

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Gestión Empresarial Internacional

TEMA

**Diseñar un plan estratégico productivo para las empresas cultivadoras
de organismos marinos para productos alimenticios en Manta, Manabi.**

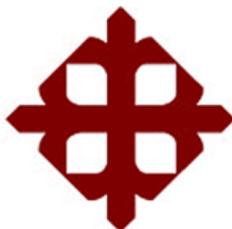
AUTOR

Villamar Rodriguez, Jack

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de
Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **JACK STEVEN VILLAMAR RODRIGUEZ**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**.

TUTOR

ARQ. GUILLERMO ANTONIO VIZCAINO RONQUILLO

DIRECTORA (E) DE LA CARRERA

LCDA. LUCIA PEREZ JIMENEZ MGE d.

Guayaquil, a los 9 días del mes de Septiembre del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Jack Steven Villamar Rodriguez**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**Diseñar un plan estratégico productivo para las empresas cultivadoras de organismos marinos para productos alimenticios en Manta, Manabi**” previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 9 días del mes de Septiembre del año 2014

EL AUTOR

JACK STEVEN VILLAMAR RODRIGUEZ



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Jack Steven Villamar Rodriguez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “**Diseñar un plan estratégico productivo para las empresas cultivadoras de organismos marinos para productos alimenticios en Manta, Manabi.**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 9 días del mes de Septiembre del año 2014

EL AUTOR:

JACK STEVEN VILLAMAR RODRIGUEZ

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a todas las personas que formaron parte desde que inicie mi formación académica hasta la presente fecha, ya que de cada uno de ellos aprendí muchas cosas las cuales me ayudaron a crecer como persona y hago referencia a mis padres, mis hermanos, profesores, compañeros y amigos pero sobre todo a Dios, ya que sin él nada de esto hubiese sido posible. Quiero agradecer de manera especial a mi hermano el Eco. Fernando Villamar y a mi tutor el Arq. Guillermo Vizcaino quienes me guiaron para el desarrollo de este trabajo con gran disposición y sin importar tomar parte de su tiempo para hacerlo.

Jack Steven Villamar Rodriguez

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedicó a mi guerrero de Dios, mi padre Antonio Farid Villamar B. quien ahora forma parte de la Gloria del Señor Jesucristo, mi madre Virginia Rodriguez de Villamar y a Dios, son ellos por quien me debo y que mejor formar de expresarles mi amor y total agradecimiento por todo ese apoyo incondicional que me han brindado compartiendo uno de mis grandes logros.

Jack Steven Villamar Rodriguez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CALIFICACIÓN

ARQ. GUILLERMO ANTONIO VIZCAINO RONQUILLO
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| PORTADA..... | I |
| CERTIFICACIÓN..... | II |
| DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD | III |
| AUTORIZACIÓN..... | IV |
| AGRADECIMIENTO | V |
| DEDICATORIA..... | VI |
| CALIFICACIÓN | VII |
| RESUMEN..... | XIII |
| PALABRAS CLAVES..... | XIII |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPITULO 1..... | 3 |
| 1.1 Antecedentes..... | 3 |
| 1.2 Justificación | 4 |
| 1.3 Delimitación | 5 |
| 1.3.1 Delimitación Temporal | 5 |
| 1.3.2 Delimitación Espacial..... | 5 |
| 1.3.3 Delimitación Académica..... | 5 |
| 1.4 Planteamiento del Problema | 5 |
| 1.5 Resumen de la Propuesta de Intervención | 9 |
| 1.6 Objetivos..... | 10 |
| 1.6.1 Objetivo General..... | 10 |
| 1.6.2 Objetivos Específicos..... | 10 |
| 1.7 Beneficiarios de la Propuesta de Intervención | 11 |
| 1.8 Marco Metodológico | 11 |
| CAPITULO 2..... | 12 |
| 2.1 Marco Teórico | 12 |
| 2.1.1 Concepto de Planeación Estratégica | 12 |
| 2.1.2 Mega..... | 13 |
| 2.1.3 Visión..... | 13 |
| 2.1.4 Misión y Valores..... | 14 |
| 2.1.5 Análisis Externo de la Empresa | 14 |
| 2.1.6 Análisis Interno de la Empresa..... | 14 |
| 2.1.7 Establecimiento de Objetivos Generales..... | 15 |
| 2.1.8 Bases Jurídicas | 15 |

| | | |
|-----------------|---|----|
| 2.2 | Concepto del Balanced Scorecard | 18 |
| 2.3 | Perspectivas del Balanced Scorecard | 20 |
| 2.3.1 | Perspectiva Financiera..... | 20 |
| 2.3.2 | Perspectiva de Clientes | 21 |
| 2.3.3 | Perspectiva de Procesos Internos..... | 24 |
| 2.3.4 | Perspectiva de Aprendizaje Organizacional | 28 |
| 2.4 | Las 5 Fuerzas de Porter..... | 29 |
| 2.4.1 | Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores | 30 |
| 2.4.2 | Amenaza de Posibles Productos Sustitutos | 30 |
| 2.4.3 | Poder de Negociación de los Proveedores | 30 |
| 2.4.4 | Poder de Negociación de los Clientes..... | 31 |
| 2.4.5 | Rivalidad entre Competidores | 31 |
| CAPITULO 3..... | | 32 |
| 3.1 | Diseño del Plan Estratégico del Sector de la Maricultura | 32 |
| 3.1.1 | Análisis Poblacional | 32 |
| 3.1.2 | Recolección de la Información | 32 |
| 3.1.3 | Procesamiento y Análisis de la Información | 33 |
| 3.1.4 | Tabulación y Presentación de Resultados | 33 |
| 3.1.5 | Resultados Obtenidos..... | 33 |
| 3.1.6 | Análisis de los Resultados de las Encuestas | 39 |
| CAPITULO 4..... | | 41 |
| 4.1 | Planeación Estratégica Productiva para las Empresas Cultivadoras de Organismos Marinos | 41 |
| 4.1.1 | Mega..... | 41 |
| 4.1.2 | Misión | 41 |
| 4.1.3 | Visión..... | 41 |
| 4.1.4 | Valores | 42 |
| 4.1.5 | Objetivos..... | 42 |
| 4.1.6 | Análisis FODA | 43 |
| 4.2 | Determinantes de la Ventaja Competitiva vs Fuerzas que regulan la Competencia (5 Fuerzas De Porter) | 44 |
| 4.2.1 | Poder de Negociación de los Compradores | 44 |
| 4.2.2 | Poder de Negociación de los Proveedores | 45 |
| 4.2.3 | Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores | 46 |
| 4.2.4 | Amenaza de Productos Sustitutos | 46 |
| 4.2.5 | Rivalidad e Intensidad del Sector | 47 |
| 4.3 | Determinantes del Cuadro del Mando Integral | 48 |
| 4.4 | Ciclo de Producción..... | 58 |

| | |
|----------------------|----|
| Conclusiones..... | 58 |
| Recomendaciones..... | 59 |
| Bibliografía..... | 60 |
| ANEXOS 1..... | 62 |
| ANEXOS 2..... | 74 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Métodos para Medir la Satisfacción del Cliente | 23 |
| Tabla 2 Producción (Miles de Toneladas) | 45 |
| Tabla 3 El Sector de la Acuicultura en el Ecuador (Miles de Dólares 2007)..... | 48 |
| Tabla 4 Cuadro de Mando Integral | 55 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 Acuicultura Marina | 3 |
| Ilustración 2 Perspectivas del Balanced Scorecard..... | 6 |
| Ilustración 3 Factores Claves Perspectiva Financiera BSC | 8 |
| Ilustración 4 Perspectiva de Procesos Internos..... | 19 |
| Ilustración 5 Perspectiva de Procesos Internos – Proceso de Innovación..... | 20 |
| Ilustración 6 Perspectiva de Procesos Internos – Proceso Operativo | 25 |
| Ilustración 7 Perspectiva de Procesos Internos – Proceso Post – Venta..... | 26 |
| Ilustración 8 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional - Indicadores..... | 27 |
| Ilustración 9 Producción (Miles de Toneladas)..... | 28 |
| Ilustración 10 El Sector de la Acuicultura en el Ecuador (Miles de Dólares 2007) | 29 |
| Ilustración 11 ¿Ha escuchado sobre la Acuicultura Marina o Maricultura?..... | 34 |
| Ilustración 12 ¿Cree usted que esta Actividad Económica realizada en el país es buena o mala? | 35 |
| Ilustración 13 ¿Cree que la Maricultura es un aporte para el desarrollo de la Matriz Productiva?..... | 36 |
| Ilustración 14 ¿Cuál de las siguientes Actividades Económicas causa mayor impacto al Ecosistema? | 37 |
| Ilustración 15 ¿Qué recursos considera que es posible optimizar con la Maricultura?..... | 38 |
| Ilustración 16 ¿Cree que la Maricultura produce algún tipo de beneficio adicional al que normalmente otorga la Acuicultura? | 39 |
| Ilustración 17 Acuicultura Intensiva..... | 50 |
| Ilustración 18 Zona Pesquera Manta..... | 52 |
| Ilustración 19 Acuicultura – Tecnología..... | 53 |

RESUMEN

Hoy en día, el cultivo de organismos marinos y la producción de alimentos en base a este tipo de materia prima, no es muy considerado en nuestro país, de tal manera que no tomamos ventajas de las oportunidades que tenemos al poseer una gran diversidad geográfica para desarrollarnos política, social, cultural pero sobre todo económicamente a nivel mundial. Esta es la razón fundamental por la cual se decidió realizar la propuesta de diseñar un plan estratégico para las empresas que cultivan organismos marinos sobre todo en Manta, cantón perteneciente a la provincia de Manabí, porque aquí se concentra mayor parte del sector pesquero del país.

Para el desarrollo de este trabajo, es necesario poseer información relacionada y de suma importancia para el tema, de tal forma que se efectuaron varios estudios tales como la ubicación estratégica del proyecto, su proceso de cultivar y producir, analizando la zona de cultivo para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto. Por otro lado, debo indicar que para efectuar la elaboración del plan estratégico se siguió un modelo para desarrollar estrategias; el cual permite analizar indicadores financieros y no financieros logrando un equilibrio en el diseño esperado y en el periodo programado, esta herramienta es conocida como el Cuadro de Mando Integral, considerado como uno de los modelos más completos y efectivos para este tipo de estudios.

Finalmente para lograr el objetivo planteado se procedió a realizar encuestas en el lugar de estudio a una pequeña muestra de la población para conocer si realmente los habitantes del sector y expertos relacionados con el tema están de acuerdo con la propuesta que se llevaría a cabo a través de este trabajo.

PALABRAS CLAVES

Organismos Marinos, Cuadro de Mando Integral, Indicadores, Plan Estratégico, Diversidad Geográfica, Cultivo.

ABSTRACT

Today, the cultivation of marine organisms and food production based on this type of raw material is not fully exploited in our country, as we have not taken advantage of the opportunities of having a great geographic diversity to develop politically, socially, culturally and above all economically worldwide. This is the fundamental reason why it was decided to carry out the proposal for a strategic plan for companies that cultivate marine organisms especially in Manta, located in the province of Manabi, because this is where the highest concentration of the country's fisheries sector is established.

For the development of this study, it is necessary to have critical and related information on the subject, therefore several studies such as the strategic location of the project, the process of cultivating and producing were carried out, moreover the growing area was analyzed to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the project. Furthermore, to craft the strategic plan, it was necessary to use a model to develop strategies which allow analyzing financial and non-financial indicators achieving a balance in the expected design and the scheduled period, this tool is known as the Balanced Scorecard, considered one of the most complete and effective for this type of study models.

Finally, to achieve the proposed objective surveys were conducted in site and directed to a small sample of the population to know whether the people in the industry and experts on the topic really agree with the proposal for this work.

KEYWORDS

Marine Organisms, Balanced Scorecard, Indicators, Strategic Plan, Geographical Diversity, Cultivation.

RÉSUMÉ

Aujourd'hui, la culture des organismes marins et la production alimentaire fondée sur ce type de matière première, n'est pas bien valorisée dans notre pays; donc, nous n'avons pas profité les occasions que nous avons, d'avoir une grande diversité géographique pour nous développer politique, sociale, culturelle et surtout économiquement dans le monde entier. C'est la raison fondamentale pour laquelle il a été décidé d'effectuer la proposition d'un plan stratégique pour les entreprises qui cultivent les organismes marins en particulier à Manta, canton appartenant à la province de Manabi; c'est là où la plus grande partie de l'industrie de la pêche du pays, est concentrée.

Pour l'élaboration de ce travail, il est nécessaire de disposer des informations liées à l'objet, de sorte que plusieurs études, telles que l'emplacement stratégique du projet, le processus de cultiver et de produire, et analyser la zone de culture ont été menées pour identifier forces, faiblesses, opportunités et menaces du projet. Par ailleurs, pour le développement du modèle du plan stratégique, on a élaboré des stratégies qui permettent d'analyser financière et non-financière, de sorte à parvenir à un équilibre dans la conception prévue et la période programmée. Cet outil est connu comme le Balanced Scorecard, considéré comme l'un des plus complets et efficaces pour ce type de modèles d'étude.

Enfin, pour atteindre l'objectif fixé, nous avons procédé à faire des sondages dans le site d'étude à un échantillon de la population pour voir si les gens de l'industrie et des experts sur le sujet sont vraiment d'accord avec la proposition visant à réaliser Grâce à ce travail.

MOTS-CLÉS

Organismes marins, Balance Scorecard, indicateurs, plan stratégique, la diversité géographique, la culture.

INTRODUCCIÓN

En el transitar de la historia de nuestro país, hemos podido evidenciar que ha habido etapas de producción que estuvieron sujetas a la época y a la evolución de la ciencia y la tecnología. Dichas etapas fueron contempladas por las ventajas absolutas¹ en un primer momento otorgándoles a los productos tradicionales el mayor peso de importancia en los procesos de producción. Posteriormente, la actividad comercial internacional trajo consigo la aplicación de las Ventajas Comparativas² las mismas que permitieron hacer un uso más eficiente de los factores de producción otorgándoles el mayor peso de importancia a los productos no tradicionales. Bajo este contexto, es importante resaltar que la economía del Ecuador tiene dos bienes sumamente importantes como son los bienes tradicionales y los no tradicionales, por tal razón me centrare en darle mayor importancia a los bienes tradicionales; más específicamente a los provenientes del mar.

El consumo de los organismos marinos como los mariscos y el pescado es fundamental en la buena alimentación del ser humano, gracias a las suficientes proteínas y minerales que poseen para cubrir las necesidades de nutrición durante la infancia, así como para mejorar nuestro sistema inmunológico a medida que envejecemos. Hoy en día, muchos países desarrollados se preocupan en el cultivo de estos seres y sobretodo en la producción de sus derivados ya sean básicos o innovadores debido a que nutricionistas los consideran como alimentos muy completos, en base a que sus nutrientes son esenciales en cualquier etapa de nuestras vidas.

La maricultura en el Ecuador es escasa, el cultivo de mariscos como el camarón, langostino, entre otras especies en su hábitat natural o dentro de cercas especialmente construidas podría servir para fortalecer el ejercicio económico del país generando diferentes fuentes de ingresos ya sea

¹ Un país tiene **Ventaja Absoluta** en la producción de un bien si este es más barato de producir que otros países. (Adam Smith)

² Un país tiene **Ventaja Comparativa** en la producción de un bien si su coste es relativamente más bajo respecto al resto del mundo. (David Ricardo)

exportando como materia prima o productos con valor agregado a países que son principales consumidores de estos alimentos.

La implementación de un plan estratégico productivo para las empresas cultivadoras de camarón y langostino en Manta, Manabí originará una propuesta de cambio en la matriz productiva del país, y un mayor cuidado a nuestra ecología. Todo esto como consecuencia del dinamismo y fortalecimiento del sector productivo ecuatoriano, que durante los últimos años se ha vuelto atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros por su estabilidad política, macroeconómica, baja inflación, bajo coste de transacción, y normas legales que sustentan la productividad de los factores de producción debido a la estabilidad laboral y homologación de los ingresos en los sectores considerados estratégicos para el gobierno de turno.

Como decía ***“Antonio Machado – Caminante no hay camino, se hace camino al andar. Al andar se hace camino, y al volver la vista atrás se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar”***. Esta analogía nos da muestra que el entorno productivo al igual que cualquier actividad de la vida cotidiana, no siempre nos depara un futuro provisorio, pero eso no es impedimento para que de manera eficiente y utilizando las herramientas cuantitativas en forma adecuada se puedan conseguir resultados favorables para la empresa, sector y región de nuestro país.

CAPITULO 1

1.1. Antecedentes

La maricultura se originó aproximadamente hace 200 años, el primer desarrollo de esta actividad empezó en el continente Asiático, exactamente en Kampuchea (Cambodia, Vietnam, Tailandia). Las jaulas en aquella época eran elaboradas con bambú y era ahí donde los pescadores mantenían a los organismos marinos para cultivarlas y después comercializarlas.

En la actualidad se conoce a Japón como el país que más desarrolló esta actividad llamada maricultura en comparación con otros países que actualmente poseen un gran potencial en la crianza y producción marina, tales como China.

Hoy en día, los indicadores de la producción acuícola han aumentado a nivel mundial entre un rango de 8 a 9% desde hace 30 años como consecuencia de un aumento en la demanda de consumo. Empero ha existido otro factor relevante como es el crecimiento favorable que ha obtenido el sector pesquero año tras año por la Intensificación de los métodos de producción y aumento de la superficie de cultivo, expandiendo la cultura del interior y más aun la cultura en ambientes marinos. (COQUE, 2013)

Ilustración 1 Acuicultura Marina



Fuente: (ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ACUICULTURA, 2014)

1.2 Justificación

En el Ecuador existe una sola empresa en la ciudad de Manta que ejerce esta rama especializada de la Acuicultura conocida como la Maricultura y es Ocean Farm S.A. Es por eso, que el presente trabajo de titulación tiene como finalidad diseñar un plan estratégico para todas las empresas que deseen incorporarse a esta actividad que tiene un mercado sumamente amplio para desarrollarse no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

Por tal motivo, es importante conocer a profundidad las bondades que ofrece esta actividad productiva dentro del entorno socioeconómico para aquellas familias agolpadas en nuestras zonas costeras del país. Esto permitirá mejorar las condiciones de vida de dichos habitantes y potencializara el cambio de nuestra matriz productiva por medio de la producción y distribución de los productos frescos y congelados. El desarrollo propuesto debe estar enfocado en políticas de manejo y aprovechamiento razonable de nuestros recursos, disminuyendo lógicamente la presión sobre la pesca.

En este estudio se busca que nuestra sociedad tome conciencia con el cuidado y la protección que debe existir en el ecosistema, optando por una adecuada utilización de los recursos existentes; aprovechando los recursos naturales y la biodiversidad de organismos marinos que habitan en nuestro país y creando nuevas fuentes de trabajo para las familias ecuatorianas.

Siendo así, un proyecto que se ajusta a un trabajo de intervención, dado que el diseño y la concepción del proyecto son trabajos de inmensa utilidad para los nuevos egresados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y en especial para los Ingenieros en Gestión Empresarial Internacional para crear sus propios emprendimientos.

1.3. Delimitación

1.3.1 Delimitación Temporal

Para diseñar un plan estratégico productivo para las empresas cultivadoras de organismos marinos para productos alimenticios en Manta se ha pronosticado un lapso de 6 meses, los cuales serán utilizados para la elaboración y revisión de cada uno de los puntos principales.

1.3.2 Delimitación Espacial

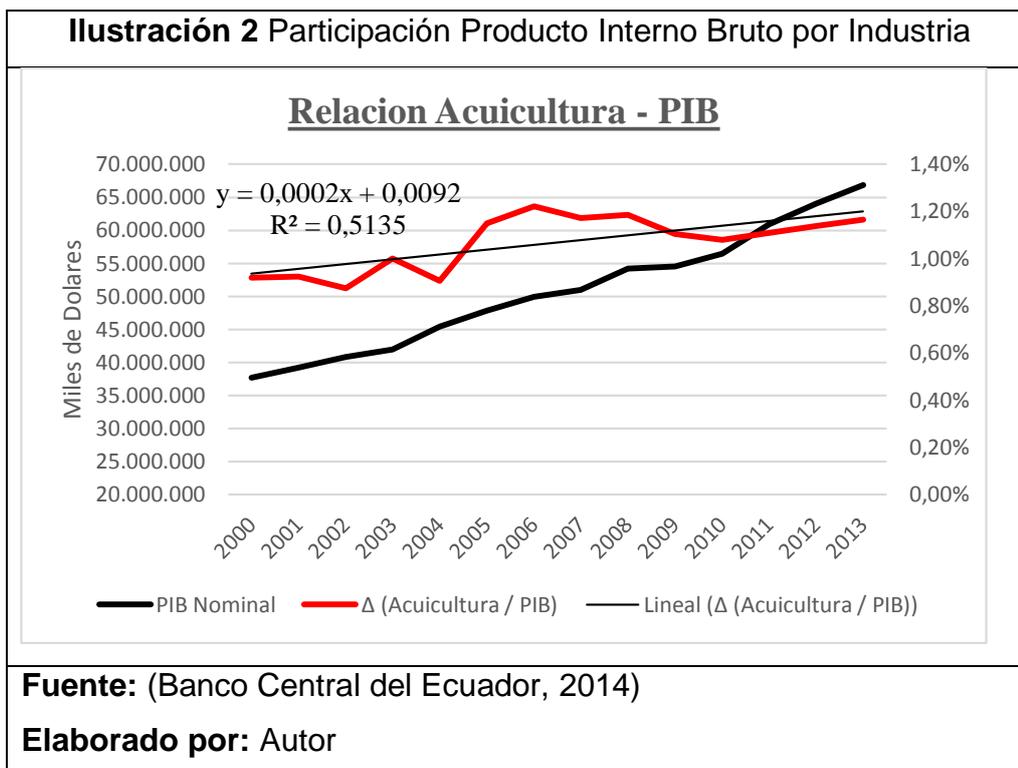
El presente anteproyecto se llevará a cabo en el cantón Manta ubicada en la provincia de Manabí, posiblemente en Santa Rosa, ya que posee una representativa caleta de pescadores.

1.3.3 Delimitación Académica

El desarrollo del presente trabajo de titulación se basará en los conocimientos adquiridos en el área de Gestión Empresarial Internacional.

1.4. Planteamiento del Problema

Nuestro país se ha caracterizado por un lado en ser productor de materia prima, siendo esta actividad productiva una de las principales fuentes de ingresos para nuestra economía y por otro lado, hemos sido compradores de nuestros mismos productos pero con un valor agregado otorgado por los países industrializados. Esta disparidad comercial debe de cambiar para beneficio de nuestro entorno socioeconómico, ya que permitiría el ingreso de recursos frescos a nuestra economía para fortalecer y dinamizar las industrias en cuanto a sus estructuras de capital. Ver ilustración 2



Por esta razón, es importante empezar a emplear planes estratégicos o emprender nuevos proyectos que conlleven a transformar la matriz productiva de tal manera que se genere riqueza, utilizando nuestros recursos naturales. Para eso, se deben tomar en consideración diversos factores que implican un análisis exhaustivo sobre la situación del entorno del mercado.

¿Qué ventajas genera la incorporación de un nuevo plan estratégico de maricultura en Manta-Manabí para las empresas cultivadoras de organismos marinos?

La acuicultura consiste en criar organismos acuáticos en aguas marinas o dulces, contribuyendo de manera importante en la nutrición de varias comunidades existentes a nivel mundial, debido a que no alcanza límite de explotación de especies, degradación y contaminación del medioambiente, como si se genera en la pesca (ILCE, 2004).

Por lo expuesto, la maricultura se ha convertido para muchos países en una ventaja competitiva debido a que el sector crea valor por lo que es capaz de

generar dentro de su actividad productiva, las cuales **“son conservar especies como el camarón y el pescado blanco y disminuir la tasa de desempleados y subempleados”** (ILCE, 2004); considero que son razones necesarias pero no suficientes para contrarrestar el mal que nos asecha como economía en vías de desarrollo y es la falta de implementación de negocios o empresas dedicadas a la actividad de la maricultura, es por eso, que se vuelve idóneo para esta actividad el diseñar un plan estratégico en la provincia de Manabí para reducir el riesgo proveniente del sector.

Según informe efectuado por el Banco Mundial, la FAO³ y el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI), considera que en el año 2030 esta actividad de la acuicultura para la cría de peces se aproximará a ser dos tercios del consumo mundial de pescado. **(FAO, 2014)**

Según Ilustración 3 **Proceso de Elaboración y Ejecución de una Estrategia**, la elaboración de un plan estratégico está conformada por cinco etapas (Thompson, Strickland, & Gamble, 2011), los cuales deben de ser analizados por medio de fases interrelacionadas e integradas. Dichas fases dentro de las cinco etapas son las siguientes:

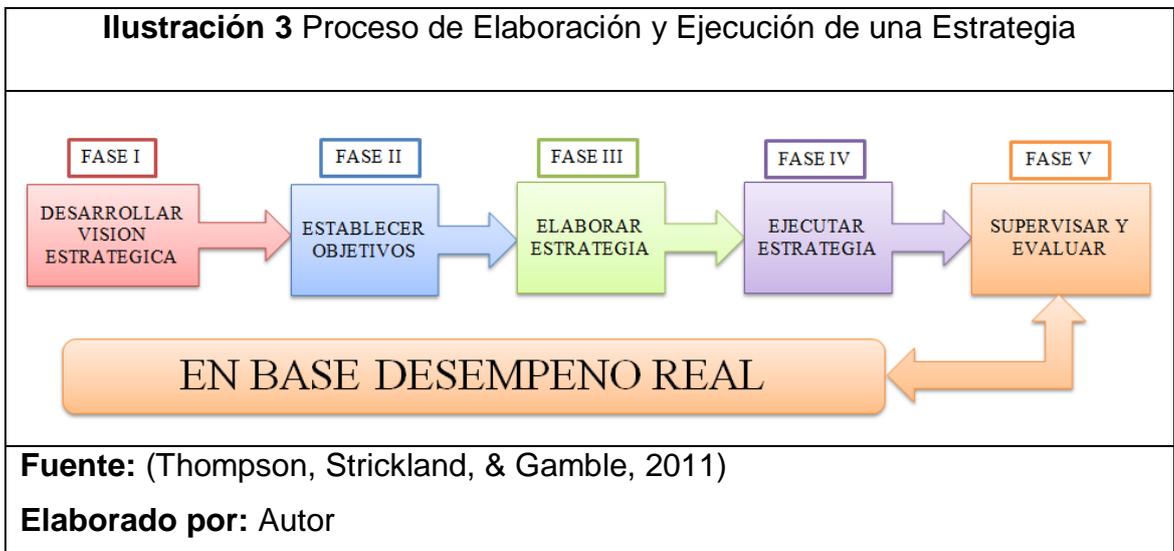
1. Desarrollar una visión estratégica: probablemente permitirá incentivar a muchas empresas dedicadas a cultivar organismos marinos a través de la pesca, en cambiar su modalidad de dirección centrándose en el futuro de su producto y mercado.
2. Establecer Objetivos: llevar un control del plan estratégico que se diseña, así podremos conocer el desempeño que posiblemente generaría dentro de estas empresas.
3. Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos: es la única forma de poder llevar a cabo todo lo que se ha planteado, direccionando a las empresas por el curso estratégico.

³ ORGANIZACIÓN PARA LA ALIMENTACIÓN Y AGRICULTURA, FAO.

4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.

5. Evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas: durante la ejecución del plan diseñado es importante hacer evaluaciones de su funcionamiento, y en base a eso desarrollar nuevas condiciones e ideas.

Para contribuir a excelentes propuestas de mejoramiento, es importante tomar en cuenta todos los recursos o factores de producción que se utilizan; ya que estos permitirán resultados favorables a mediano y largo plazo para las empresas dedicadas a este tipo de cultivo y producción.



1.5. Resumen de la Propuesta de Intervención

El objetivo principal de esta propuesta es incentivar a las empresas cultivadoras de organismos marinos como peces, camarón, entre otras; para que aprovechen todos los recursos existentes en Manta, tales como la diversidad de especies que habitan en el mar y su clima tropical, respetando el ecosistema y optimizando ingresos económicos a nuestro país.

A través de la elaboración del plan estratégico se tratará de impulsar la oportunidad de crecimiento del Ecuador dentro de un ámbito denominado maricultura, el mismo que no ha sido desarrollado en gran magnitud. Además, se aportara al Plan Nacional del Buen Vivir, desarrollando y promoviendo uno de sus ejes más importantes y trascendentales como es el cambio de la Matriz Productiva.

Para eso, se necesita en primer lugar comprender con claridad los conceptos estructurados en el eje vertebral de toda empresa y de todo negocio como es su misión y visión. Y en segundo lugar, se debe implementar un análisis sectorial por medio de la aplicación de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), porque esto servirá como punto de partida para el desarrollo en el diseño del plan estratégico.

1.6. Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Estructurar un plan estratégico productivo para que las empresas cultivadoras de organismos marinos puedan hacer un uso eficiente de los recursos naturales en Manta, Manabí.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar el marco teórico utilizando información bibliográfica y documentación actualizada.
- Realizar un estudio empírico para determinar la ubicación estratégica del sector de la maricultura y su proceso de cultivar y producir.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tendrá la propuesta en el momento de implementarse.
- Determinar una adecuada planificación y gestión operativa para su funcionamiento.
- Determinar el Retorno del Capital (ROE) y el Retorno de los Activos (ROA) por medio del uso de instrumentos y herramientas cuantitativas.
- Determinar de manera empírica el riesgo de posibles impactos en los ámbitos socioeconómicos y ambientales.

1.7. Beneficiarios de la Propuesta de Intervención

La implementación de este anteproyecto propondrá una orientación estratégica a todas las empresas dedicadas al cultivo de organismos marinos, la cual favorecerá en su desarrollo empresarial y organizacional.

Muchos desempleados y subempleados del cantón Manta se verán favorecidos por la oportunidad de trabajo que les puede otorgar este plan estratégico a través de las empresas que pretendan desarrollarla.

La propuesta está orientada a una mejora en el proceso de cultivación de especies marinas, sin sobreexplotarlas ni poniéndolas en peligro de extinción. Además se espera generar un aporte a la transformación de matriz productiva del país.

1.8. Marco Metodológico

Para la obtención de este trabajo es necesario recopilar, analizar e interpretar información importante para el desarrollo del mismo, por esta razón se debe de utilizar diferentes herramientas que ayuden a lograrlo.

Se ha considerado contar con diferentes opiniones de personas especializadas en el tema, para obtener esta información es oportuno la utilización de técnicas como sondeos y encuestas.

Además este trabajo se ha basado en la propuesta de Robert Kaplan y David Norton sobre la aplicación de un Balanced Scorecard como un método para medir las actividades de una compañía en relación de su visión y estrategias.

CAPITULO 2

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Concepto de Planeación Estratégica

El plan de acción de una empresa para dirigir y operar sus procedimientos se la conoce como estrategia, normalmente es proyectada en un mediano y largo plazo dependiendo de la meta planteada y quienes tienen la potestad de efectuarla son los superiores jerárquicos de la compañía. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2011)

La planeación estratégica es el proceso que permite establecer y evaluar decisiones en las relaciones y mecanismos que se ejercen en una organización de tal manera poder alcanzar la interconexión en sus diferentes funciones analizando la situación externa e interna de ésta y así llevar a cabo sus objetivos. (Carreto, 2008)

Para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación estratégica también es necesario contar con la participación comprometida y motivada de todos los miembros de la organización además de su Gerencia. Por otro lado, es recomendable analizar el funcionamiento del plan estratégico cada cierto tiempo, ya que solo así sabremos si se deben efectuar ciertos cambios en el mismo.

La planeación estratégica ha sido desarrollada por diversos autores a partir de las siguientes definiciones:

La planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa". G. A. Steiner, *Planificación de la alta dirección* (1991)

Según lo cita **Acle Tomasini, Alfredo**, en su libro *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad (1989)*, la planeación estratégica es “un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver; plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.”

“La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino a esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”. **Mintzberg y Waters, El Proceso Estratégico. (1985)**.

El proceso para la elaboración de una planificación es el siguiente:

2.1.2 Mega

La Mega es la meta más grande, clara y convincente de la organización, la cual estimula el progreso y unifica esfuerzos que conciba un inmenso espíritu de equipo. Adicionalmente, se complementa con la Misión y Visión de la empresa. (Jaramillo Zualaga, 2007)

2.1.3 Visión

La visión es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el futuro, o que es aquello en lo que aspira convertirse.

2.1.4 Misión y Valores

Es una declaración del objetivo y razón de la empresa, por ende debe de ser concisa y clara.

Por otro lado, los valores de la compañía son cualidades y principios que esta posee tales como la mejora continua, desarrollo de los empleados, entre otras pautas que generan un comportamiento a la empresa.

La misión y los valores le dan identidad a la organización.

2.1.5 Análisis Externo de la Empresa

Se lo conoce como el análisis del entorno, consiste en detectar y evaluar sucesos, cambios y tendencias que ocurren en el medio donde se encuentra la compañía, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que se le presentaran a futuro.

En este tipo de análisis se analizan tanto los factores macroeconómicos como los de mercado e industria ya que estos afectan directamente a la evolución de la empresa. (Elias, 2013)

2.1.6 Análisis Interno de la Empresa

Consiste en realizar un estudio para conocer los recursos y diferentes aspectos que existen dentro de una empresa con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades con la que esta cuenta.

Dentro del análisis interno se evalúan varios factores, tales como producción, comercialización, organización, finanzas y contabilidad. (Elias, 2013)

2.1.7 Establecimiento de Objetivos Generales

Determinan la meta que se propone alcanzar la empresa, generalmente se establece un periodo a largo plazo.

Se procede a establecer los objetivos después de haber realizado el respectivo análisis de la compañía tanto de forma externa como interna, para que a su vez permitan cumplir la visión y misión de la empresa; aprovechando las oportunidades y fortalezas para contrarrestar las amenazas y debilidades.

2.1.8 Bases Jurídicas

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador en su art. 284 dispone que la política económica tenga los siguientes objetivos:

- a) Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional,
- b) Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional,
- c) Asegurar la soberanía alimentaria y energética,
- d) Promocionar la incorporación de valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas,
- e) Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural,
- f) Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo; con respecto a los derechos laborales,
- g) Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenible en el tiempo,

- h) Propiciar el intercambio justo, complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes,
- i) Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

De acuerdo al COPCI, nuestra economía por medio del gobierno debe regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del buen vivir. Se desea impulsar la producción de mayor valor agregado en los productos para incrementar la productividad y competitividad sistémica generando empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Sus principales fines son:

 Transformar la matriz productiva:

Una matriz productiva, está determinada por la estructura de los sectores de la producción de bienes y/o servicios, organizada en función de la importancia relativa que cada sector tiene en el desarrollo nacional para generar: inversión, producción, empleo, innovación, exportaciones bienes, servicios y tecnologías.

La matriz productiva tiene industrias estratégicas y sectores priorizados como:

- **Industrias Estratégicas:** Astilleros, Petroquímica, Siderúrgica, Refinería y Metalurgia.
- **Sectores Priorizados:** Alimentos frescos y procesados, Industrias farmacéuticas, Transporte y logística, Biotecnología, Metal mecánica, Turismo, Cadena Agroforestal, Petroquímica, Industria Petrolera, Confecciones y Calzados, Servicios ambientales, Energías renovables, Tecnología: Hardware y software, Vehículos, automotores, carrocerías, sus partes y piezas.

- ✚ Democratizar el acceso a los factores de producción para las micro, pequeñas y medianas empresas:

Cuando hablamos de los factores de producción nos referimos al capital humano y capital productivo. Las empresas deben producir de acuerdo a su periodo de tiempo; es decir, aquellas empresas que recién empiezan su proceso productivo deberán en el corto plazo contratar más capital humano mientras que las empresas que ya están en capacidad de aumentar su producción por medio de una expansión deberán invertir en capital productivo (maquinaria, nuevas instalaciones, innovaciones, sistemas integrales automatizados y acceso a tecnología).

- ✚ Fomentar la producción nacional:

Los empresarios requieren de incentivos para diversificar sus procesos de producción. Dichos incentivos de acuerdo al COPCI, se encuentran otorgados en función de sectores y ubicación geográfica. Los incentivos son de orden tributario y se clasifican en generales y específicos.

- ✚ Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico:

En este punto se prioriza la nueva inversión fuera de las jurisdicciones urbanas del cantón Guayaquil y Quito. El beneficio será fiscal mediante la deducción adicional del 100 % del costo de contratación de nuevos trabajadores, por cinco años.

- ✚ Potenciar la sustitución estratégica de importaciones:

El gobierno Nacional, de acuerdo al segundo suplemento del registro oficial N° 140 del 10 de diciembre del 2013, el comité de comercio exterior resuelve de acuerdo al suplemento del registro oficial N° 853 del 2 de enero de 1996 que establece la Organización Mundial del Comercio (OMC), artículo XX **“Excepciones Generales”** del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), artículo 2 y 3 de los Obstáculos Técnicos de Comercio (OTC), y mediante la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad publicada en el suplemento del registro oficial N° 26 del 22 de febrero de 2007, reformada en la novena disposición

reformatoria del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicada en el registro oficial suplemento N° 351 del 29 de diciembre de 2010 lo siguiente:

Artículo 1.- Reformar el anexo I de la resolución 450 del COMEXI, que contiene la nómina de productos sujetos a controles previos a la importación, incluyendo la presentación del “Certificado de Reconocimiento”, conforme el anexo I de la presente resolución.

Artículo 2.- El Certificado de Reconocimiento será exigible como documento de soporte a la declaración aduanera para todas las mercancías embarcadas a partir de la entrada en vigencia de la presente resolución y del correspondiente reglamento técnico ecuatoriano (RTE – INEN) y de sus posteriores reformas o modificaciones.

✚ Fomentar y diversificar las exportaciones:

Para fomentar las exportaciones, es necesario que el gobierno establezca una nueva arquitectura financiera interna y reforme la Ley de Mercado de Valores. Con esto se desea promover en mayor y mejor medida el crédito productivo a los diferentes sectores del país, y atraer a los capitales extranjeros mediante una reforma a la Ley que permita el crecimiento, rentabilidad, y la reducción del riesgo de las empresas para que los inversionistas sientan la confianza y seguridad jurídica de su inversión.

2.2 Concepto del Balanced Scorecard

“La ejecución es más importante que la buena visión”⁴

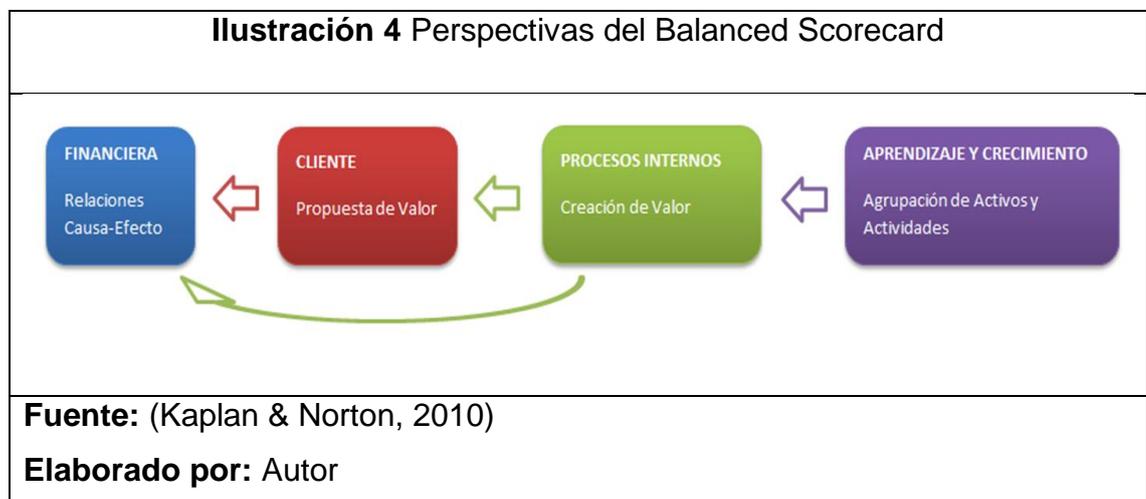
Balanced Scorecard conocido también como el “cuadro de mando integral” es una herramienta que sirve para gestionar y medir el desempeño que posee una compañía. Además permite puntualizar y notificar una estrategia de manera clara y coherente siendo una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica. (Alvarez Medina, Chavez Rivera, & Moreno Velarde, 2010)

⁴ Robert Kaplan y David Norton – Balanced Scorecard, Julio 2008

Esta metodología fue implantada en 1992 (Enero-Febrero), sus autores son Robert Kaplan y David Norton, profesores de Harvard Business School; desde aquel entonces ha sido aplicada con alrededor del mundo con gran éxito.

Su objetivo principal es transformar la visión y la estrategia de la compañía en objetivos e indicadores tangibles. Según se muestra en la Ilustración 4 **Perspectivas del Balanced Scorecard**, esto se logra por medio de cuatro perspectivas:

- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva de Clientes
- ✓ Perspectiva de Procesos Internos o de Procesos de Negocio
- ✓ Perspectiva de Aprendizaje e innovación

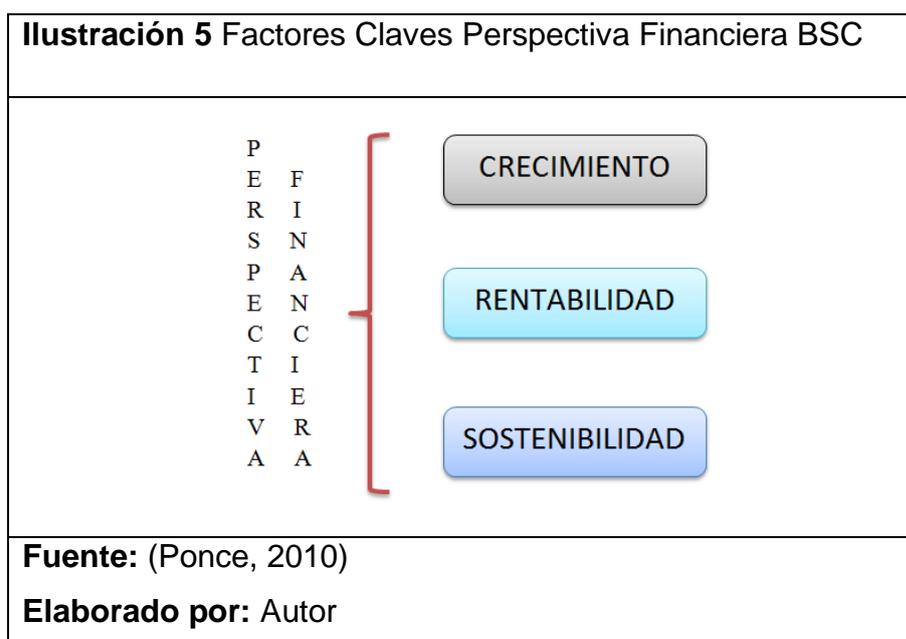


2.3 Perspectivas del Balanced Scorecard

2.3.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo maximizar el valor que los accionistas tienen de la empresa. Esta perspectiva muestra si la estrategia tiene éxito en la compañía, a través de los indicadores de resultados como el valor para los accionistas, índices de rendimiento y rentabilidad.

Según Ilustración 5 **Factores Claves Perspectiva Financiera BSC** los factores claves para esta perspectiva son:



- **Crecimiento o Expansión**

En esta etapa, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se aumenta la capacidad instalada, entre otros; lo importante es cumplir con el objetivo principal que tiene esta perspectiva financiera que es aumentar el valor del accionista.

Varias empresas consideran como parámetro relevante a la rentabilidad, pero no deberían enfocarse de esa manera. La visión de esta etapa es totalmente prospectiva y los objetivos generales

suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

- **Rentabilidad**

Es un elemento común dentro de un mapa estratégico, revela el margen de resultados que las operaciones regulares de la compañía muestran sin considerar valores que generen ingresos adicionales a la misma.

El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los Fondos propios de la compañía, en otros aspectos positivos que involucren el buen rendimiento operativo.

- **Mantenimiento o Sostenibilidad**

Es un periodo que presenta un objetivo a largo plazo, el cual se define entorno a indicadores de productividad y rentabilidad, dentro del mapa estratégico del Balance Scorecard es un elemento esencial para su distribución.

2.3.2 Perspectiva de Clientes

Esta perspectiva define la propuesta de valor para los clientes, respondiendo a sus expectativas y a su vez llenándolos de completa y gran satisfacción. La perspectiva financiera depende del gran desempeño que desarrollen los objetivos planteados en esta perspectiva, es aquí donde se dará la generación de ingresos.

Esta propuesta de valor se la conoce a través de sus indicadores como la Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes.

- **Satisfacción de Clientes**

La Satisfacción del Cliente es uno de los elementos fundamentales para optimizar la competitividad de las compañías y para lograr alcanzar la cúspide de este indicador es necesario identificar las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de consumidores.

Una organización que sepa sobrepasar las expectativas del cliente, ya sea en algún producto o servicio ofrecido, conlleva a crear un compromiso de fidelidad entre ambos (Empresa-Consumidor) y a su vez que este cliente recomiende a la compañía con otros posibles consumidores.

Existen diferentes métodos para la medición de la satisfacción del cliente, entre los cuales podemos citar los siguientes (Ver **Tabla 1** Métodos para Medir la Satisfacción del Cliente):

Tabla 1 Métodos para Medir la Satisfacción del Cliente

| MÉTODO | PERIODICIDAD |
|--------------------------------|--------------------------|
| Paneles de Clientes | Trimestrales |
| Encuestas de Satisfacción | Dependiendo la necesidad |
| Sesiones de Grupo | Dependiendo la necesidad |
| Quejas y Reclamos | Continuos |
| Investigaciones de Mercado | Anuales |
| Cliente Oculto | Mensuales |
| Informes del Personal en Campo | Semestrales |
| Sistema de Medidas Operativas | Continuos |
| Sondeo entre los Empleados | Trimestrales |

Fuente: (Campamà, 2005)

Elaborado por: Autor

- **Análisis probabilísticos de Reclamos**

Es una forma de medir el nivel de satisfacción de los clientes al momento o después de recibir el producto o servicio que la empresa les otorga. Estos reclamos o críticas ayudan de cualquier forma a la compañía, porque aportaran al crecimiento y perfeccionamiento de la misma.

Este análisis debe ejercerse simultáneamente al desarrollo de las actividades que las organizaciones deben de cumplir, y según los resultados adquiridos deberán tomar medidas que sirvan para el mejoramiento perpetuo en la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

- **Incorporación y retención de clientes (Feedback)**

El mercado está conformado por clientes, y para que las empresas obtenga un buen posicionamiento en el mercado deben dominar gran porcentaje del mismo, es por esta razón las organizaciones buscan la forma de incorporar y retener clientes utilizando varios medios como radios, televisión, redes sociales, pagina web, promociones entre otros; para captar la atención de las personas convirtiéndolos en clientes fieles de la compañía.

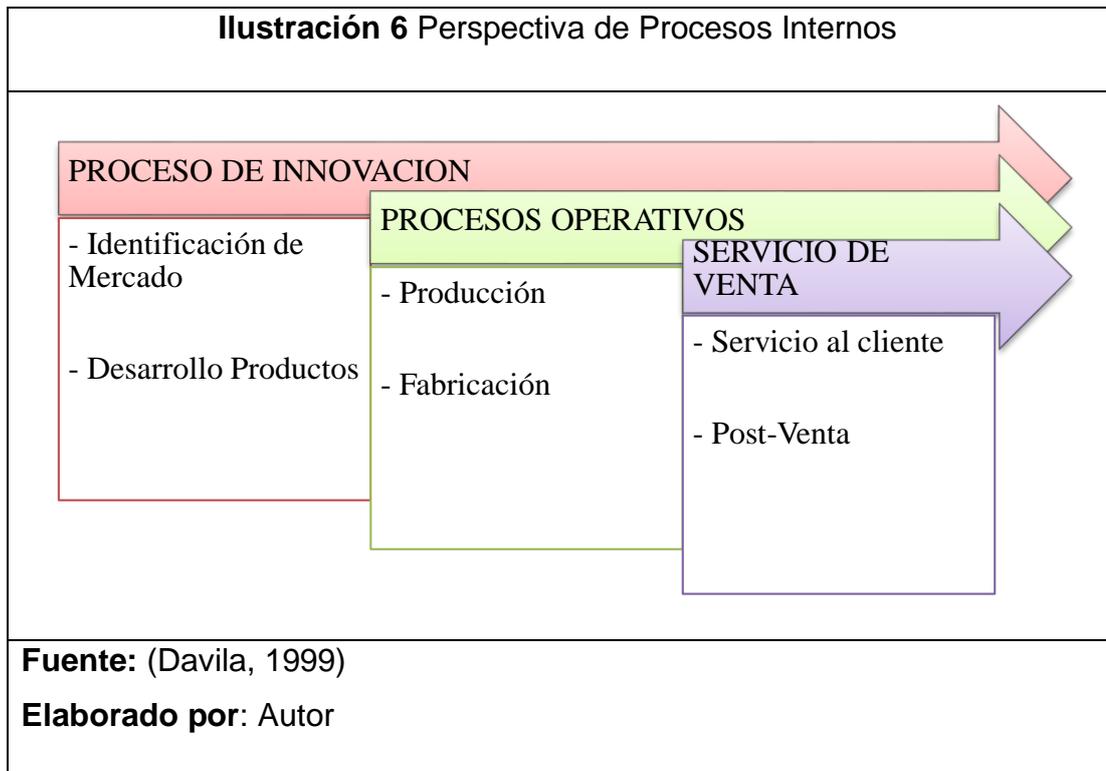
2.3.3 Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva es elemental porque se relaciona con la cadena de valor de la empresa, por tanto se debe de identificar los procesos internos en los que esta debe sobresalir, ya que solo así se podrá alcanzar los objetivos establecidos en la perspectiva financiera y de clientes.

La cadena de valor facilita un esquema a las empresas para que acomoden las estructuras de los procesos internos en un determinado periodo cíclico para que de esta forma los puedan manejar según su beneficio.

La cadena de valor se compone de varias actividades que generan valor agregado a la empresa, entre los cuales se destacan los siguientes:

1. Proceso de Innovación
2. Proceso Operativo
3. Servicio de Venta



1. Proceso de innovación

En este proceso la investigación de mercado cumple un papel fundamental ya que a través de esta se puede conocer las necesidades, los gustos y preferencias del consumidor y el precio que están dispuestos a pagar por un producto o servicio que los satisfaga.

Se debe de ser muy cuidadoso en esta fase, no comprometiendo muchos costes para obtener un producto o servicio netamente innovador, es por esta razón que se debe intentar utilizar los menores recursos posibles para intentar asegurar un posicionamiento estratégicamente competitivo y adecuado.

El proceso de innovación permite a las organizaciones explorar nuevos mercados y crear ventaja competitiva mediante la propuesta de valor que vayan a ofrecer. Para tener idea sobre lo que el consumidor desea es necesario encuestar a clientes existentes o potenciales.

Ilustración 7 Perspectiva de Procesos Internos – Proceso de Innovación



Fuente: (Kaplan & Norton, 2010)

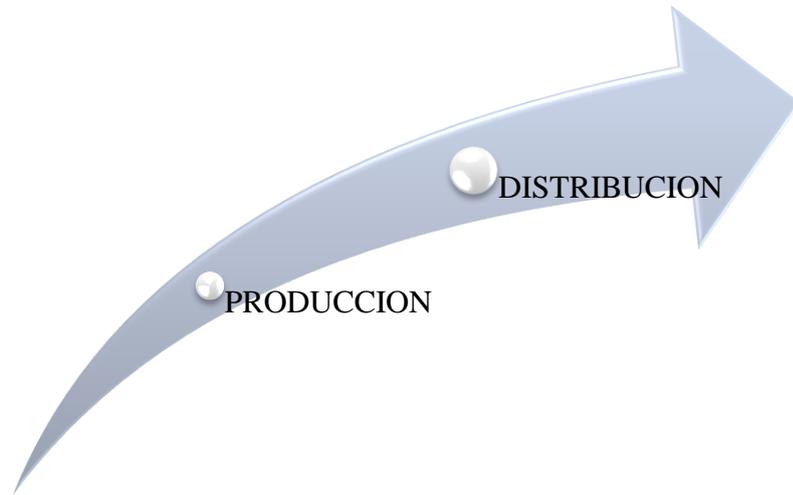
Elaborado por: Autor

2. Proceso Operativo

Es en esta etapa donde se crea la propuesta de valor para las compañías. El proceso operativo inicia desde que se receipta un pedido de algún servicio o producto ofertado por la empresa y culmina cuando se lo entrega al cliente.

El proceso operativo permite a las organizaciones llevar un control de costo, calidad y tiempo de producción, es por esta razón que los superiores jerárquicos de las empresas proponen un presupuesto para de tal manera conocer si se está cumpliendo o no con las expectativas.

Ilustración 8 Perspectiva de Procesos Internos – Proceso Operativo



Fuente: (Kaplan & Norton, 2010)

Elaborado por: Autor

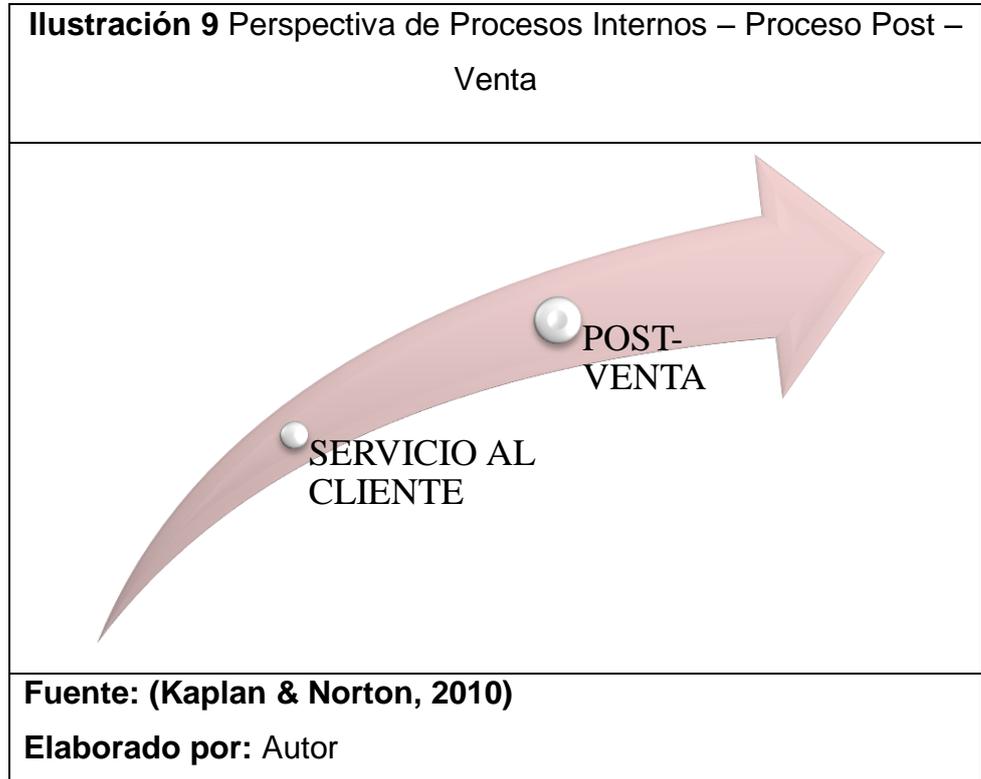
Varios índices pueden medirse en este proceso operativo tales como productividad, mejoramiento de calidad, entre otros.

3. Proceso Post – Venta

Es la fase final de la cadena de valor de la compañía en relación con los consumidores, es aquí donde se conoce el resultado de todos los procesos y para que este sea el mejor, es importante culminar brindándoles un buen servicio ya que son ellos quienes mantienen altas expectativas de un servicio post-venta.

El proceso de post-venta establece como objetivo principal optimizar el tiempo con la cual se soluciona los inconvenientes y molestias que presentan los clientes considerando varios elementos como la atención, las garantías, reparaciones, entre otras.

Los aspectos más relevantes que se consideran en este proceso son el coste de las reparaciones, los tiempos de respuesta y los tiempos de Servicios de asistencia técnica.



2.3.4 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

Esta perspectiva se preocupa en el desempeño futuro de la compañía de tal forma que hace referencia a objetivos e indicadores que ayuden en la adaptación de cambios, mejoras y nuevos escenarios que pueden darse durante toda la trayectoria organizacional.

Dentro de esta perspectiva se considera varias competencias esenciales de la compañía tales como sus empleados, la tecnología y la disponibilidad de información estratégica, los cuales ayudaran a mantener o desarrollar de mejor manera la estabilidad de la compañía.

Según la Ilustración 10 **Perspectiva de Aprendizaje Organizacional - Indicadores**, se puede apreciar algunos indicadores que servirán para llevar a cabo el aprendizaje organizacional.



2.4 Las 5 Fuerzas de Porter

Según Michael Porter autor del libro, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, da a conocer cinco fuerzas fundamentales dentro de una industria, las cuales hay que aprender a controlarlos muy bien para determinar las derivaciones de rentabilidad de un mercado en un periodo a largo plazo.

Estas fuerzas establecidas por Porter presiden la competencia en el mercado por tanto para lograr alcanzar un posicionamiento exitoso en los clientes, las organizaciones deben evaluar sus objetivos frente a estas cinco fuerzas, en donde será necesario diseñar buenas estrategias y aplicarlas correctamente.

A continuación se explican las cinco fuerzas de las ventajas competitivas de Michael Porter:

2.4.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Cuando las barreras de entrada en una industria son penetrables, la participación de nuevas empresas no tardará en llegar, de tal forma que la competencia va a aumentar en dicho mercado y como consecuencia generará una disminución en la rentabilidad.

2.4.2 Amenaza de Posibles Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son una gran amenaza en el mercado porque estos pueden ser producidos con un valor agregado, distribuidos a menor precio y con mejor calidad, generando una inestabilidad en la oferta y demanda de las empresas.

2.4.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores son quienes suministran la materia prima a las empresas siendo fundamental para su posicionamiento en la industria, pero mientras mayor sea la cantidad de proveedores que existan en el mercado menor será su poder de negociación.

2.4.4 Poder de Negociación de los Clientes

Mientras los clientes obtengan mayor margen de la industria, es decir, varias opciones de compra, el mercado se vuelve no atractivo para las empresas ya que estarán obligadas a reducir los precios y aumentar el nivel de servicio sin recompensa.

2.4.5 Rivalidad entre Competidores

Esta quinta fuerza es una de las más importantes dentro del análisis del sector, determina hasta qué punto se despilfarrará el valor creado por la industria debido a que existe gran concentración de competidores restringiendo su rivalidad. Esta fuerza se mide de acuerdo al funcionamiento de las demás fuerzas ya mencionadas.

CAPITULO 3

3.1 Diseño del Plan Estratégico del Sector de la Maricultura

3.1.1 Análisis Poblacional

La población seleccionada como objeto de estudio de la investigación son los habitantes del cantón de Manta provincia de Manabí.

3.1.2 Recolección de la Información

Tomando en cuenta el objeto de estudio de la investigación, el instrumento metodológico que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta. (Ver anexo)

Una encuesta es considerado una investigación, ya que esta se encuentra basada por una muestra representativa, la misma que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. (García Fernando, 1993)

La medición mediante una encuesta es el procedimiento más frecuente, ya que nos permite tanteear la opinión del público en general en relación con algún tema de interés nacional o internacional.

Para la construcción de la encuesta se tomó como relevancia una serie de aspectos que surgieron a partir de la situación actual que vive nuestra economía como consecuencia de los sectores estratégicos promulgados por el gobierno para el cambio de la matriz productivo, tomando en cuenta el sector de la maricultura promovido y puesto en marcha en la ciudad de Manta.

El instrumento diseñado contiene siete preguntas cerradas, las cuales se componen de alternativas con el fin de obtener las opiniones de nuestra muestra con respecto al tema de análisis de nuestro estudio.

Se aplicaron 341 encuestas, las mismas que se llevaron a cabo en la población objeto de estudios en un periodo de tiempo de 2 semanas, específicamente en el mes de Julio del año 2014.

3.1.3 Procesamiento y Análisis de la Información

Una vez recopilado los resultados de las encuestas de las preguntas cerradas, se revisaron de manera minuciosa los datos recolectados y se procesó la información.

Para cuantificar la información de la encuesta, se realizó un conteo por medio del uso de la herramienta de cálculo Excel, donde fueron tabulados y plasmados en gráficos por medio del cual nos indican las tendencias de respuestas que predominan en cada interrogante.

3.1.4 Tabulación y Presentación de Resultados

A continuación, se presentaran los resultados de las encuestas realizadas a los 341 habitantes de la ciudad de Manta, las mismas que se encontraron ubicadas en el sector costanero Km 4,5 vía Manta Montecristi.

Los resultados de cada una de las preguntas se presentaron por medio de gráficos en forma de barras y pastel, expresados en cuantía fija y porcentajes.

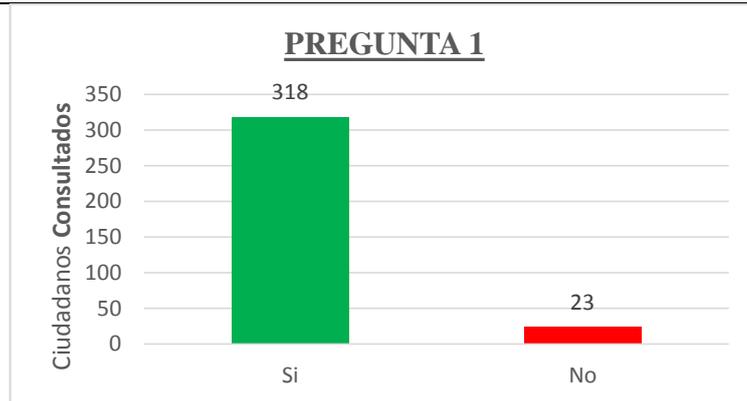
3.1.5 Resultados Obtenidos

Preguntas:

1. ¿Ha escuchado sobre la Acuicultura Marina o Maricultura?

En la primera pregunta, la gran mayoría de ciudadanos conocen lo que es la maricultura. De acuerdo a la tabla 2, por el Sí se pronunciaron 318 ciudadanos y apenas 23 por el No.

Ilustración 11 ¿Ha escuchado sobre la Acuicultura Marina o Maricultura?



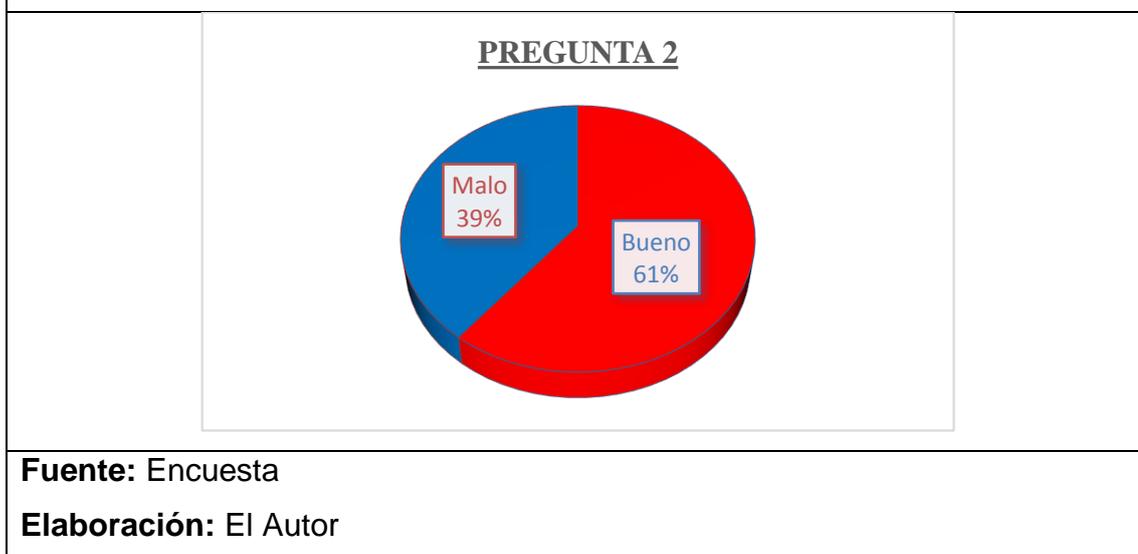
Fuente: Encuesta

Elaboración: El Autor.

2. ¿Cree usted que esta Actividad Económica realizada en el país es Buena o Mala?

En la tabla 3 segunda pregunta, el 61 % de los encuestados consideran que esta actividad es buena para nuestra economía, mientras que el 39 % consideran que es mala. Las personas que se acogieron a un escenario de negatividad, sustentan sus respuestas con el temor de la extinción de especies u organismos marinos en el mar. Situación que se contrapone con las debidas seguridades que actualmente utilizan las empresas para salvaguardar o proteger los recursos naturales de nuestro ecosistema.

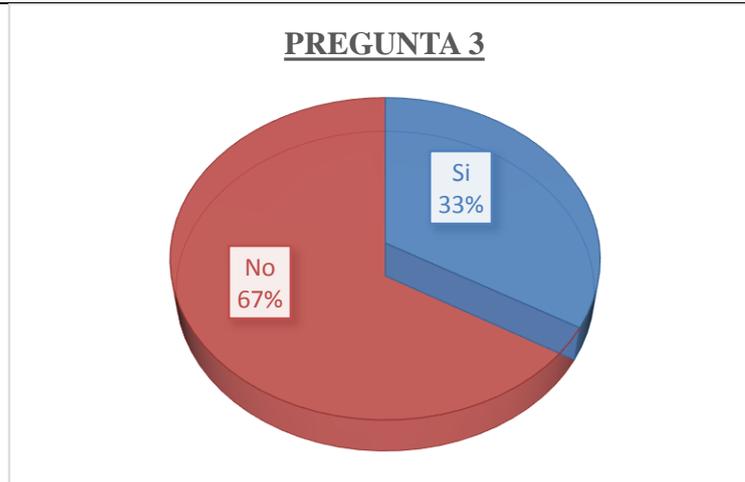
Ilustración 12 ¿Cree usted que esta Actividad Económica realizada en el país es buena o mala?



3. ¿Cree que la Maricultura es un aporte para el desarrollo de la Matriz Productiva?

En la tabla 4, el 67 % de los encuestados considera que la maricultura es un aporte para el desarrollo de la Matriz Productiva, mientras que el 33 % se mantiene indicando que no hará gran efecto en el crecimiento económico del país.

Ilustración 13 ¿Cree que la Maricultura es un aporte para el desarrollo de la Matriz Productiva?



Fuente: Encuesta

Elaboración: El Autor

4. ¿Qué tanto aportaría a nuestra Economía?

En esta pregunta los ciudadanos manteños consideran que dentro de la escala establecida en la encuesta el aporte sería mucho para el país, ya que durante los últimos años este sector ha venido creciendo de manera significativa en relación al Producto Interno Bruto (PIB).

5. ¿Cuál de las siguientes actividades económicas causa mayor impacto al Ecosistema?

MARICULTURA



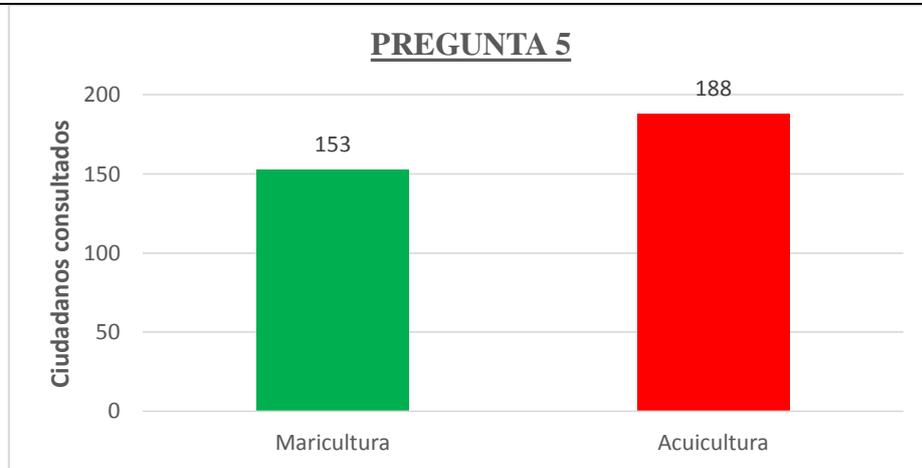
ACUICULTURA



En la tabla 5, de acuerdo a la pregunta 5 la gran mayoría (188 ciudadanos) han manifestado que la acuicultura causa gran impacto al ecosistema por los

diversos usos de químicos para acelerar el desarrollo de los organismos marinos.

Ilustración 14 ¿Cuál de las siguientes Actividades Económicas causa mayor impacto al Ecosistema?



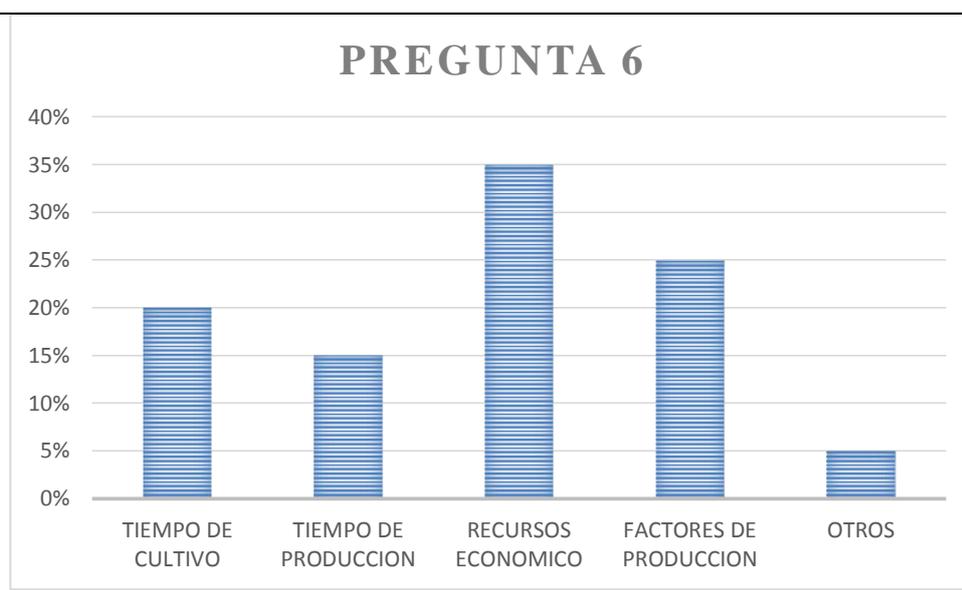
Fuente: Encuesta

Elaboración: El Autor.

6. ¿Qué recursos considera que es posible optimizar con la Maricultura?

En la tabla 6, se puede apreciar que los recursos que más se optimizaría según los encuestados serían los recursos económicos ocupando el 35% de las opciones presentadas.

Ilustración 15 ¿Qué recursos considera que es posible optimizar con la Maricultura?



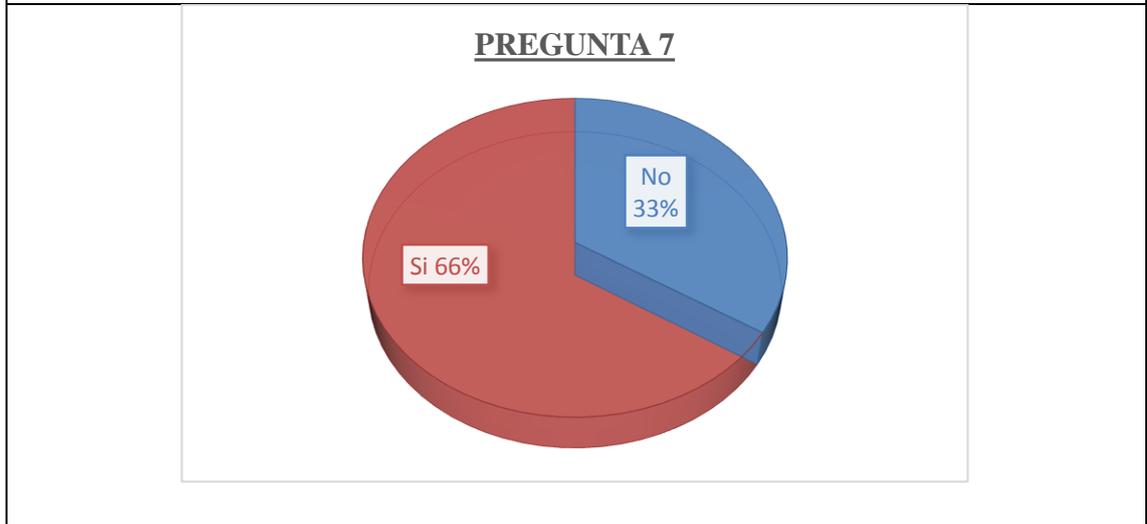
Fuente: Encuesta

Elaboración: El Autor

7. ¿Cree que la Maricultura produce algún tipo de beneficio adicional al que normalmente otorga la Acuicultura?

Finalmente, en el grafico 6 el 66 % de los ciudadanos consideran que la maricultura genera beneficios adicionales más de los que la acuicultura ha otorgado durante todo este tiempo en el país.

Ilustración 16 ¿Cree que la Maricultura produce algún tipo de beneficio adicional al que normalmente otorga la Acuicultura?



Fuente: Encuesta

Elaboración: El Autor.

3.1.6 Análisis de los Resultados de las Encuestas

Las personas consultadas del sector de la maricultura tienen en común una percepción de los principales factores que deben priorizarse para que exista un mayor desarrollo e inserción de más negocios o empresas y estos son: Recursos económicos, factores de producción, tiempo de cultivo y tiempo de producción.

Es pertinente decir, que las distintas opiniones vertidas son de vital importancia para este trabajo de titulación ya que me permite plasmar las diferentes estrategias que se deberían incurrir para que la empresa o las empresas que deseen dinamizar el sector de la maricultura puedan hacerlo protegiéndose de los problemas de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y rotación de los organismos marinos a nivel nacional o internacional.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta una adecuada administración, organización, dirección y control de los factores de producción que se utilizan o emplean en dicho sector, ya que esto permitiría obtener rendimientos

crecientes justificados en los procesos de optimización de los beneficios de la empresa.

Se comprobó la hipótesis de que “El Plan Estratégico genera una ventaja competitiva a la empresa o empresas que se encuentren dentro del sector de la maricultura”.

CAPITULO 4

4.1 Planeación Estratégica Productiva para las Empresas Cultivadoras de Organismos Marinos

4.1.1 Mega

La Globalización ha permitido afianzar más el comercio internacional entre los países, creando mayores oportunidades para promover y dinamizar la producción Nacional. Las preferencias de los consumidores a nivel mundial también han permitido que las empresas puedan diversificar más sus entornos productivos llevándolos en ciertos casos a tecnificar sus procesos para mejorar su calidad. En el sector de la maricultura no ha sido la excepción ya que los clientes internacionales buscan que los productos o bienes provenientes del mar cumplan con ciertas características y normas. Las más comunes son las sanitarias y los etiquetados de los productos. La Corporación Financiera Nacional como banca de Desarrollo ha puesto en consideración del entorno la asesoría técnica para poder cumplir con las normas exigibles en los mercados internacionales.

4.1.2 Misión

Contribuir al desarrollo y crecimiento del sector de la maricultura de la provincia de Manabí basado en el plan nacional del buen vivir, utilizando capital humano calificado y equipos de última tecnología para distribuir productos de excelente calidad.

4.1.3 Visión

Ser el sector más próspero e importante en el Ecuador, bajo criterios de conservación, de manera responsable y sustentable, y sobretodo priorizando la protección del ecosistema.

4.1.4 Valores

Fomentar en el sector de la maricultura la economía normativa durante el desarrollo de este plan estratégico y llevar a cabo principios y valores de suma importancia dentro de la conducta cotidiana, los mismos que se mencionan a continuación:

- **Integridad:** Aplicar estándares de calidad en los procesos de recolección y distribución de alimentos frescos y congelados.
- **Trabajo en Equipo:** Orientar al personal para que el pensamiento disciplinado vaya de la mano con la acción disciplinada de la empresa.
- **Eficiencia:** Alcanzar las metas propuestas optimizando los mayores recursos posibles.
- **Responsabilidad social:** Proteger y cuidar el ecosistema acuático tomando las debidas previsiones para promover y dinamizar el mar.

4.1.5 Objetivos

4.1.5.1 Objetivo General

Estructurar un plan estratégico productivo para que las empresas cultivadoras de organismos marinos puedan hacer un uso eficiente de los recursos naturales en Manta, Manabí.

4.1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tendrá la propuesta al implementarse.
- Determinar el Retorno del Capital (ROE) y el Retorno de los Activos (ROA) por medio del uso de instrumentos y herramientas cuantitativas.
- Determinar de manera empírica el riesgo de posibles impactos en los ámbitos socioeconómicos y ambientales.

4.1.6 Análisis FODA

4.1.6.1 Fortalezas

- Una sola empresa.
- Calidad en el producto.
- Disponibilidad de recursos naturales.

4.1.6.2 Oportunidades

- Mayor rentabilidad por tratarse de una nueva actividad económica en nuestro país, aportando a la Matriz Productiva.
- Aumento en las exportaciones de productos acuícolas.
- Impulso a la demanda local de organismos marinos.

4.1.6.3 Debilidades

- Poca actitud y aptitud en el desarrollo de maricultura.
- Escasa inversión a nivel nacional.
- Poco conocimiento científico sobre la existencia de diferentes organismos marinos.

4.1.6.4 Amenazas

- Fenómenos Naturales

- Altos costos por restricciones ambientales, laborales y sanitarias.
- Contaminación

4.2 Determinantes de la Ventaja Competitiva vs Fuerzas que regulan la Competencia (5 Fuerzas De Porter)

4.2.1 Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación en las ventajas competitivas de las fuerzas de Porter se da como consecuencia a la correlación alta o baja que tenga la demanda y la oferta dentro del sector de análisis. Los consumidores que se representan por medio de la demanda tienen un poder de negociación alto en este sector ya que los bienes o productos generados en el mar son provenientes de una gran oferta a nivel regional o mundial y por ende la diferenciación juega un rol importante en el mercado. Esto trae como consecuencia que exista una diversidad de productos sustitutos, generando una mayor sensibilidad en los compradores por lo que estos representan una fuerza importante dentro del sector.

Una empresa debe tomar en cuenta que la diferenciación con respecto a sus competidores debe estar basado por su crecimiento, procesos de automatización o economía de escala, economía de complementariedad, diversificación y diferenciación de los productos o bienes, baja necesidad del capital financiero, mayor participación en los mercados bursátiles y un nivel de riesgo bajo. Las empresas a su vez deben acogerse a un servicio de post venta ya que hoy en día este mecanismo ha sido adoptado por otras compañías o empresas evitando así cualquier tipo de ventaja competitiva que les permita captar la mayor cantidad de clientes en el segmento de mercado en el que se desenvuelven.

4.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Existen numerosos proveedores en el mundo de organismos marinos, por tal razón es casi imposible que tengan una concentración en el mercado. De acuerdo a un estudio efectuado por la FAO en el año 2010, los países se orientaban a dinamizar el sector de la Acuicultura como consecuencia a la poca o escasa previsión de la protección del medio ambiente y cuidado de las especies u organismos marinos. Esto en la actualidad es muy importante ya que las especies u organismos marinos corren el riesgo de su extinción por la sencilla razón de que las afectaciones climáticas, desperdicios y contaminación han propendido a la escasez del producto, situación que ha impulsado al desarrollo de la maricultura.

| Tabla 2 Producción (Miles de Toneladas) | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | País | 1990 | 2000 | 2010 |
| | China | 6482 | 21522 | 32736 |
| | India | 1017 | 1943 | 3479 |
| | Vietnam | 160 | 499 | 2462 |
| | Indonesia | 500 | 789 | 1690 |
| | Tailandia | 292 | 738 | 1374 |
| | Bangladesh | 193 | 657 | 1006 |
| | Noruega | 151 | 491 | 844 |
| | Chile | 32 | 392 | 843 |
| | Filipinas | 380 | 394 | 741 |
| | Japón | 804 | 763 | 732 |

Fuente: (FAO, 2014)
Elaborado por: Autor

Debido a que la materia prima, productos o componentes tienden a ser suministrados por pequeñas compañías a grandes empresas, los proveedores

normalmente carecen de poder de negociación, por la gran cantidad de oferta que existe. En su defecto, es indiferente el proveedor con el que se adquieren los productos ya que los costos no varían significativamente de uno a otro.

4.2.3 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

En el sector de la Maricultura el acceso no se encuentra limitado, pues la inversión es relativamente baja en cuanto a la adquisición de capital de trabajo y mallas que se utilizan. La inversión más representativa está en la capacitación del personal, pues se necesita conocer a fondo las características de cada especie u organismo marinos existente.

Existen algunos pescadores conformados en el mercado ecuatoriano, pero su actividad es netamente artesanal pues carecen de los conocimientos necesarios y de certificaciones internacionales, las mismas que avalan a las empresas como especializadas para brindar este servicio.

4.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos

En el mercado de los alimentos frescos y congelados del sector de la Maricultura existen una variedad de productos muy similares y de iguales características en cierta forma. Esto como consecuencia a los diferentes medios de producción que se utilizan para abastecer al mercado nacional e internacional de especies u organismos marinos.

Ejemplificando dicha argumentación podemos observar que para producir camarones existen dos medio, los que se generan mediante piscinas y las que se generan por medio de la pesca a cielo abierto. De las dos, la que nos ofrece una mejor calidad y dimensión del producto es la pesca de mar, lo que podríamos decir entonces que el óptimo de producción de las empresas del sector debe estar basado en la combinación eficiente de los factores de producción para poder obtener el nivel de producción deseado en el mercado.

4.2.5 Rivalidad e Intensidad del Sector

La situación actual en el mercado regional está marcada por la rivalidad de las empresas que hay en el sector de la Maricultura a nivel internacional, ya que los países tratan de competir en el abastecimiento de las especies u organismos marinos por el grado de nutrientes y proteínas que tienen.

En la ciudad de Manta existen una empresa líder dedicada a brindar este servicio de distribución de especies u organismos marinos tanto en el entorno nacional como en el internacional.

Ocean Farm S.A. es una de las empresas líderes en el sector de la maricultura en el entorno regional, por tal motivo su forma de competir no se basa en precios, sino más bien en un buen servicio en el proceso de distribución de sus productos y en campañas de publicidad.

Hoy en día existen una gran variedad de productos sustitutos en el mercado, es por esto que las empresas dedicadas al servicio del sector de la maricultura a nivel regional se han visto afectadas ya que la tendencia de los consumidores de cambiar un servicio por otro será mayor cuanto más se parezca el uno al otro.

Si bien es cierto los resultados obtenidos son similares, pero las empresas dedicadas a brindar este servicio de distribución de productos cuentan con el conocimiento de Que, Como y Para Quien producir y además le brindan a los clientes el respectivo servicio de post venta para registrar y analizar el servicio brindado para sus respectivas correcciones o mejoras.

4.3 Determinantes del Cuadro del Mando Integral

La ciudad de Manta posee una gran riqueza de recursos naturales debido a la diversidad de fuentes de agua, clima, suelos y actividades de soporte sobretodo en el sector pesquero del Ecuador, lo cual ha servido para establecer un medio comercial generando una fuente de ingreso económico muy importante para el país. Según datos del Banco Central del Ecuador, el sector de la Acuicultura en los últimos años ha tenido un crecimiento significativo. Ver ilustración 11

Tabla 3 El Sector de la Acuicultura en el Ecuador (Miles de Dólares 2007)

| | Acuicultura | PIB | A/PIB |
|------|--------------------|------------|--------------|
| 2000 | 347.295 | 37.726.410 | 0,92% |
| 2001 | 363.024 | 39.241.363 | 0,93% |
| 2002 | 356.805 | 40.848.994 | 0,87% |
| 2003 | 419.616 | 41.961.262 | 1,00% |
| 2004 | 411.186 | 45.406.710 | 0,91% |
| 2005 | 549.455 | 47.809.319 | 1,15% |
| 2006 | 610.226 | 49.914.615 | 1,22% |
| 2007 | 597.448 | 51.007.777 | 1,17% |
| 2008 | 642.742 | 54.250.408 | 1,18% |
| 2009 | 602.942 | 54.557.732 | 1,11% |
| 2010 | 610.377 | 56.481.055 | 1,08% |
| 2011 | 674.874 | 60.882.626 | 1,11% |
| 2012 | 729.019 | 64.009.534 | 1,14% |
| 2013 | 778.741 | 66.879.415 | 1,16% |

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Elaborado por: Autor

Esto nos permite entender que el mundo siempre requerirá de una mayor provisión de alimentos frescos y congelados, más específicamente los del sector de la maricultura. En Manta existen varias empresas dedicadas al cultivo de organismos marinos a través de la acuicultura, es decir hacen uso de pequeñas piscinas fuera del mar para la crianza de estos. Dentro de este cantón existen dos zonas principales para llevar a cabo esta actividad, las cuales son conocidas como la parroquia rural San Mateo, y el área urbana de Manta.

Ilustración 17 Acuicultura Intensiva



Fuente: (Fish Information & Services, 2014)

4.3.1 Perspectiva de Clientes

Los clientes siempre buscan alcanzar su nivel máximo de satisfacción, actualmente en el país existen varias opciones para obtener como materia prima el pescado o mariscos a través de la acuicultura. El problema se encuentra que muchas veces la cría y el desarrollo de estos organismos suele ser afectado por el medio en que conviven durante todo este proceso debido a que en las piscinas donde desarrollan esta actividad, varias empresas utilizan antibióticos y desperdicios contaminando las aguas circundantes y afectando la calidad de los productos derivados.

En algunas ocasiones esto ha llegado a convertirse en una molestia para las empresas que obtienen este tipo de productos con químicos para de ellos elaborar derivados, ya que los clientes o consumidores finales siempre mostraran su inconformidad con el bien final producido, lo cual no es conveniente porque deteriora la imagen de la compañía.

Es por esta razón la propuesto de este proyecto, en diseñar un plan estratégico para que las organizaciones cultivadoras de organismos marinos dejen de usar químicos para acelerar sus crianzas y más bien usen el ecosistema como un medio que ayudara al cultivo naturalmente, esto generara satisfacción total por ambas partes tanto el Back Office quien procede con el desarrollo de la cría como el Front Office que compra la materia prima para generar el producto final y ofrecerlo al mercado.

4.3.2 Perspectiva de Procesos Internos

Otras de las finalidades de este proyecto al diseñar un plan estratégico para el cultivo de peces y mariscos a través de la maricultura en la ciudad de Manta, es justamente realizar una mejora en los procesos internos que las Empresas dedicadas a esta rama manejan actualmente con el desarrollo de la acuicultura. Se planea cumplir con la cadena de valor, es decir con los procesos mencionados en el capítulo II de este trabajo de titulación.

El cambio que existiría dentro de la cadena de valor empleando la acuicultura marina se daría en el proceso operativo ya que la producción, en este caso la crianza de los organismos marinos se efectuaría dentro de su mismo hábitat, es decir, el mar, estableciendo una cosecha de forma natural y aprovechando lo diversidad de recursos que posee el país sin la necesidad de contaminar el ecosistema.

Ilustración 18 Zona Pesquera Manta



Fuente: (Pacedel Inmboliaria, 2014)

4.3.3 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

La competencia que existe actualmente en el mercado que se enfoca en este trabajo es muy extensa, pero se puede obtener muchas ventajas competitivas a través de la maricultura, una de estas el gran aporte a la Matriz Productiva del país para continuar con el desarrollo del Plan Nacional del Buen Vivir implementado por el Gobierno de la República del Ecuador en su objetivo 10.

Adicionalmente, el proyecto se orienta también en otro indicador que es fundamental para esta perspectiva, la tecnología. Normalmente tanto en la acuicultura como la maricultura se debe implementar la tecnología para cumplir con sus objetivos planteados, pero es obvio que este indicador es inversamente proporcional al cuidado ambiental, es decir, mayor tecnología menor cuidado con el ecosistema, la diferencia se encuentra en el nivel de uso

de esta herramienta, siendo en menor proporción para el desarrollo de la maricultura.

Ilustración 19 Acuicultura - Tecnología



Fuente: (UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE CHILE, 2014)

Por otro lado, la toma de decisiones dentro de la actividad propuesta en este trabajo de titulación debe de ser más determinante, ya que el nivel de riesgo aumenta por los fenómenos ambientales que pueden generarse espontáneamente, y no solamente enfocándonos en este sector ambiental sino también en el económico y financiero.

4.3.4 Perspectiva Financiera

Uno de los objetivos por el cual se diseña este plan estratégico es justamente para mejorar la economía del país, obteniendo a través de esta actividad otra fuente de ingreso. Esta perspectiva nos mostrara a largo plazo si realmente se alcanzara grandes porcentajes de rentabilidad y sostenibilidad económica para las empresas que empiecen a desarrollar la maricultura.

Ciertamente es posible alcanzar una gran rentabilidad porque se optimizara recursos para llevar a cabo esta actividad y sobretodo generara una gran

atracción para los clientes ya que como se mencionó anteriormente los productos serán sin riesgo alguno de contaminarse.

El análisis financiero se basa en el uso de instrumentos y herramientas cuantitativas. Hablar de instrumentos cuantitativos es referirnos al uso estadístico del Método de los Mínimos Cuadrados (MMC), el mismo que se enfoca de la situación estática del sector; mientras que hablar del uso de las herramientas cuantitativas tiene que ver con el Método de Valoración del Estado de resultado Integral por medio de las razones financieras correlacionadas con el crecimiento del sector, rentabilidad sobre el capital, rentabilidad sobre los activos, razón de endeudamiento y apalancamiento financiero.

En este marco, se pondrá en consideración factores indispensables para el mejoramiento y desarrollo del sector como son: Crecimiento del negocio, rentabilidad del negocio, riesgo del negocio y rendimientos generados del negocio.

El crecimiento se lo medirá por medio de las ventas, tomando en cuenta el uso de los métodos de los mínimos cuadrados dado a su información histórica o por medio del producto entre la rentabilidad del negocio y la diferencia unitaria sobre el reparto de dividendos “g”. La rentabilidad puede ser medida por medio del Retorno sobre el capital (ROE) y Retorno sobre los Activos (ROA).

Los riesgos que tendrán que reducir deben de contemplarse en dos vías, la una que es atribuible al riesgo diversificable o riesgo no sistémico y la otra es atribuible al riesgo no diversificable o riesgo sistémico. Los riesgos diversificables son aquellos en donde el negocio o empresa puede recurrir para reducir al máximo sus riesgos y estos son: Diversificación o diferenciación de los productos, compra de seguros y acceso a información. Por otro lado, los riesgos no diversificables son aquellos donde el negocio o empresa no puede reducirlo sino hace un uso coherente y eficiente de la adquisición de carteras o portafolio; para este último punto es importante tomar en consideración la

riqueza que se puede generar por medio de la adquisición de los títulos de valores negociables fijos de corto, largo plazo y variables.

Los rendimientos estarán sujetos a las expectativas generadas por los inversionistas ya que de eso depende el valor que obtenga la empresa de acuerdo a lo que sea capaz de generar. El uso de los factores de producción como es el caso de la tecnología y de las mallas requeridas en el sector deberán ser usadas de la manera más eficiente posible creando una relación donde los rendimientos sean mayores que el coste de capital.

Tabla 4 Cuadro de Mando Integral

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | INDICADORES | METAS | INICIATIVAS |
|--------------------------|---|--|--|---|
| Financiera | Crecimiento de la Empresa, Rentabilidad, Riesgos de la Empresa, Coste Promedio Ponderado del Capital. | $g = ROE (1-P)$ $ROE = UAI / Vtas * Vtas / Act Netos$ $ROA = Vtas / Act.Netos$ Riesgo Deuda = Pasivo / Activo $WACC = (D/D+E)*Kd (1-T) + (E/D+E)*Ke$ | Crecimiento $g = 8 \%$ $ROE = 15 \%$ $ROA = 13 \%$ R. Deuda = 40% $WACC = 11 \%$ | Seguimiento a los indicadores. |
| Cliente | Satisfacer las Preferencias de los consumidores. | Número de clientes Nacionales e Internacionales. Promedio de Satisfacción. | Mejorar la calidad del Producto. | Seguimiento en el aspecto y color de los organismos marinos calidad tipo A. |
| Procesos Internos | Calidad en los Procesos. Implementación de procesos de Trazabilidad. | Productos defectuosos / Total de Productos | Mejorar la Calidad. | Implementación Norma's ISO. |

| | | | | |
|---|--|---|--|----------------------------|
| Aprendizaje y Crecimiento | Capacitación del Personal, Clima Laboral adecuado y pertinente. | Empleados Capacitados / Total de Empleados Horas de absentismo / Horas efectivas | 90 % del personal capacitado, Mejorar el clima laboral. | Evaluaciones de Desempeño. |
| Fuente: Estrategias Planteadas a partir del resultado de las encuestas realizadas en la ciudad de Manta. | | | | |
| Elaborado por: Autor | | | | |

De acuerdo al resultado obtenido sobre el 7 % de crecimiento promedio en el sector se considera para este estudio el escenario más optimista que es un 1 % adicional dado al impulso y fomento por parte del Gobierno a los productos priorizados como son los alimentos frescos y congelados dentro del desarrollo de la Matriz productiva; por tal razón el crecimiento es del $g = 8\%$. Como norma dentro de las actividades productivas tomando en cuenta el escudo fiscal para las empresas he considerado que el endeudamiento idóneo y acertado para el sector debe de ser el 40 % y por ende el 60 % esta atribuido al financiamiento de Capital o Patrimonio de los cuales se utilizan inicialmente 46,6 %. Con esto nos daría un ROE (Rendimiento sobre el Patrimonio o Capital) del 15 % y un ROA (Rendimiento sobre los Activos) del 13 %. Para el ROA se utiliza el diagrama de DUPONT. En cuenta al apalancamiento financiero se estableció un 2 % dado que la empresa busca de manera eficiente y eficaz crear valor de acuerdo a lo que es capaz de generar, es decir, el valor de la empresa en el mercado es mayor al valor de los activos netos de acuerdo al registro contable y lo ideal es que por cada dólar que la empresa obtiene en el mercado de valor el retorno en los Activos de la empresa aumenten en el 2 %.

4.4 Clico de Producción

Mantener en cuarentena los reproductores, hacerlos reproducir, y producir alevines o larvas y mantenerlos hasta el estadio de juveniles. Luego de alcanzada la etapa juvenil estos son trasladados por medio de embarcaciones construidas para el efecto, a las jaulas de cría y engorde, estructuras adecuadas para el efecto, a mínimo 8 millas de la costa, hasta que alcanzan la talla o peso que requiere el mercado. Una vez cosechados son trasladados vivos, en embarcaciones adecuadas hasta la planta procesadora, donde se escogen los mejores especímenes, por sus características externas, para formar parte del plantel de reproductores y pasan a cuarentena; con el resto se procede a sacrificarlos mediante shock eléctrico y posteriormente al procesamiento del pescado.

Conclusiones

Los resultados indican que son en general positivos a los objetivos que se planteó al comienzo del estudio, ciertamente incrementará la producción acuícola. Se contará con el apoyo del Gobierno de la República a través de las Instituciones Financiera Públicas ya que ayudarán al financiamiento de este proyecto por la gran innovación que posee este plan estratégico otorgando varios beneficios al país.

Actualmente la prioridad de nuestro país, es el desarrollo al plan nacional del Buen Vivir, de tal forma que el incentivo a las empresas para que empleen la maricultura no solamente ayudará a contribuir la seguridad alimentaria sino también aportara al cambio de la Matriz Productiva siendo un motor innovador al crecimiento sociopolítico y económico del Ecuador. Por otro lado, es posible contener beneficios adicionales al desarrollar esta actividad tales como disminuir la sobreexplotación de las pesquerías de captura y los motivos para encontrar alternativas al descenso de las capturas.

Como conclusión en el capítulo 1 podemos rescatar la importancia del cultivo de organismos marinos a través de la maricultura, el cual ayudara a mejorar los indicadores de varios sectores que conforman el desarrollo del país ya sean estos económicos y/o ambientales.

A través de las herramientas mencionadas en el capítulo 2 podremos obtener un análisis preciso y efectivo de varias perspectivas, sobretodo utilizando el Cuadro de Mando Integral nos ayudara observar la situación financiera y no financiera que este proyecto podría ofrecer en un corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, las Fuerzas de Porter nos permitirán medir el nivel de posicionamiento que se puede alcanzar en dicho mercado.

Dentro del capítulo 3 podemos conocer las diferentes opiniones de los ciudadanos manteños referente a la maricultura y de acuerdo a los resultados de las encuestas existiría una gran aceptación y acogida para llevar a cabo esta innovadora actividad económica realizada en el mar. Por otro lado, están

los habitantes opositores en menor porcentaje que piensan que el desarrollo de la acuicultura marina puede afectar terriblemente el ecosistema de nuestro país.

Finalmente, es en el capítulo 4 donde se muestra la aportación del trabajo, ya que a través de las herramientas utilizadas y mencionadas en el capítulo II, conocemos la situación a la cual nos debemos acoger para lograr altos índices en los indicadores de las perspectivas mencionadas en el Cuadro de Mando Integral, y sobre todo en el Financiero ya que de ser posible y alcanzar un Crecimiento del Negocio en un aproximado de 8%, rentabilidades a través del ROE y ROA de 15 % y 13% respectivamente, un 40% o menor Riesgo de la Deuda y un coste de Promedio Ponderado del Capital en un 11%, podemos afirmar que la propuesta en este trabajo mejorara el desarrollo de la economía en nuestro país.

Recomendaciones

Como principal recomendación, sería importante que previo a efectuar el cultivo de organismos marinos a través de la maricultura, se haga un estudio de las mejores técnicas de crianza mediante esta actividad para disminuir a cero el impacto ambiental que se puede generar. Por otro lado, sería conveniente capacitar a los ciudadanos y a las empresas con respecto a los procesos a seguir para el desarrollo de esta actividad económica, ya que de esta forma se le brinda mayor seguridad al consumidor lo cual permitiría que aumente la demanda en productos acuícolas que provengan de la acuicultura marina.

Bibliografía

- Alvarez Medina, M. T., Chavez Rivera, M. Y., & Moreno Velarde, S. A. (2010). *ITSON*. Acceso em 02 de Julio de 2014, disponível em http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ACUICULTURA. (2014). *ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ACUICULTURA*. Fonte: <http://acuicultura.org.ar/>
- Banco Central del Ecuador. (7 de julio de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Acceso em 7 de julio de 2014, disponível em www.bce.fin.ec
- Campamà, G. (Octubre de 2005). *EuQuality Networks*. Acceso em 06 de Julio de 2014, disponível em <http://www.euquality.net/zonaprivada/descargas/Octubre%202005%20-%20Satisfaccion%20del%20Cliente.pdf>
- Carreto, J. (2008). *Planeación Estratégica*. Acceso em 21 de Junio de 2014, disponível em <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- COQUE, J. (11 de NOVIEMBRE de 2013). *MARICULTURA Y LA CONSTRUCCION DE JAULAS*. Fonte: <http://es.scribd.com/doc/192820244/Maricultura-y-la-construccion-de-jaulas-2>
- Davila, A. (Septiembre de 1999). *El Cuadro de Mano Integral*. Acceso em 13 de Julio de 2014, disponível em <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integrl-antonio-davila-iese.pdf>
- Dornbusch, R. (2009.). *Macroeconomía / Rudiger Dornbusch, Stanley Fischer, Richard Startz ; revisión técnica Adriana del Carmen Riveroll Arellano, Ilana Méndez Castrejón*. México, D. F. : McGraw-Hill.
- Elias, A. (2013). *Crece Negocios*. Acceso em 28 de Junio de 2014, disponível em <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>
- FAO. (5 de Febrero de 2014). *Organización para la Alimentación y Agricultura*. Acceso em Mayo de 2014, disponível em <http://www.fao.org/news/story/es/item/213555/icode/>
- Fish Information & Services. (2014). *FIS*. Fonte: <http://fis.com/fis/techno/printable.asp?id=55672&l=s&ndb=1&print=yes>
- Garcia Fernando, J. I. (1993). *En el analisis de la realidad solcial. Metodos y tecnicas de investigacion*. Madrid: La Encuesta.
- ILCE. (2004). *Biblioteca Digital Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa*. Acceso em Mayo de 2014, disponível em http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/090/html/sec_6.html
- Jaramillo Zualaga, Á. N. (2007). *Enfoque y Estrategia*. Acceso em 21 de Junio de 2014, disponível em <http://enfoqueyestrategia.blogspot.com/2010/01/la-planeacion-estrategica-y-su.html>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *HARVARD BUSINESS SCHOOL*. Acceso em 21 de 07 de 2014, disponível em [Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf)
- Krugman, P. (2013.). *Microeconomía. / Paul Krugman ; Robin Wells*. Barcelona : Mc Graw-Hill .
- Pacedel Inmboliaria. (2014). *Pacedel Inmboliaria*. Fonte: <http://www.pacedel.com.ec/spanish/Ecuador.html>

- Pindyck, R. S. (2013). *Microeconomía / Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld ; traducción y revisión técnica Esther Rabasco Espáriz*. Madrid : Pearson Educación.
- Ponce, J. P. (23 de Junio de 2010). *FORMACION GERENCIAL*. Acceso em 06 de Julio de 2014, disponível em <http://blog.formaciongerencial.com/2010/06/23/indicadores-balanced-scorecard/>
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva / Michael E. Porter*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Presidencia de la Republica del Ecuador. (2014). *Ley delCodigo Organico Monetario y Financiero*. Quito.
- Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2011). *Administración Estratégica*. South ofAlabama: Mc Graw Hill.
- UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE CHILE. (2014). *Ingeniería en Acuicultura*. Fonte: <http://www.acuiculturaucn.com/project/ingenieria-en-acuicultura/>

ANEXOS 1

Visita junto a Funcionarios de CFN a la Provincia de Los Ríos, para conocer de pequeñas comunas que desean efectuar la maricultura como su actividad principal.

























ANEXOS 2

Encuesta

Género: M _____ F _____

Teléf.: _____

1. ¿Ha escuchado sobre la acuicultura marina o maricultura?

SI NO

2. ¿Conoce alguna empresa que ejerce esta actividad económica?

SI NO

3. ¿Cree que la maricultura es un aporte para el desarrollo de la Matriz Productiva? Si su respuesta es NO, pasar a la pregunta no. 5.

SI NO

4. De escala del 1 al 5, ¿qué tanto aportaría?

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5. CASI NADA | 4. POCO | 3. MUY POCO | 2. BASTANTE | 1. MUCHO |
| <input type="checkbox"/> |

5. ¿Cuál de las siguientes actividades económicas causa mayor impacto al ecosistema?

MARICULTURA

ACUICULTURA



6. ¿Qué recursos considera que es posible optimizar con la maricultura?

Tiempo de Cultivo

Tiempo de Producción

Recursos Económicos

Factores de Producción

Otros _____

7. ¿Cree que la maricultura produce algún tipo de beneficio adicional al que normalmente otorga la acuicultura? Podrías nombrar alguno.

SI _____

NO