil es para nuevas empresas entrar en la

industria y competir con éxito?

Amenaza de productos sustitutos: ¿Qué tan fácilmente pueden los productos o servicios de otras industrias reemplazar a los productos o servicios de la industria en cuestión?

Rivalidad entre competidores existentes: ¿Qué tan intensa es la competencia entre las empresas ya establecidas en la industria?

El análisis de las cinco fuerzas de Porter ayuda a las empresas a comprender el entorno competitivo en el que operan y a desarrollar estrategias para mantener o mejorar su posición en el mercado.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO**

### **3.1. ENFOQUE**

La presente investigación presenta un enfoque cuantitativo, debido a que está relacionado con datos numéricos y porcentajes, fomentando una mayor comprensión de los resultados, solventando eficiencia y eficacia para un análisis altamente calificado.

Un enfoque cuantitativo es una metodología de investigación que se centra en recopilar y analizar datos numéricos para entender fenómenos sociales, científicos o de otro tipo. Implica la recolección de datos a través de encuestas, experimentos, análisis de datos secundarios, entre otros métodos, y el uso de técnicas estadísticas para interpretar los resultados. Este enfoque busca objetividad y generalización de los resultados a través de un análisis riguroso de datos cuantificables (Figuroa, E. 2024).

### **3.2. ALCANCE**

La investigación esta enlazado bajo un alcance descriptivo, debido que se va a describir

cada una de las etapas de un plan estratégico, construyendo así matrices e ideas estratégicas en base con los resultados encontrados.

Una investigación de carácter descriptiva es un tipo de investigación que se enfoca en describir características o fenómenos tal como son, sin intentar establecer relaciones causales o explicaciones, su objetivo principal es proporcionar una imagen detallada y precisa de una situación particular, grupo de personas, evento o fenómeno. Se utiliza comúnmente en estudios de población, encuestas de opinión, estudios de mercado, entre otros (Álvarez, A. 2020). La investigación descriptiva se basa en la observación y recopilación de datos para representar fielmente la realidad estudiada.

### **3.3. DISEÑO**

La presente investigación está dada bajo un diseño no experimental, debido a que no se va a manipular ninguna variable, solo se las estudiara bajo su estado natural, Según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), este diseño está orientado en observar cada uno de los elementos indispensable en el estudio sin manipular de ninguna forma para obtener resultados completamente eficientes.

### **3.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

El instrumento de recolección de datos en la investigación es la encuesta, estructuraba bajo dos perspectivas: factores internos y externos que componen la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San mateo, demás, el cuestionario está diseñado con 7 ítems en el tema de factores externos y 13 ítems en los factores internos. Asimismo, el cuestionario

esta estructurado con preguntas acorde a la identificación de los factores externos e internos de la organización.

### **3.5. POBLACION Y MUESTRA**

La población es el grupo de personas o elementos que son objeto de estudio, por ejemplo, los habitantes de una ciudad, los estudiantes de una escuela, o incluso elementos abstractos, como los datos recopilados de un conjunto de libros. Es crucial definir claramente la población en la investigación para garantizar que los resultados sean representativos y aplicables, por lo cual en la presente investigación la población es el número de socios que conforman la Cooperativa Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo, según el representante legal de la organización López Roland constan de 65 socios.

La muestra es una porción representativa de la población total que se selecciona para ser objeto de estudio. Esta muestra se elige con el objetivo de obtener resultados que puedan generalizarse a la población más amplia. La selección de la muestra debe realizarse de manera cuidadosa y estratégica para garantizar la validez y la fiabilidad de los resultados de la investigación.

Es importante resaltar que una muestra aleatoria es una muestra seleccionada de una población mediante un proceso de selección al azar, en el que cada individuo o elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, lo que permite realizar inferencias precisas sobre la población a partir de los datos recopilados de la muestra. En la presente investigación se estableció la muestra aleatoria de 65 personas a las cuales se les aplico el instrumento de recolección de datos.

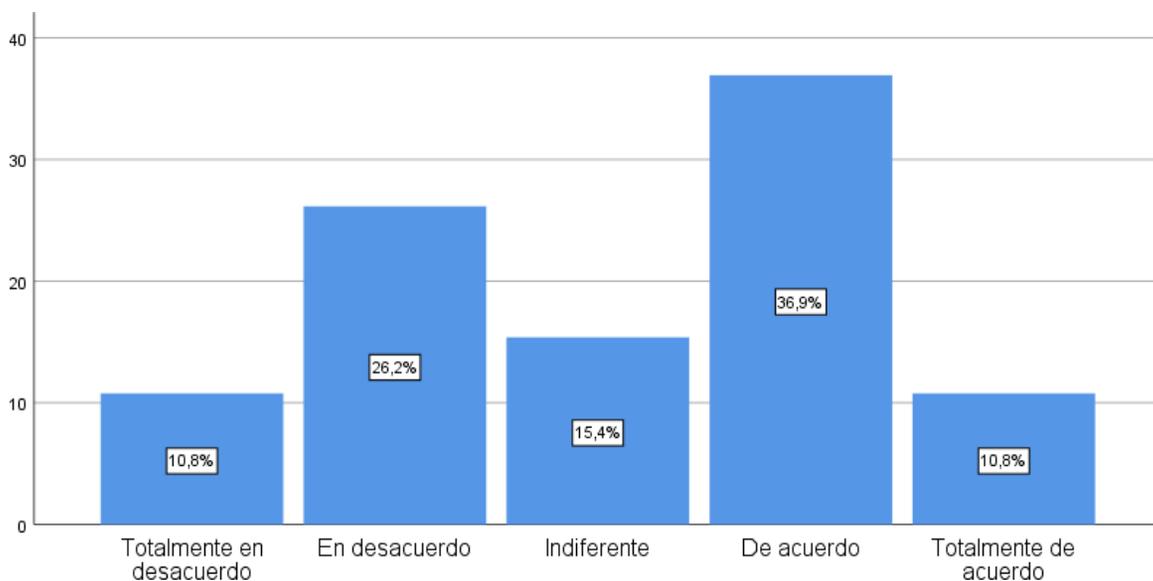
### 3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### FACTORES EXTERNOS

Tabla 2: ¿Considera usted que la empresa dispone de créditos para garantizar la solvencia y la rentabilidad de la organización?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	7	10,8
En desacuerdo	17	26,2
Indiferente	10	15,4
En desacuerdo	24	36,9
Totalmente de acuerdo	7	10,8
Total	65	100,0

Gráfico 4: ¿Considera usted que la empresa dispone de créditos para garantizar la solvencia y la rentabilidad de la organización?



**Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo**

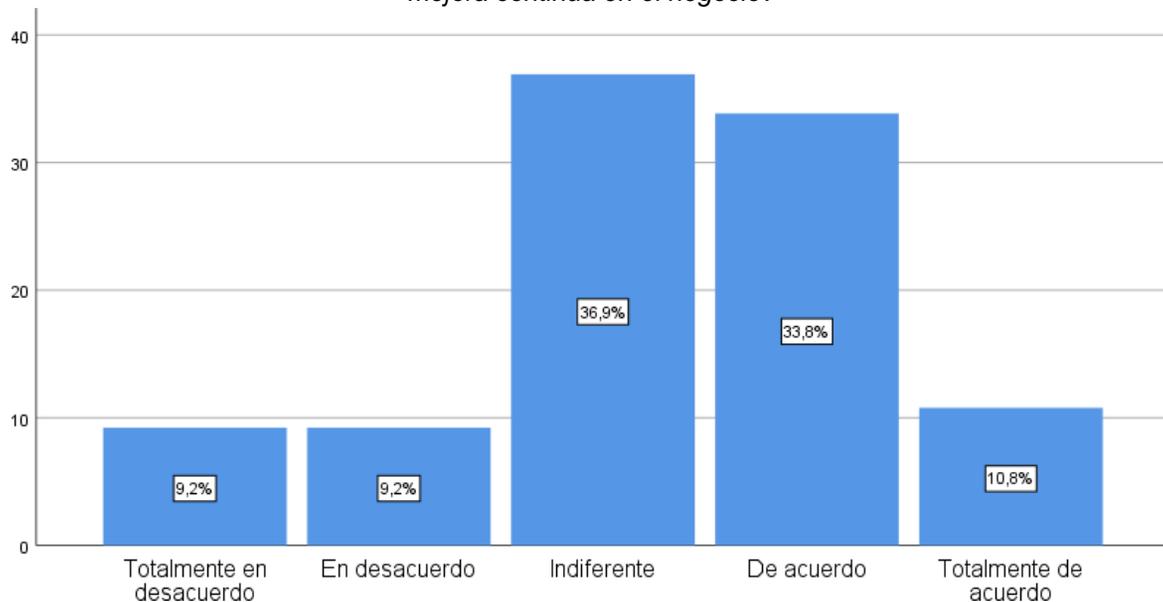
### **Análisis e interpretación**

Según los datos obtenidos en la encuesta, la Cooperativa cuenta con la oportunidad de adquirir préstamos por partes de las instituciones bancarias, debido a que el 36,9% de los encuestados están de acuerdo, debido a que la Cooperativa presenta liquidez y solvencia, con la finalidad de garantizar triunfos y logros. (grafico 4)

**Tabla 3:** ¿La tasa de inflación es uno de los factores críticos que limitan seguir con la mejora continua en el negocio?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	6	9,2
En desacuerdo	6	9,2
Indiferente	24	36,9
En desacuerdo	22	33,8
Totalmente de acuerdo	7	10,8
Total	65	100,0

**Gráfico 5:** *¿La tasa de inflación es uno de los factores críticos que limitan seguir con la mejora continua en el negocio?*



**Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo**

### **Análisis e interpretación**

(Gráfico 5) Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo: Estas respuestas suman un 18.4% del total. Indican que una minoría considera que la tasa de inflación no es un factor crítico que limite la mejora continua en el negocio. Esto sugiere que algunos no ven la inflación como una barrera significativa para los esfuerzos de mejora.

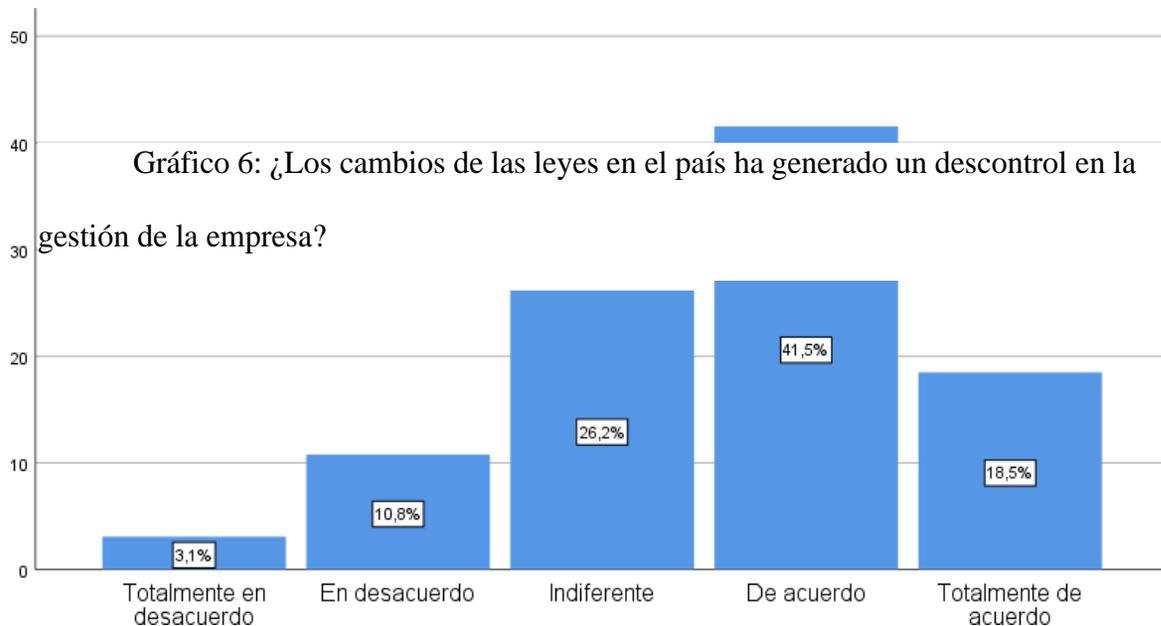
Indiferente: El 36.9% de las respuestas muestran que los encuestados no tienen una opinión clara sobre si la inflación afecta la mejora continua en el negocio. Esto podría reflejar incertidumbre o falta de información sobre cómo la inflación impacta específicamente en sus operaciones.

De acuerdo y totalmente de acuerdo: Estas respuestas suman el 44.6%, indicando que una

parte considerable de los encuestados percibe que la tasa de inflación sí limita la mejora continua en el negocio. Esto sugiere que existe una preocupación significativa sobre cómo la inflación puede afectar los costos, márgenes de ganancia y planes de crecimiento de la empresa.

Tabla 4: ¿Los cambios de las leyes en el país ha generado un descontrol en la gestión de la empresa?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	2	3,1
En desacuerdo	7	10,8
Indiferente	17	26,2
En desacuerdo	27	41,5
Totalmente de acuerdo	12	18,5
Total	65	100,0



Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo

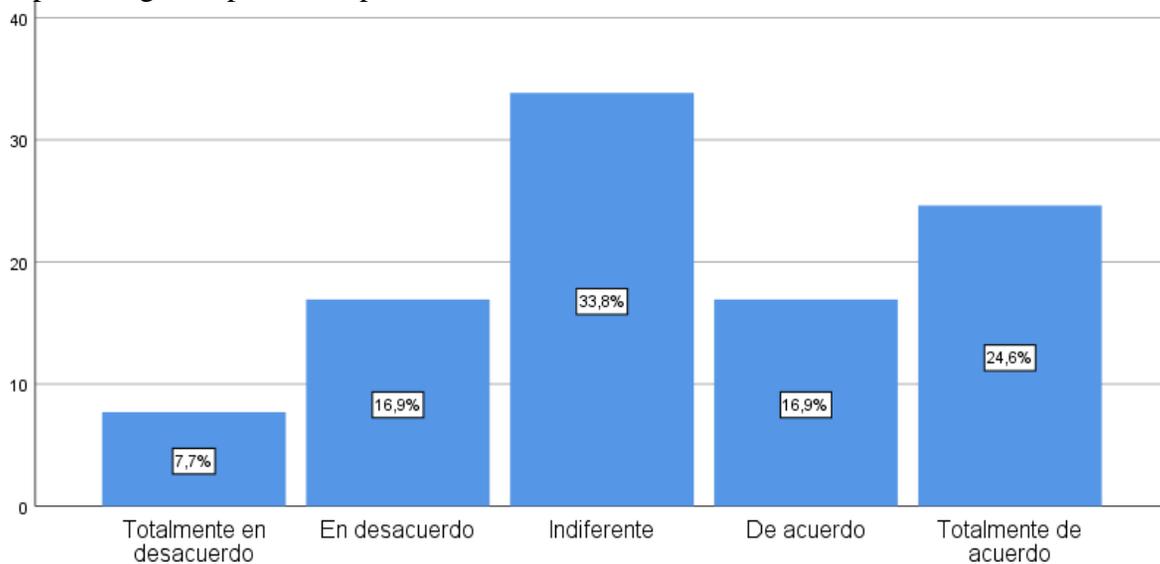
### **Análisis e interpretación**

Según los datos obtenidos en la encuesta gráfico 6 el 41,5% de los encuestados señalaron que están de acuerdo que los cambios de leyes en el país un factor crítico de descontrol en la gestión de la empresa, siendo esta una amenaza, debido a que alteran el entorno, afectando la forma en que operan, sus costos, su capacidad para competir y rentabilidad, mientras un 3.1% (está totalmente en desacuerdo) no están de acuerdo con la idea de que los cambios en las leyes del país hayan generado un descontrol en la gestión de la empresa.

Tabla 5: ¿El presupuesto General del Estado ha sido un factor clave para mitigar el impacto negativo para la empresa?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	5	7,7
En desacuerdo	11	16,9
Indiferente	22	33,8
En desacuerdo	11	16,9
Totalmente de acuerdo	16	24,6
Total	65	100,0

Gráfico 7: ¿El presupuesto General del Estado ha sido un factor clave para mitigar el impacto negativo para la empresa?



Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

(grafica 7) Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo: Estas respuestas suman un 24.6% del total. Indican que un porcentaje significativo de los encuestados no consideran que el presupuesto General del Estado haya sido un factor clave para mitigar el impacto negativo para la empresa. Esto puede deberse a percepciones de insuficiencia o ineficacia en el manejo de los recursos estatales para apoyar a las empresas.

Indiferente: El 33.8% de las respuestas muestran que los encuestados no tienen una opinión clara sobre si el presupuesto del Estado ha ayudado o no. Esto podría reflejar falta de información o incertidumbre sobre como el presupuesto afecta directamente a la empresa en cuestión.

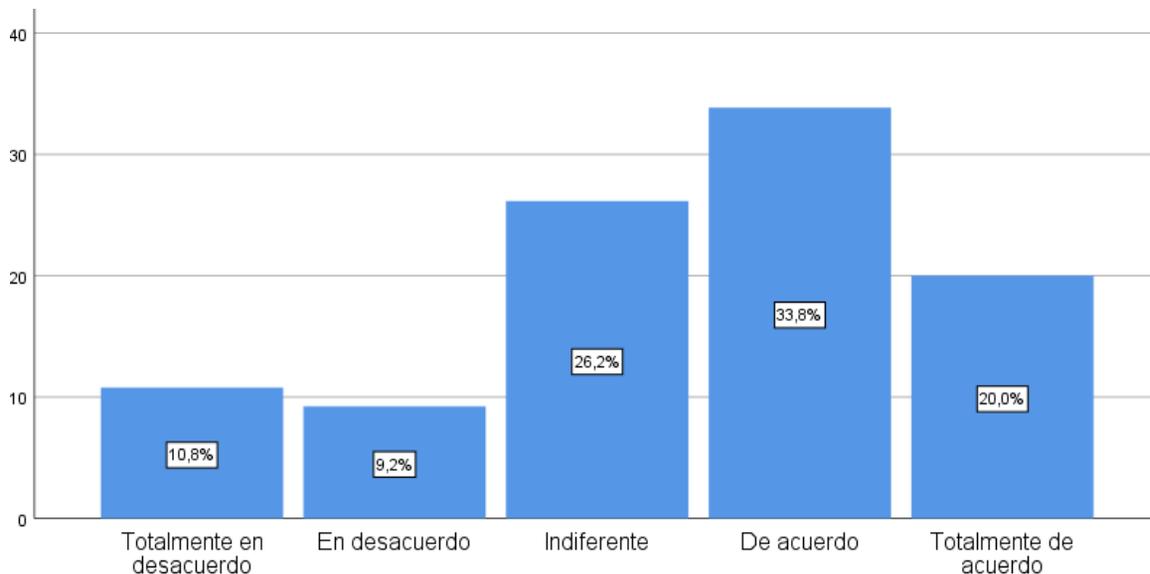
De acuerdo y totalmente de acuerdo: Estas respuestas suman el 41.5%, indicando que una parte significativa de los encuestados considera que el presupuesto del Estado ha sido efectivo para mitigar el impacto negativo para la empresa. Esto sugiere que existe una percepción positiva entre aquellos que ven beneficios tangibles de las políticas presupuestarias.

¿Dentro de la empresa los factores tecnológicos son la esencia para una correcta planificación estratégica y administrativa?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	<b>7</b>	<b>10,8</b>
En desacuerdo	<b>6</b>	<b>9,2</b>
Indiferente	<b>17</b>	<b>26,2</b>

En desacuerdo	22	33,8
Totalmente de acuerdo	13	20,0
Total	65	100,0

Gráfico 8: ¿Dentro de la empresa los factores tecnológicos son la esencia para una correcta planificación estratégica y administrativa?



**Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo**

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con el gráfico 8, los factores tecnológicos son una oportunidad para la Cooperativa, debido a que este factor permite mejor la eficiencia operativa y aumentar las expectativas y satisfacción de los socios, ya que el 33,8% de ellos están de acuerdo de que estos factores son la base esencial para realizar una correcta planificación. Sin embargo, el 9,2% de los

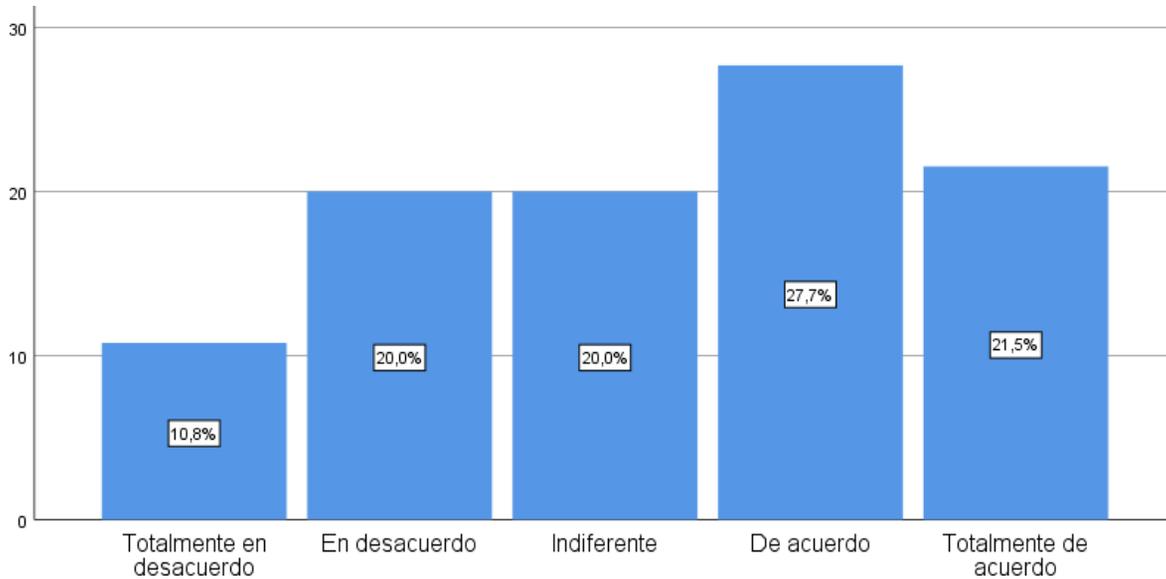
socios están en desacuerdo debido a varias razones como son la edad y la falta del uso de la tecnología.

Tabla 6: ¿Considera usted que existe obstáculos para el ingreso de nuevas empresas dedicada a la misma actividad económica?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	7	10,8
En desacuerdo	13	20,0
Indiferente	13	20,0
En desacuerdo	18	27,7
Totalmente de acuerdo	14	21,5
Total	65	100,0

Gráfico 9: ¿Considera usted que existe obstáculos para el ingreso de nuevas empresas dedicada a la misma actividad económica?

**Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo**



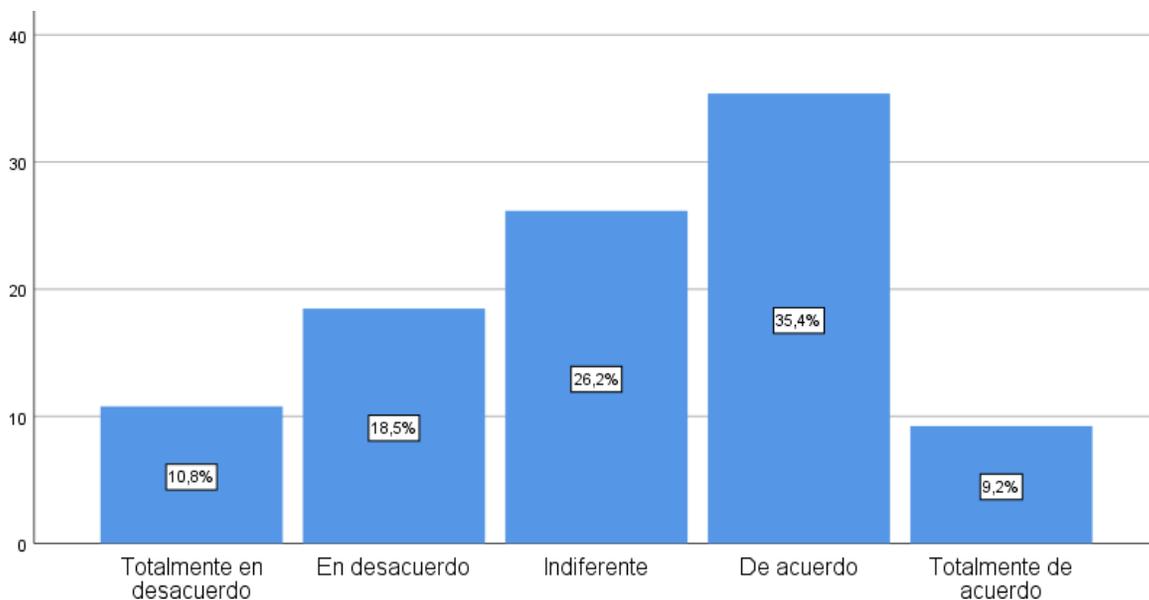
### **Análisis e interpretación**

Según lo plasmado en el gráfico 9, el 27,7% de los encuestados está de acuerdo que existen obstáculos para el ingreso de nuevas empresas en el mercado que se dediquen a la misma actividad económica, es decir hoy en día ser una Cooperativa pesquera Artesanal es el ente más satisfactorio para los socios, fomentando alianza claves, siendo las barreras de entradas una oportunidad para la entidad. Sin embargo, el 10.8% está totalmente en desacuerdo podría indicar una falta de conocimiento o reflexión sobre este tema específico, o podría significar que no han experimentado directamente los desafíos asociados con otras cooperativas.

Tabla 7: ¿Considera usted que a la empresa cuenta con factores que impiden que la empresa abandone el mercado?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	7	10,8
En desacuerdo	12	18,5
Indiferente	17	26,2
En desacuerdo	23	35,4
Totalmente de acuerdo	6	9,2
Total	65	100,0

Gráfico 10: ¿Considera usted que a la empresa cuenta con factores que impiden que la empresa abandone el mercado?



Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

Como se puede observar en el gráfico 10, el 35,4% de los encuestados están de acuerdo que la entidad presenta ciertos factores que impiden que decline, sin embargo, el 9,2% de ellos

están en totalmente en desacuerdo. La Cooperativa suele tener diversos factores que mantienen en el mercado, como una sólida base de socios, una ventaja competitiva, barreras de entras, lealtad, entro otros aspectos, siendo una oportunidad clave para erradicar los aspectos negativos.

## FACTORES INTERNOS

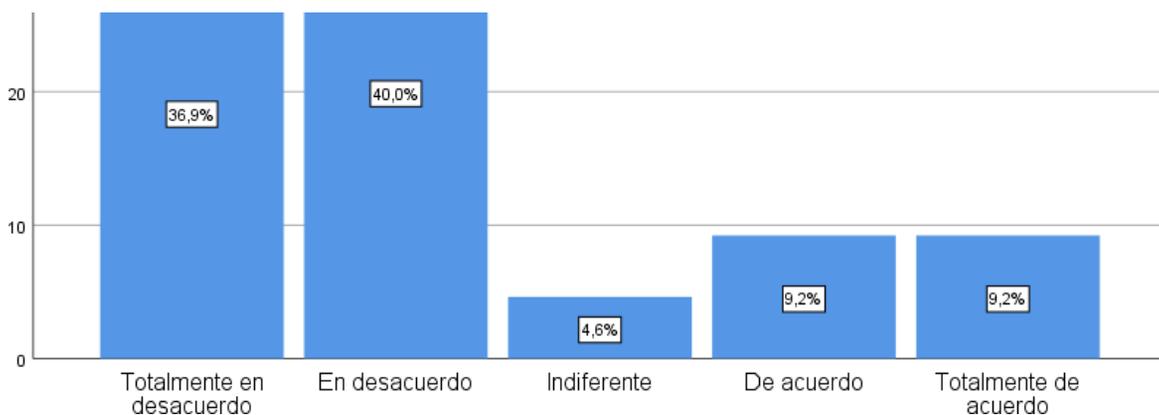
Tabla 8: ¿La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	24	36,9
En desacuerdo	26	40,0
Indiferente	3	4,6
En desacuerdo	6	9,2
Totalmente de acuerdo	6	9,2
Total	65	100,0



**Gráfico 11:** ¿La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los

últimos dos años?



Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo

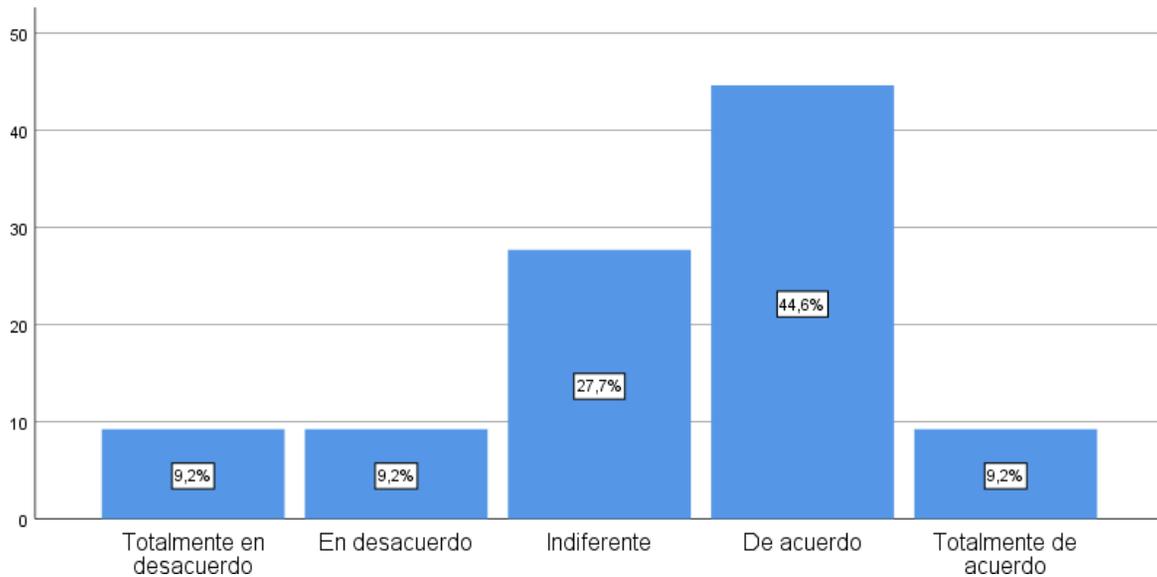
### **Análisis e interpretación**

Según los datos obtenidos de la encuesta gráfico 11, el 40% de los socios señalaron que a la entidad le hace falta una planificación estratégica, ya que, sin una dirección clara y objetivos bien definidos, es fácil perderse en un mercado competitivo y cambiante, generando una debilidad para la institución, sin embargo, un 4,6% de los miembros de la organización le es indiferente, es posible que no estén comunicados y esto ha llevado a una falta de conciencia o entendimiento sobre estos procesos

**Tabla 9:** La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	6	9,2
En desacuerdo	6	9,2
Indiferente	18	27,7
En desacuerdo	29	44,6
Totalmente de acuerdo	6	9,2
Total	65	100,0

**Gráfico 12:** *La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.*



**Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo**

### **Análisis e interpretación**

Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo: Estas respuestas representan el 18.5% del total. Indican que un porcentaje pequeño pero significativo de las personas encuestadas no están de acuerdo con la estrategia básica de negocios de la empresa. Es crucial investigar las razones detrás de esta percepción para abordar posibles problemas o malentendidos.

Indiferente: El 27.7% de las respuestas indican que los encuestados no tienen una opinión firme sobre la estrategia. Esto podría deberse a falta de información, ambigüedad en la comunicación o falta de claridad sobre cómo la estrategia afecta su trabajo o la empresa en

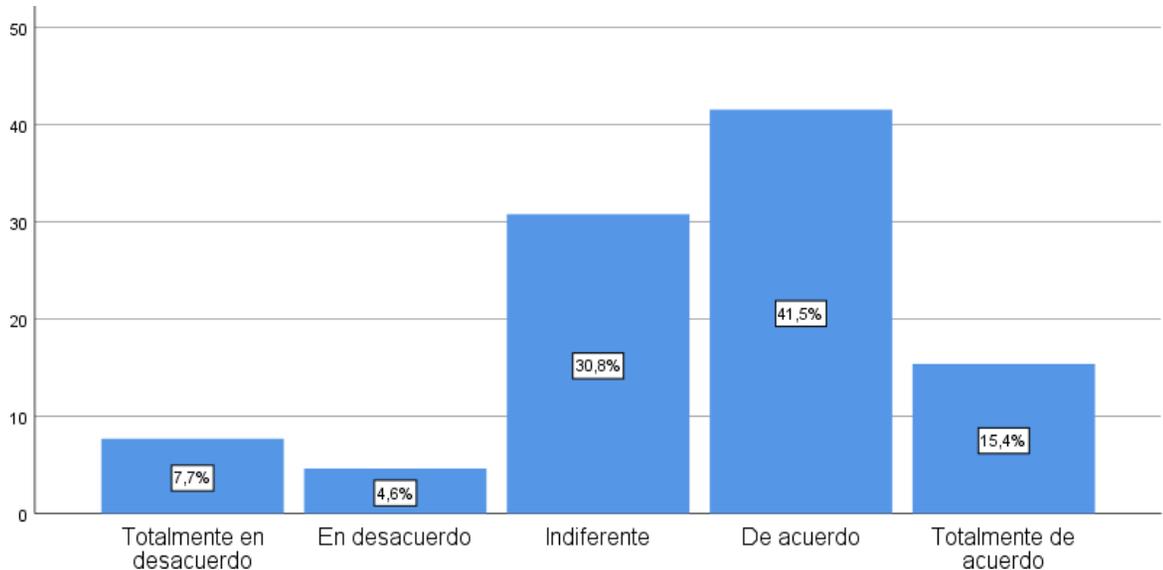
general.

De acuerdo y totalmente de acuerdo: Estas respuestas forman el 53.8%, lo que indica que la mayoría de los encuestados están al menos parcialmente de acuerdo con la estrategia básica de negocios. Esto es positivo y sugiere un nivel aceptable de alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

**Tabla 10:** La Cooperativa tiene como filosofía impulsar programas de calidad y capacita adecuadamente a todos los socios en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	5	7,7
En desacuerdo	3	4,6
Indiferente	20	30,8
En desacuerdo	27	41,5
Totalmente de acuerdo	10	15,4
Total	65	100,0

**Gráfico 13:** La Cooperativa tiene como filosofía impulsar programas de calidad y capacita adecuadamente a todos los socios en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.



Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo

### Análisis e interpretación

Tal como se observa en la gráfica 13, el 41,5% de los socios están de acuerdo que la Cooperativa presenta como filosofía impulsar programas de calidad, estableciendo parámetros claves y éticos, garantizando sostenibilidad y eficiencia, siendo esta característica una fortaleza para la institución. Sin embargo, un 4.6% está en desacuerdo ya que existe una falta de confianza y o satisfacción entre los encuestados de la cooperativa.

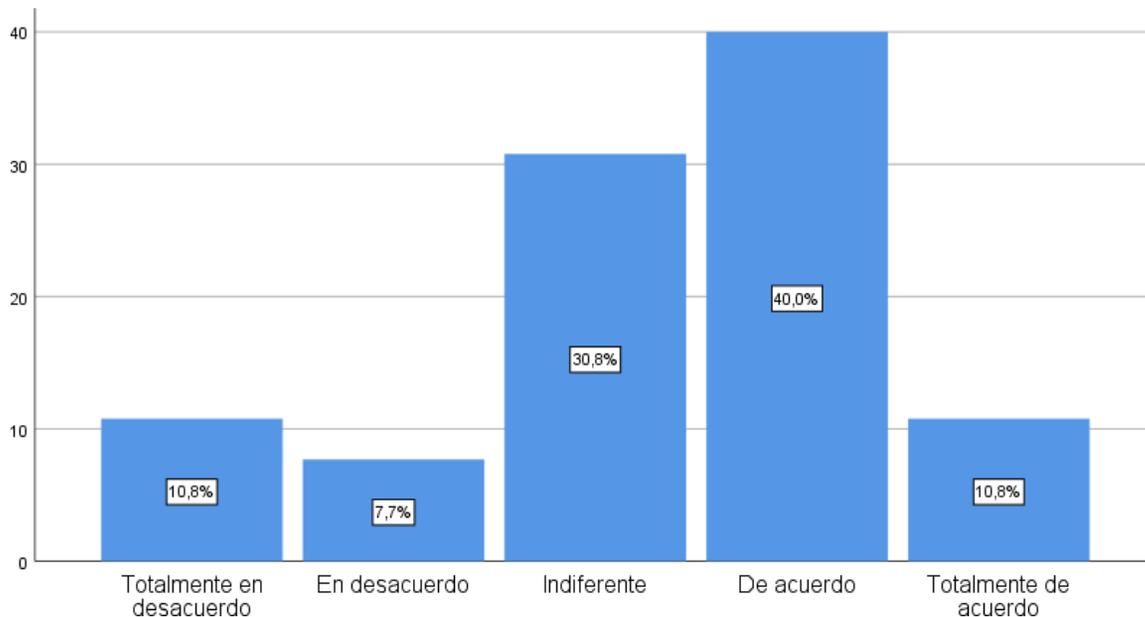
**Tabla 11:** ¿Los servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-------	------------	------------

Totalmente en desacuerdo	7	10,8
En desacuerdo	5	7,7
Indiferente	20	30,8
En desacuerdo	26	40,0
Totalmente de acuerdo	7	10,8
Total	65	100,0

Gráfico 14: ¿Los servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas

para el sector?



### Análisis e interpretación

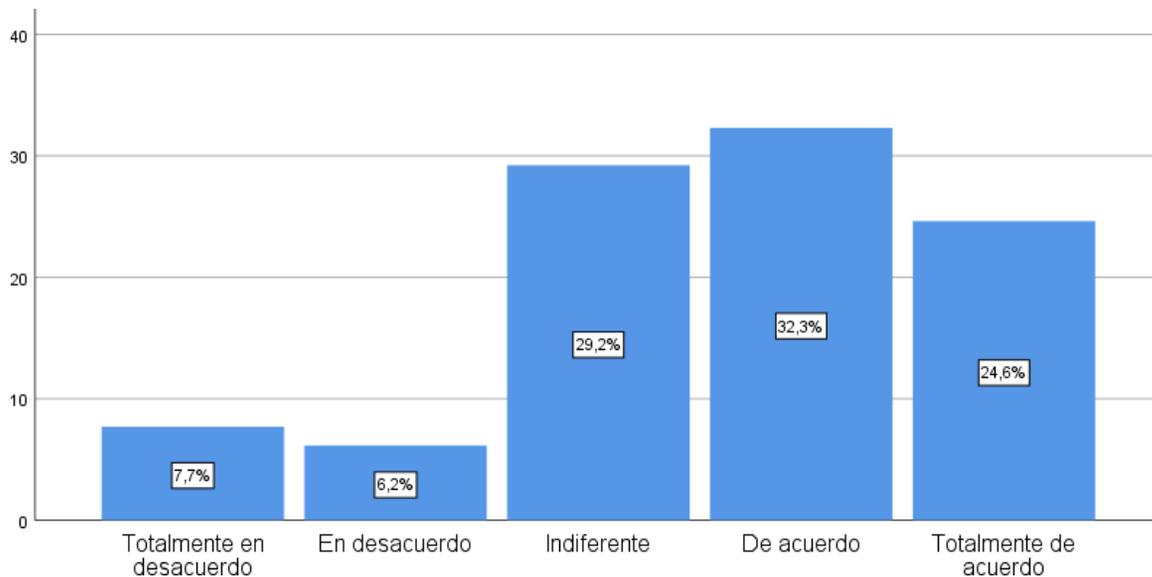
Según los datos obtenidos en el gráfico 14, el 40% de los socios están de acuerdo de que la Cooperativa cumple con las normas técnicas establecidas por ellos y su entorno, el cual los rodea, es decir, establecen métricas para una sostenibilidad económica, social y ambiental altamente calificadas, siendo una fortaleza para mitigar efectos negativos. Con un 7.7% de los encuestados en desacuerdo con la afirmación de que los servicios de la empresa cumplen con las normas

técnicas establecidas para el sector, podemos interpretar que existe una minoría que percibe que los servicios no cumplen con estas normas

**Tabla 12:** ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	5	7,7
En desacuerdo	4	6,2
Indiferente	19	29,2
De acuerdo	21	32,3
Totalmente de acuerdo	16	24,6
Total	65	100,0

**Gráfico 15:** ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?



Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo

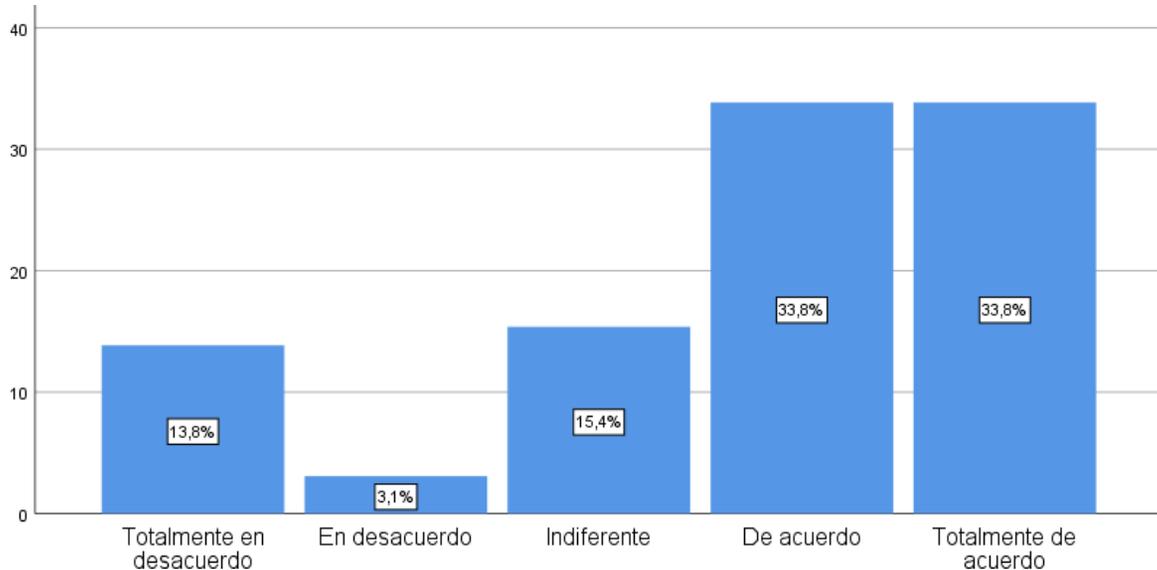
## Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos grafico 15, el 32,2% de los encuestados están de acuerdo que la empresa cuenta con un sistema de investigación altamente calificado que les permite conocer el nivel de satisfacción de los consumidores, es decir los socios, fomentando una mejora en el accionar de ellos, siendo una fortaleza para el desarrollo continuo, fomentando acciones para un correcto desarrollo organizacional, sin embargo, el 6,2% de los socios están en desacuerdo en cuanto a la forma de accionar de la Cooperativa.

**Tabla 13: ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	9	13,8
En desacuerdo	2	3,1
Indiferente	10	15,4
En desacuerdo	22	33,8
Totalmente de acuerdo	22	33,8
Total	65	100,0

**Gráfico 16: ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?**



### **Análisis e interpretación**

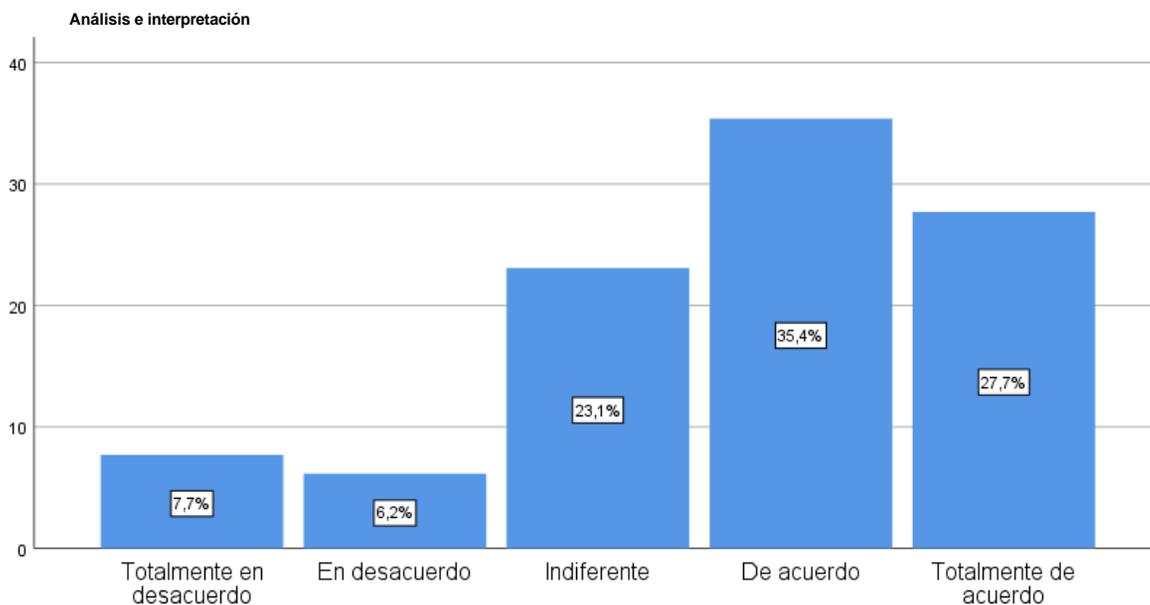
**(Gráfico 16 ) La empresa tiene definido su mercado, es decir el entorno el cual lo rodea para garantizar sus actividades económicas, propiciando mejoras, indicadores clave y estrategias que proyecten el futuro y el éxito organizacional, siendo una fortaleza para el logro de los objetivos y fomentación del cambio. Sin embargo, un 3.1% están en desacuerdo, lo que podría indicar una falta de conocimiento o comprensión sobre estos aspectos**

**Tabla 14: ¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de**

**ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)?**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	5	7,7
En desacuerdo	4	6,2
Indiferente	15	23,1
De acuerdo	23	35,4
Totalmente de acuerdo	18	27,7
Total	65	100,0

**Gráfico 16:** ¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)?



**(Gráfico 17) La planificación financiera formal es esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. Este proceso implica la evaluación y proyección de los aspectos financieros de la organización a corto, mediano y largo plazo. Según la figura el 35,4% de los socios están de acuerdo que la Cooperativa cuenta con estas alternativas, siendo la fortaleza esencial para la proyección de estrategias sostenibles. Con un 6.2% de**

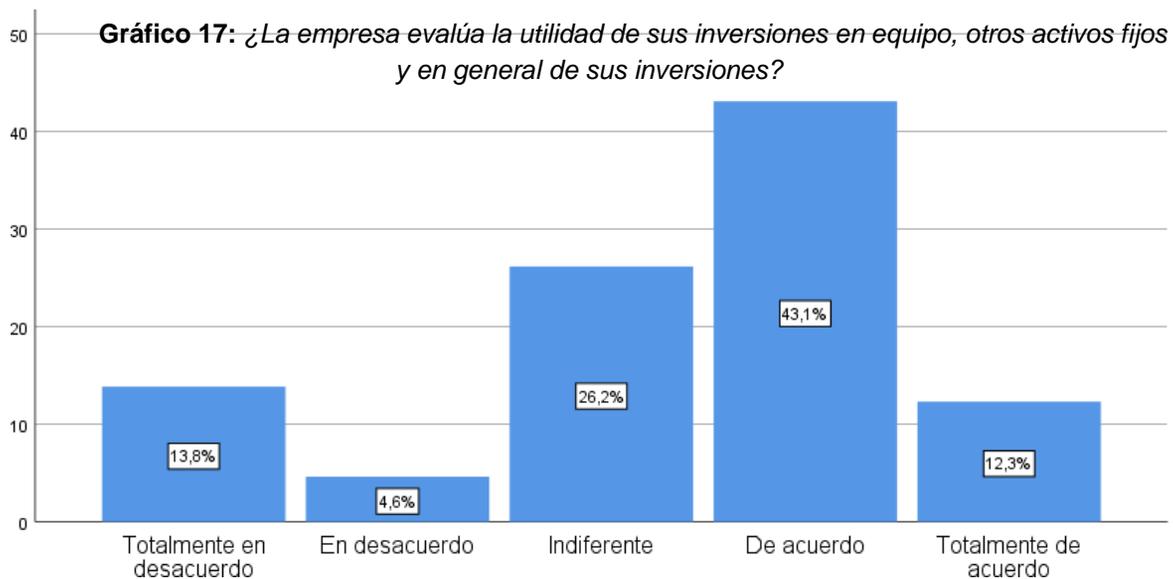
los encuestados en desacuerdo con la afirmación de que la empresa tiene una planeación financiera formal, podemos interpretar que hay una minoría que percibe que la empresa

**no** cuenta con este tipo de planificación.

Tabla 15: ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	9	13,8
En desacuerdo	3	4,6
Indiferente	17	26,2
De acuerdo	28	43,1
Totalmente de acuerdo	8	12,3
Total	65	100,0

Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo



### Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos de la encuesta gráfica 18 el 43,1% de los socios coinciden en que la empresa evalúa su utilidad para proteger su patrimonio y el de los socios, garantizando una sostenibilidad fiscal altamente eficiente, pero el 4,6% se inclinaron por

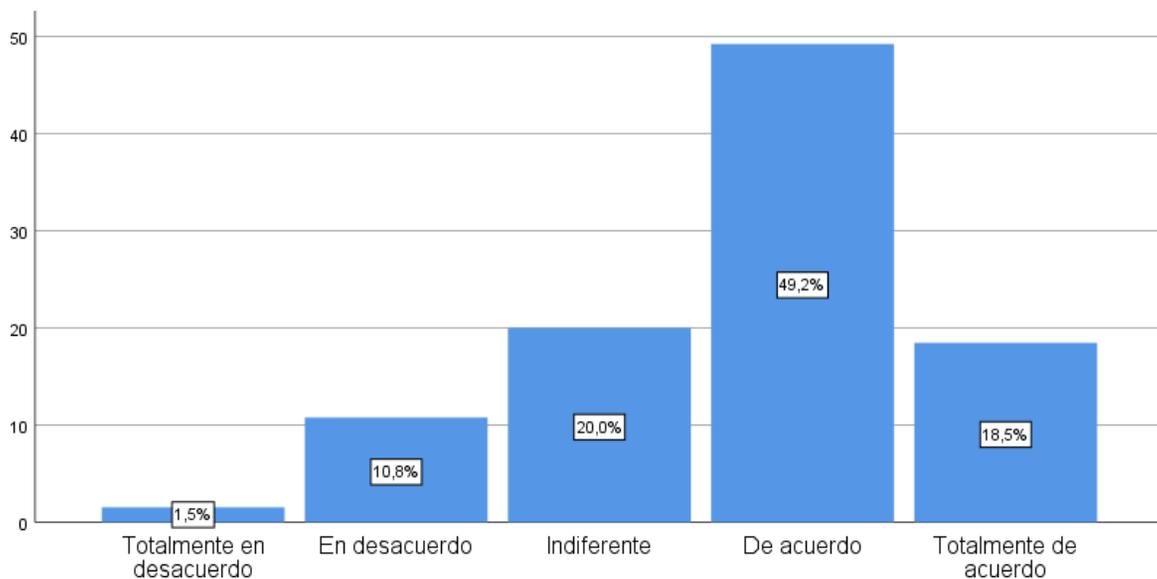
discrepar de que la institución opera sus activos, pasivos y patrimonio de manera eficiente y eficaz.

**Tabla 16: ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa?**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	1	1,5
En desacuerdo	7	10,8
Indiferente	13	20,0
En desacuerdo	32	49,2
Totalmente de acuerdo	12	18,5
Total	65	100,0

Análisis e interpretación

**Gráfico 18:** ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa?



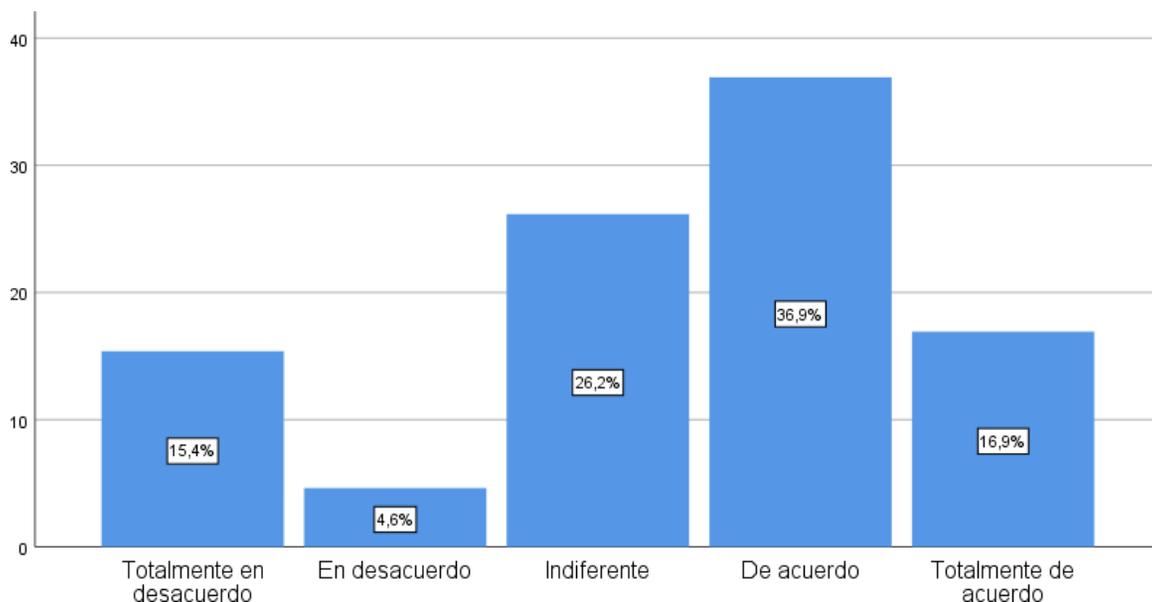
Según los datos obtenidos en la encuesta gráfico 19, indica que el 49.2% de los

encuetados están de acuerdo que la empresa tiene definidos un programa de capacitaciones para todo el personal. Cabe resaltar que hoy los negocios cuentan con programas de capacitación para la calidez y calidad de los trabajadores, fomentando motivación y mejora continua personal y profesionalmente. Sin embargo, el 1,1% por motivos de falta de interés dentro de la cooperativa.

**Tabla 17: ¿Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	10	15,4
En desacuerdo	3	4,6
Indiferente	17	26,2
En desacuerdo	24	36,9
Totalmente de acuerdo	11	16,9
Total	65	100,0

**Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo**



**Gráfico 19:** *¿Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?*

### Análisis e interpretación

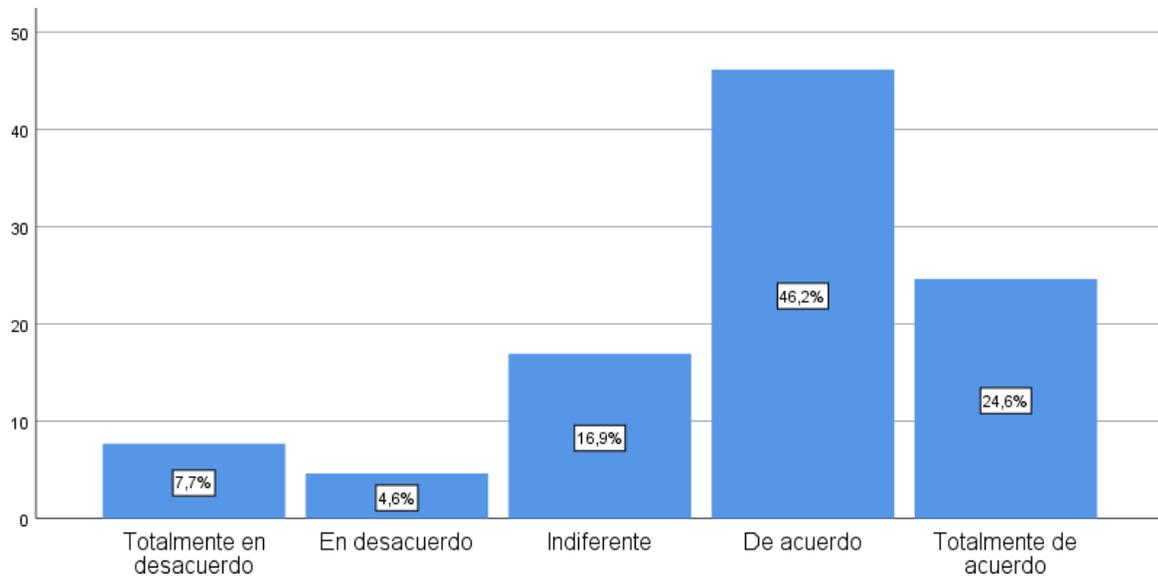
Según los datos obtenidos en la encuesta grafico 20, el 36,9% de los socios indicador estar de acuerdo con dentro de la Cooperativa existe una buena comunicación oral y escrita.

**Tabla 18:** *¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?*

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	5	7,7
En desacuerdo	3	4,6
Indiferente	11	16,9
En desacuerdo	30	46,2
Totalmente de acuerdo	16	24,6
Total	65	100,0

**Gráfico 20:** *¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?*

Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo



### Análisis e interpretación

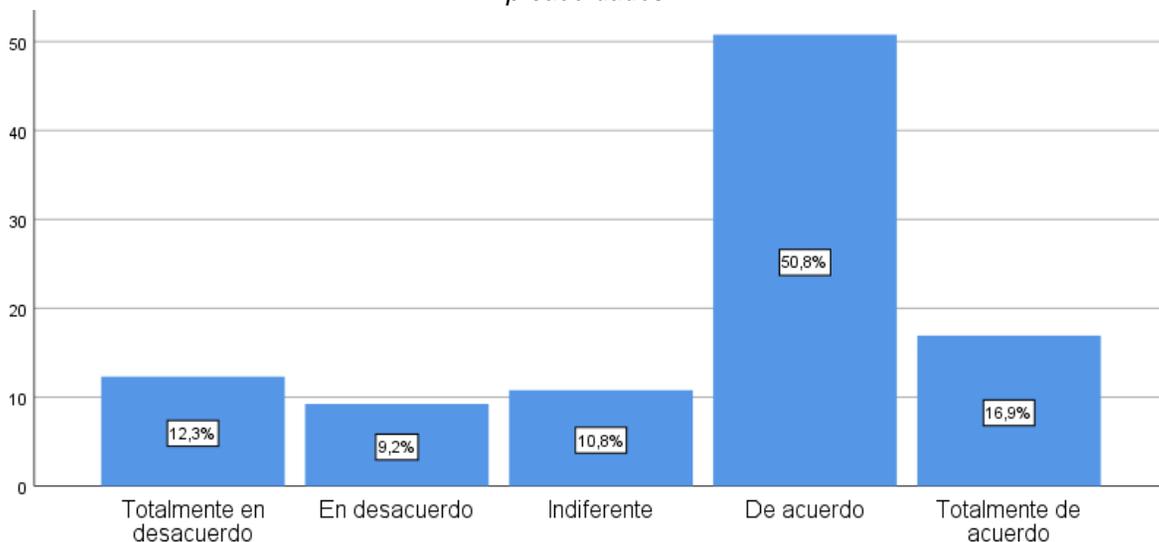
Según los datos obtenidos de la encuesta grafica 21 En cuanto a la parte ambiental, el 46,2% de los socios establecieron estar de acuerdo que la Cooperativa conoce cada una de las normas ambientales, garantizando un sostenimiento ambiental ético y próspero, formando acciones y metodologías altamente calificadas. Sin embargo, un 4,6% indica que hay una percepción generalizada de que la empresa no está cumpliendo adecuadamente con este aspecto.

Tabla 19:

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-------	------------	------------

Totalmente en desacuerdo	8	12,3
En desacuerdo	6	9,2
Indiferente	7	10,8
En desacuerdo	33	50,8
Totalmente de acuerdo	11	16,9
Total	65	100,0

**Gráfico 21:** ¿La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados?



**Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo**

### Análisis e interpretación

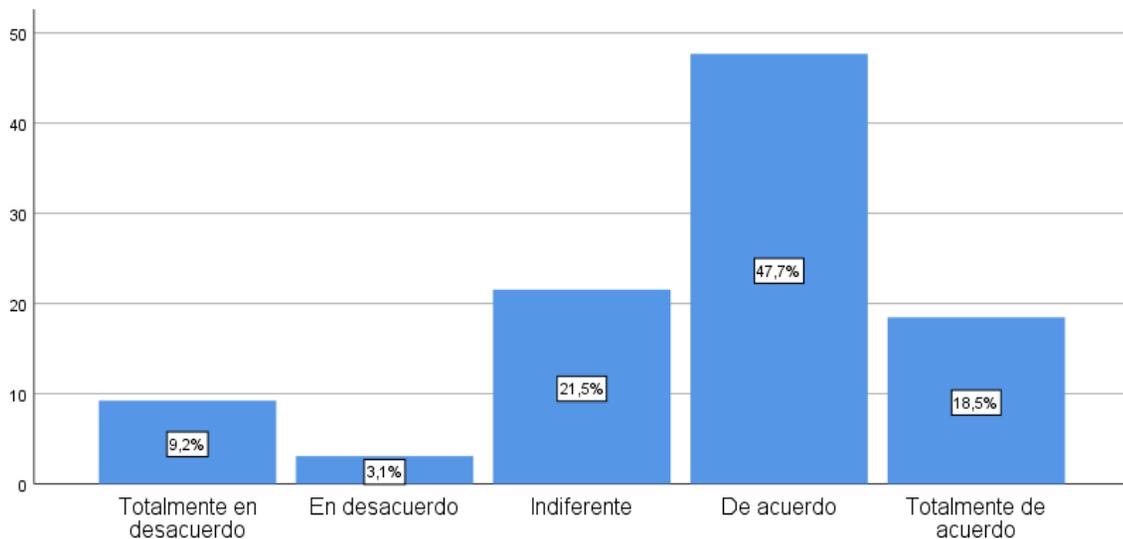
(Gráfico 22) Medir el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados es una práctica fundamental para las empresas comprometidas con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental. Por lo que el 50,8% de los encuestados están de acuerdo que la medición del desempeño ambiental en la Cooperativa permite ser transparente sobre sus impactos ambientales y asumir la responsabilidad por sus acciones ante las partes interesadas, incluidos los clientes, los empleados,

los inversionistas y la comunidad en general. Sin embargo, un 9.2% está en desacuerdo con la afirmación de que la empresa mide su desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados. Esto sugiere que perciben que la empresa no tiene un sistema establecido para evaluar su desempeño ambiental de manera sistemática

**Tabla 20:** ¿El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	6	9,2
En desacuerdo	2	3,1
Indiferente	14	21,5
En desacuerdo	31	47,7
Totalmente de acuerdo	12	18,5
Total	65	100,0

**Gráfico 22:** ¿El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable?



Elaboración: propia. Fuente: Trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

**(Gráfica 23)** Un sistema de información está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de los negocios de manera eficiente y efectiva, por lo cual, según los datos extraído de la encuesta, el 47,7% de los socios indican que el sistema de información de la Cooperativa ayuda a mitigar efectos negativos y proyectar efectos colaterales altamente competitivos, mientras un 3,1 están en desacuerdo, lo que hay una minoría que percibe que el sistema cumple adecuadamente con los requerimientos.

## **CAPITULO IV: PROPUESTA**

### **4.1. TITULO**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA ARTESAL DE LA PARROQUIA SAN MATEO. 2023.**

## 4.2. DATOS INFORMATIVOS

**Institución ejecutora:** Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

**Beneficiarios:** Socios

**Ubicación:** San Mateo

**Tiempo estimado:** 12 meses.

**Equipo técnico:** Investigadora, jefes de áreas y tutora.

## 4.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Un plan estratégico es crucial porque proporciona una hoja de ruta para el negocio.

Ayuda a definir los objetivos a largo plazo, identificar los recursos necesarios, anticipar desafíos y oportunidades, y establecer medidas para alcanzar el éxito. Sin un plan estratégico, las decisiones pueden ser reactivas en lugar de proactivas, lo que aumenta el riesgo de fracaso o abandono del mercado. Además, ayuda a alinear a todo el equipo hacia un objetivo común y facilita la toma de decisiones coherentes en todos los niveles de la organización.

Michael Porter, un destacado experto en estrategia empresarial, es un autor que enfatiza la importancia de un plan estratégico. En su obra "Estrategia Competitiva", Porter argumenta que la formulación de una estrategia clara y bien pensada es fundamental para que las empresas logren una ventaja competitiva sostenible en su industria. Según Porter, un plan estratégico efectivo ayuda a las empresas a diferenciarse de la competencia, a identificar y aprovechar las oportunidades del mercado, y a asignar de manera eficiente sus recursos para lograr sus objetivos a largo plazo.

#### 4.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

##### 4.4.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento continuo de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo.

##### 4.4.2. Objetivos específicos

Construir la matriz FODA para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la Parroquia San Mateo

Desarrollar estrategias específicas para abordar las áreas de mejora identificadas en el análisis FODA para llevar a cabos sus iniciativas de mejora en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de San Mateo

#### 4.5. DISEÑO DE LA PROPUESTA

##### 4.5. Matriz de estrategias

**Tabla 22:** Matriz de estrategias ligada a la propuesta

OBJETIVO GENERAL		
Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento continuo de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES

<p>Construir la matriz FODA para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la Parroquia San Mateo.</p>	<p>Recopilar información que proporcione información sobre la cooperativa y su entorno.</p>	<p>Realizar entrevistas con los miembros claves de la cooperativa.</p> <p>Organizar secciones de trabajo para discutir y listar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas</p>
<p>Desarrollar estrategias específicas para abordar las áreas de mejora identificadas en el análisis FODA para llevar a cabo sus iniciativas de mejora en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de San Mateo</p>	<p>Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías y prácticas de procesamiento eficientes.</p>	<p>Capacitar a los miembros de la cooperativa según sea necesario para asegurar que estén preparados para implementar y gestionar las nuevas iniciativas.</p> <p>Realizar revisiones periódicas del plan estratégico para incorporar nuevas oportunidades o mitigar riesgos emergentes.</p>

Tabla 23: Plan de acción de la propuesta

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
<p>Construir la</p>	<p>Recopilar</p>	<p>Realizar entrevistas con los miembros claves de la</p>			

<p>matriz FODA para la <b>Cooperativa Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo</b></p>	<p>información que proporcione información sobre la cooperativa y su entorno.</p>	<p>cooperativa.  <b>Organizar sesiones de trabajo para discutir listar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas.</b></p>	<p><b>10</b>  meses</p>	<p><b>Laptop,</b>  proyectos</p>	<p><b>Gerente de Recursos Humanos</b></p>
<p><b>Desarrollar estrategias para abordar las áreas de mejora identificadas en el análisis FODA para llevar a cabo sus iniciativas de mejora en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de San Mateo.</b></p>	<p><b>Capacitar al personal en el uso de las nuevas tecnologías y prácticas de procesamiento eficiente.</b></p>	<p><b>Capacitar a los miembros de la cooperativa según sea necesario para asegurar que estén preparadas para implementar y gestionar las nuevas iniciativas.  Realizar revisiones periódicas del plan estratégico para incorporar nuevas oportunidades o mitigar riesgos emergentes</b></p>	<p><b>12</b>  meses</p>	<p><b>Plan estratégico, herramientas tecnológico</b></p>	<p><b>Gerente de Recursos Humanos</b></p>

#### 4.5.1. Matriz FODA

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Excelente clima organizacional</b>	Adquisición de préstamos de las instituciones bancarias
<b>Impulso de programas de calidad</b>	Presupuesto General del Estado
<b>Cumplimiento de las normas técnicas establecidas en el sector</b>	Implementación de factores tecnológicos
<b>Sistema de información eficaz</b>	Barreras de entradas
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Falta de planificación estratégica</b>	Tasa de inflación
<b>Deficiencia en la comunicación entre socios</b>	Cambio de las leyes en el país

4.5.2. Matriz CAME ||

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ CAME	<p>Adquisición de préstamos de las instituciones bancarias.</p> <p>Presupuesto General del Estado.</p> <p>Implementación de factores tecnológicos.</p> <p>Barreras de entradas.</p>	<p>Tasa de inflación.</p> <p>Cambio de las leyes en el país.</p>
FORTALEZA	ESTRATEGIA OFENSIVA	ESTRATEGIA DEFENSIVA
<p>Excelente clima organizacional.</p> <p>Impulso de programas de calidad.</p> <p>Cumplimiento de las normas técnicas establecidas en el sector.</p> <p>Sistema de información eficaz.</p>	<p>Aprovechar la tecnología para mejorar la comunicación, la colaboración y la eficiencia en el entorno empresarial.</p>	<p>Implementar medidas para mitigar el impacto de la inflación en los costos operativos mientras se maximiza la eficiencia a través de un sistema de información sólido.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACION	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA
<p>Falta de planificación estratégica.</p> <p>Deficiencia comunicación entre los socios.</p>	<p>Utilizar las barreras de entrada existentes como base para una nueva estrategia que permita a la Cooperativa adaptarse y crecer en</p>	<p>Implementación de un sistema de comunicación mas efectivo</p>

	un entorno cambiante.	
--	-----------------------	--

#### **4.6. PRESUPUESTO**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Consultor externo</b>	\$ 1.000,00
<b>Investigación y análisis</b>	\$ 500,00
<b>Capacitación al personal en habilidades específicas</b>	\$ 1.000,00
<b>Evaluación y revisión</b>	\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	\$ 3.000,00

#### **4.8. BENEFICIOS QUE APORTA LA PROPUESTA**

En plan estratégico puede aportar una serie de beneficios significativos a la Cooperativa:

Claridad y enfoque: Ayuda a definir la dirección y los objetivos de la empresa, lo que

proporciona claridad a todos los niveles de la organización sobre lo que se está tratando de lograr y cómo se va a hacer.

**Alineación de recursos:** Permite asignar recursos de manera más efectiva y eficiente, asegurando que se utilicen en iniciativas que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

**Toma de decisiones informada:** Proporciona un marco para la toma de decisiones, permitiendo a la Cooperativa evaluar oportunidades y desafíos en función de cómo contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.

**Capacidad de adaptación:** Un plan estratégico bien desarrollado incluirá mecanismos para monitorear y ajustar la estrategia según sea necesario en respuesta a cambios en el entorno empresarial.

**Mejora de la coordinación y colaboración:** Al definir claramente los roles y responsabilidades, así como los objetivos compartidos, un plan estratégico puede mejorar la coordinación y la colaboración entre diferentes áreas y equipos dentro de la empresa.

**Atracción y retención de talento:** Un plan estratégico convincente puede ayudar a atraer y retener talento clave al proporcionar una visión atractiva del futuro de la institución y cómo cada individuo puede contribuir a ese futuro.

**Crecimiento sostenible:** Al establecer objetivos a largo plazo y estrategias para alcanzarlos, un plan estratégico puede ayudar a impulsar el crecimiento sostenible y evitar decisiones impulsivas o a corto plazo que podrían ser perjudiciales para la empresa a largo plazo

## CONCLUSIONES

- Identificar los factores externos que influyen en la gestión y desarrollo de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo es crucial para comprender su entorno y tomar decisiones estratégicas informadas. Esta evaluación revela oportunidades para aprovechar y amenazas a las que enfrentarse; al reconocer estos factores externos, la cooperativa puede adaptar su planificación y acciones para aprovechar las oportunidades, mitigar las amenazas y mantener su competitividad y sostenibilidad a largo plazo en el mercado pesquero.
- Analizar los factores internos que afectan la planificación estratégica y el desempeño organizacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia de San Mateo la cual permite un análisis detallado de sus fortalezas y debilidades. Esta evaluación interna proporciona una comprensión profunda de los recursos, capacidades y limitaciones internas de la cooperativa; al identificar estos factores internos, la cooperativa puede capitalizar sus fortalezas, abordar sus debilidades y desarrollar estrategias para mejorar su eficiencia, competitividad y sostenibilidad en la industria pesquera local.

## RECOMENDACIONES

- Desarrollar e implementar programas de capacitación integral y personalizados para el personal administrativo y operativo, con el objetivo de mejorar sus habilidades, conocimientos y competencias, y así generar un desenvolvimiento efectivo en sus funciones, es importante que los programas de capacitación sean flexibles y adaptables a las necesidades cambiantes del personal y de la empresa, y que se evalúen y ajusten periódicamente para asegurar su efectividad.
- Implementar políticas y mecanismos efectivos para fomentar la participación de los socios en las actividades y decisiones de la Cooperativa, con el objetivo de mejorar su productividad, compromiso y sentido de pertenencia.

## BIBLIOGRAFIA

Acuña, W. (2019). Relación de los factores externos (Pest) y el nivel de conocimiento sobre inteligencia comercial en el área comercial de la empresa Brem´s EIRL–Comas 2019. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21942/Acu%C3%B1a%20Marin,%20Wilmer.pdf?sequence=3>

Álvarez-Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10818/restricted-resource?bitstreamId=b8261dda-583c-467d-947b-76c88ee9a029>

Busto, M. (2024). Análisis CAME: que es y como aplicarlo a tu negocio. Autonomos y emprendedores. <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tu-negocio/analisis-came-que-es-como-aplicarlo/20240303223539034558.html>

Chamba, M., Pesantes, E., & Martin, A. (2021). Propuesta de mejoramiento turístico para la playa de San Mateo en la provincia de Manabí, Ecuador (Doctoral dissertation, ESPOL. FCSH.). <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/53427/1/T-111506%20CHAMBA%20-%20PESANTES..pdf>

Figuroa, E. V. (2024). Seminario de investigación. Enfoques cuantitativo y cualitativo. <https://www.aacademica.org/enver.vega.figuroa/14>

Fuente, O. (2022). Que es el análisis PESTEL: Ejemplos y plantilla para elaborarlo. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-analisis-pestel-digital-business/>

Fuente, O. (2022). Que es un análisis DAFO: usos y ejemplos. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/analisis-dafo-creacion-empresas/>

Jiménez, A., Campos, C., & Hernández, V. (2019). Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad (caso sector comercio en Lázaro Cárdenas Michoacán). Horizontes empresariales.

<https://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/3907>

Kauil., Miguel & Morales. (2020). Factores internos y externos que influyen en la competitividad empresarial. Gestión empresarial y aprendizaje organizacional.

[https://www.researchgate.net/profile/Juan-Neri-](https://www.researchgate.net/profile/Juan-Neri-Guzman/publication/344068354_Gestion_empresarial_y_aprendizaje_organizacional_Herramientas_para_el_desarrollo_de_habilidades_gerenciales_en_un_contexto_de_competitividad_regional/links/5f50792292851c250b8bd3b3/Gestion-empresarial-y-aprendizaje-organizacional-Herramientas-para-el-desarrollo-de-habilidades-gerenciales-en-un-contexto-de-competitividad-regional.pdf#page=109)

[Guzman/publication/344068354\\_Gestion\\_empresarial\\_y\\_aprendizaje\\_organizacional\\_Herramientas\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_habilidades\\_gerenciales\\_en\\_un\\_contexto\\_de\\_competitividad\\_regional/links/5f50792292851c250b8bd3b3/Gestion-empresarial-y-aprendizaje-organizacional-Herramientas-para-el-desarrollo-de-habilidades-gerenciales-en-un-contexto-de-competitividad-regional.pdf#page=109](https://www.researchgate.net/profile/Juan-Neri-Guzman/publication/344068354_Gestion_empresarial_y_aprendizaje_organizacional_Herramientas_para_el_desarrollo_de_habilidades_gerenciales_en_un_contexto_de_competitividad_regional/links/5f50792292851c250b8bd3b3/Gestion-empresarial-y-aprendizaje-organizacional-Herramientas-para-el-desarrollo-de-habilidades-gerenciales-en-un-contexto-de-competitividad-regional.pdf#page=109)

Londoño, A. (2023). Plan estratégico de la cooperativa Grancoop Horizonte 2023-2027. Repositorio institucional. Unidad Central del Valle del Cauca.

[https://repositorio.uceva.edu.co/bitstream/handle/20.500.12993/2576/Plan\\_Estrategico\\_Cooperativa\\_GRANCOOP.pdf?sequence=1](https://repositorio.uceva.edu.co/bitstream/handle/20.500.12993/2576/Plan_Estrategico_Cooperativa_GRANCOOP.pdf?sequence=1)

Moreno, J. (2022). Planificación estratégica y desarrollo corporativo del sector pesquero del cantón Puerto López, año 2021 (Bachelor's thesis, Jipijapa-Unesum).

<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4524/1/MORENO%20MERO%20ANTONELLA%20JOSEFINA.pdf>

Muñiz, P., Tomalá, A., & Alvarado, Y. (2022). La planificación estratégica y su aporte al

desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. Dominio de las Ciencias.

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2577>

Osuna, P., & Vargas, G. (2019). Factores internos y externos a la empresa que propician entornos de productividad en el sector privado. Libre Empresa.

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/5910>

Perdomo, J. (2023). Análisis estratégico de la implementación de un CRM en el Aeropuerto de Londres Heathrow. Universidad de Cantabria.

<https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/30960>

Quiroa, M. (2021). Factores internos de una empresa. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/factores-internos-de-una-empresa.html>

Rosado, M., López, R., & Pataron, C. (2020). La planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad de las microempresas. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/24>

43

Ruiz, M. (2020). Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo. Ruizbarroeta.

<https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>

Saavedra, J. (2023). Que es el análisis PESTEL y cómo hacerlo: factores y ejemplos.

Escuela británica de artes creativas y tecnológica. <https://ebac.mx/blog/que-es-el-analisis-pestel>

Salazar, L. (2022). Gestión administrativa y planificación estratégica de la microempresa CLIMAC del cantón Manta (Bachelor's thesis, Jipijapa-Unesum).

<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4548/1/Salazar%20Mendoza%20Adriana%20Lisbeth.pdf>

Sumba, Y., Cárdenas, P., Bravo, L., & Arteaga, F. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP).

<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/299/527>

Torres, G. (2019). *Análisis FODA*. Universidad de Guadalajara.

[http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3016/1/An%C3%A1lisis\\_FODA.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3016/1/An%C3%A1lisis_FODA.pdf)

## ANEXOS

### INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

El presente cuestionario tiene como objetivo Diseñar un plan estratégico para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de la parroquia San Mateo 2023. Señale con una X, en aquella opción que exprese su conformidad, percepción, sentir o actuar en cada una de las afirmaciones siguientes. Además, tener presenta la equivalencia que representa la respuesta, comienza desde 1 totalmente en desacuerdo a 5 totalmente de acuerdo

PREGUNTAS					
FACTORES EXTERNOS					
1. ¿Considera usted que la empresa dispone de créditos para garantizar la solvencia y la rentabilidad de la organización?					
2. ¿La tasa de inflación es uno de los factores críticos que limitan seguir con la mejora continua en el negocio?					
3. ¿Los cambios de las leyes en el país ha generado un descontrol en la gestión de la empresa?					
4. ¿El presupuesto general del Estado ha sido un factor clave para mitigar el impacto					

negativo para la empresa?					
5. ¿Dentro de la empresa los factores tecnológicos son la esencia para una correcta planificación estratégicas y administrativa?					
6. ¿Considera usted que existe obstáculos para el ingreso de nuevas empresas dedicada a la misma actividad económica?					
7. ¿Considera usted que a la empresa cuenta con factores que impiden que la empresa abandone el mercado?					
<b>FACTORES INTERNOS</b>					
1. ¿La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años?					
2. ¿La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla?					
3. ¿La Cooperativa tiene como filosofía impulsar programas de calidad y capacita adecuadamente a todos los socios en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo?					
4. ¿Los servicios de la empresa cumplen					

con las normas técnicas establecidas para el sector?					
5. ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?					
6. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?					
7. ¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)?					
8. ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones?					
9. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa?					
10. ¿Existe una buena comunicación oral y					

escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?					
11. ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?					
12. ¿La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados?					
13. ¿El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable?					