



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Plan estratégico para el fortalecimiento organizacional de la  
cooperativa de producción pesquera artesanal "Las Balsas" del  
cantón Playas 2026 - 2030**

**AUTORAS:**

**Amador Arteaga Mayerli Nicolle**

**Borbor Orrala Kateshi Mishell**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
Licenciadas en Administración de Empresas**

**TUTORA:**

**PhD. Bernabé Argandoña Lorena Carolina, Econ.**

**Guayaquil, Ecuador**

**03 de septiembre de 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Amador Arteaga Mayerli Nicolle y Borbor Orrala Kateshi Misell**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciadas en Administración de Empresas**.

**TUTORA**

f. 

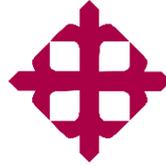
**PhD. Bernabé Argandoña Lorena Carolina, Econ.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**

**Guayaquil, 03 de septiembre de 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Amador Arteaga Mayerli Nicolle**

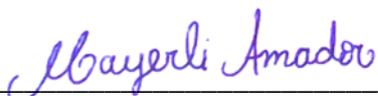
**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan Estratégico para el Fortalecimiento Organizacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas 2026 – 2030** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, 03 de septiembre de 2025**

**LA AUTORA**

f.   
Amador Arteaga Mayerli Nicolle



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Borbor Orrala Kateshi Mishell**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan Estratégico para el Fortalecimiento Organizacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas 2026 – 2030** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, 03 de septiembre de 2025**

**LA AUTORA**

f. *Kateshi Borbor*  
**Borbor Orrala Kateshi Mishell**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

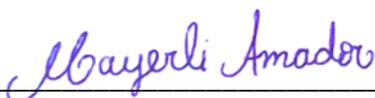
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Amador Arteaga Mayerli Nicolle**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan Estratégico para el Fortalecimiento Organizacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas 2026 – 2030**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 03 de septiembre de 2025**

**LA AUTORA:**

f.   
**Amador Arteaga Mayerli Nicolle**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Borbor Orrala Kateshi Mishell**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan Estratégico para el Fortalecimiento Organizacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas 2026 – 2030**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 03 de septiembre de 2025**

**LA AUTORA:**

f.   
**Borbor Orrala Kateshi Mishell**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE COMPILATIO

 INFORME DE ANÁLISIS  
magister

TT final Mayerli Amador\_Kateshi Borbor

**3%**  
Textos sospechosos

**3% Similitudes**  
< 1% similitudes entre comillas  
< 1% entre las fuentes mencionadas

**< 1%**  
Idiomas no reconocidos (ignorado)

**10%**  
Textos potencialmente generados por IA (ignorado)

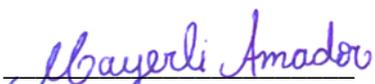
Nombre del documento: TT final Mayerli Amador_Kateshi Borbor.docx	Depositante: Lorena Carolina Bernabe Argandoña	Número de palabras: 15.586
ID del documento: 9b5a9ddb8bafd225fa54caa0ea2e16ac76a916a6	Fecha de depósito: 20/8/2025	Número de caracteres: 111.056
Tamaño del documento original: 358,57 kB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 20/8/2025	

TUTORA

f. 

PhD. Bernabé Argandoña Lorena Carolina, Econ.

ESTUDIANTES

f.   
Amador Arteaga Mayerli Nicolle

f.   
Borbor Orrala Kateshi Mishell

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos, en primer lugar, a Dios y a la Virgen por darnos fortaleza, claridad y esperanza durante cada etapa de este proceso académico.

A nuestras familias, especialmente a nuestros padres, por ser el pilar fundamental de nuestras vidas. Su amor, apoyo incondicional y confianza en nosotras han sido esenciales para alcanzar esta meta.

A nuestra tutora de tesis, PhD. Econ. Lorena Bernabé, por su guía, paciencia y compromiso, que fueron clave para el desarrollo de este trabajo. También extendemos nuestro agradecimiento a todos nuestros docentes, quienes, con sus enseñanzas y experiencia, contribuyeron significativamente a nuestra formación académica y profesional.

A los socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, por su colaboración y por permitirnos desarrollar esta investigación con apertura y disposición.

A nuestras compañeras y amigas incondicionales, por estar presentes en los momentos más difíciles y compartir este camino con apoyo mutuo y perseverancia.

A todos quienes, de alguna manera, fueron parte de este logro, nuestro más sincero agradecimiento.

**Mayerli Nicolle Amador Arteaga**  
**Kateshi Mishell Borbor Orrala**

## **DEDICATORIA**

Llena de regocijo, amor y esperanza, dedico esta tesis a cada uno de los miembros de mi familia, quienes han sido mi inspiración y mis pilares para continuar adelante. Para mí, es una gran satisfacción ofrecerles este logro, y sobre todo a Dios, quien, con fe y esfuerzo, me ha permitido culminar esta etapa.

A mis profesores, quienes con sus enseñanzas y conocimientos fueron mi guía en este largo camino, les expreso mi gratitud por haber hecho posible que este sueño se concretara. Este nuevo logro alcanzado en mi vida es fruto del apoyo de todos los que formaron parte de este proceso, y también de mi perseverancia, ya que, aunque al inicio pensé que no lo lograría, hoy puedo decir con orgullo que lo he concluido, abriendo paso al comienzo de muchas cosas grandes.

No puedo dejar de mencionar a todas las personas que confiaron en mí y que, de una u otra manera, contribuyeron a que este momento fuera posible. Agradezco profundamente por ser parte de mi vida y de mi camino.

De manera muy especial, Dedico este trabajo a mi querido perrito Bombón, mi fiel compañero desde los ocho años, cuyo recuerdo permanecerá siempre en mi corazón.

**Amador Arteaga, Mayerli Nicolle**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a mi querido Padre. Su humildad, amor, apoyo y sabiduría han sido la guía que me han permitido culminar mi trayectoria académica, motivándome a seguir adelante y cumplir cada uno de mis objetivos desde pequeña. A mi madre por su paciencia y por acompañarme en las largas noches de desvelo nocturno a lo largo de mi ciclo académico. Gracias por ser mi inspiración y les dedico el fruto de lo que han cultivado.

A mi mejor amiga, a mis abuelos y a todas las personas que estuvieron presentes a lo largo del camino y contribuyeron de manera significativa mi crecimiento académico y profesional, este logro no hubiera sido posible sin su incondicional apoyo.

**Borbor Orrala, Kateshi Mishell**

# ÍNDICE

Introducción .....	2
Formulación del Problema .....	2
Antecedentes .....	3
Planteamiento del problema .....	4
Definición del problema .....	5
Justificación.....	6
Objetivos .....	7
Objetivo general .....	7
Objetivos específicos .....	7
Preguntas de investigación .....	8
Limitaciones .....	8
Delimitaciones.....	9
Capítulo I: Marco Teórico.....	10
Marco Teórico.....	10
Teoría de la Planificación Estratégica.....	10
Teoría del Fortalecimiento Organizacional.....	10
Teoría de las Cooperativas y la Economía Solidaria .....	10
Teoría de Gestión de Cooperativas Pesqueras .....	11
Teoría del Desarrollo Organizacional .....	11
Teoría del Liderazgo Organizacional.....	12
Teoría de los Recursos y Capacidades (Resource-Based View - RBV) .....	12
Marco Conceptual .....	13
Plan Estratégico.....	13
Sostenibilidad en el Sector Pesquero Artesanal .....	13
Diagnóstico Situacional .....	13

Análisis FODA.....	13
Matrices EFI y EFE.....	14
Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	14
Sostenibilidad Organizacional .....	14
Participación Cooperativa .....	14
Marco Referencial.....	15
Estudios Locales.....	15
Estudios Regionales .....	15
Estrategias .....	17
Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) .....	18
<b>Marco Legal</b> .....	20
Capítulo II: Metodología.....	21
Diseño de la investigación .....	21
Tipo de investigación .....	21
Fuentes de información.....	21
Enfoque de la investigación .....	22
Alcance de la Investigación .....	22
Técnicas de Recolección de Datos.....	23
Población.....	23
Definición de la Población .....	23
Muestra.....	26
Perfil de aplicación.....	26
Perfil de aplicación.....	27
Formato de Encuestas y Entrevistas.....	27
Capítulo III: Análisis de resultados de la investigación.....	36
Resultados cuantitativos.....	36
Análisis descriptivo de las encuestas .....	36

Análisis de segmentación.....	44
Análisis inferencial.....	44
Resultados cualitativos.....	45
Análisis de entrevistas.....	54
Diagnóstico FODA.....	55
Fortalezas .....	55
Debilidades.....	56
Oportunidades .....	56
Amenazas .....	56
Matriz EFI.....	58
Matriz EFE.....	59
Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	60
Capítulo IV: Propuesta.....	61
Misión, visión y valores .....	61
Objetivos estratégicos .....	61
Estrategias y acciones .....	62
Estrategias para la seguridad y bienestar .....	62
2. Estrategias de sostenibilidad económica y diversificación .....	62
3. Estrategias de comercialización y marca .....	63
4. Estrategias de desarrollo humano y tecnológico .....	63
5. Estrategias de gobernanza y participación .....	64
Cronograma de implementación (2026-2030) .....	65
Monitoreo y evaluación.....	67
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	68
Conclusiones .....	68
Recomendaciones.....	69
REFERENCIAS .....	70

APÉNDICES .....	76
-----------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nómina de la Cooperativa Pesquera .....	2
Tabla 2. Preguntas de la Encuesta (Fase 1).....	28
Tabla 3. Preguntas de la Encuesta (Fase 2).....	29
Tabla 4. Preguntas de la Encuesta (Fase 3).....	30
Tabla 5. Tabla de Dimensiones (Fase 1).....	31
Tabla 6. Tabla de Dimensiones (Fase 2).....	32
Tabla 7. Preguntas de la Encuesta (Fase 3).....	33
Tabla 8. Preguntas de la Encuesta (Fase 4).....	34
Tabla 9. Preguntas de la Encuesta (Fase 5).....	35
Tabla 10. Percepciones sobre Identidad Organizacional y Liderazgo y Gestión.....	46
Tabla 11. Percepción sobre el Liderazgo y Gestión .....	46
Tabla 12. Percepción sobre la Toma de Decisiones.....	47
Tabla 13. Percepción sobre Participación Interna.....	48
Tabla 14. Percepción sobre Planificación.....	48
Tabla 15. Percepción sobre la Gestión Contable .....	49
Tabla 16. Percepción sobre el Financiamiento .....	50
Tabla 17. Percepción sobre las Relaciones Institucionales.....	50
Tabla 18. Percepción sobre Producción Principal .....	51
Tabla 19. Percepción sobre Seguridad en Altamar .....	52
Tabla 20. Percepción sobre el Uso de Tecnología.....	52
Tabla 21. Percepción sobre Control de Calidad.....	53
Tabla 22. Fortalezas y debilidades .....	58

Tabla 23. Oportunidades y amenazas .....	59
Tabla 24. Fase CMI.....	60
Tabla 25. Plan de acción por año y responsables para la cooperativa (2026-2030) ..	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> .....	5
<b>Figura 2</b> .....	6
<b>Figura 3</b> .....	36
<b>Figura 4</b> .....	37
<b>Figura 5</b> .....	38
<b>Figura 6</b> .....	39
<b>Figura 7</b> .....	40
<b>Figura 8</b> .....	41
<b>Figura 9</b> .....	42
<b>Figura 10</b> .....	43
<b>Figura 11</b> .....	44
<b>Figura 12</b> .....	81
<b>Figura 13</b> .....	82
<b>Figura 14</b> .....	83
<b>Figura 15</b> .....	84
<b>Figura 16</b> .....	85
<b>Figura 17</b> .....	86
<b>Figura 18</b> .....	87
<b>Figura 19</b> .....	88
<b>Figura 20</b> .....	89

## RESUMEN

Este trabajo investigativo diseña un plan estratégico destinado para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” ubicada en la Provincia del Guayas, con el propósito de mejorar su competitividad y sostenibilidad dentro del sector pesquero de la costa ecuatoriana.

Para lograrlo, se utilizaron instrumentos de recolección de datos como entrevistas y encuestas realizadas a integrantes que conforman la cooperativa, además de una revisión de documentos y herramientas de análisis como las matrices EFI, EFE y el Cuadro de Mando Integral.

Los resultados mostraron que se tiene el respaldo de fortalezas como los años de experiencia de sus socios y su excelente ubicación, pero, también enfrenta debilidades, entre ellas una infraestructura limitada y la falta de procesos administrativos eficientes. Se identificaron oportunidades relacionadas con el acceso a programas de apoyo institucional, así como amenazas por parte de la competencia y la inestabilidad del mercado.

Partiendo de este análisis, se ideó la implementación de estrategias focalizadas en la mejora de la organización interna, diversificando de esta manera la productividad y a su vez el brindar capacitación técnica y fortalecer alianzas estratégicas con otras instituciones.

Dada la problemática, el plan estratégico propuesto constituye una herramienta integral que facilitará la toma de decisiones, optimizará la gestión de recursos y contribuirá a la sostenibilidad económica y social de la cooperativa, generando impactos positivos en la comunidad pesquera de la región.

*Palabras Claves: Estrategia, Compromiso organizacional, Pesca artesanal, Desarrollo cooperacional, Cooperativas, Comunidad*

## ABSTRACT

This research project designs a strategic plan for the *Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”*, located in the Province of Guayas, with the aim of improving its competitiveness and sustainability within the fishing sector of the Ecuadorian coast.

To achieve this, data collection instruments such as interviews and surveys were used with members of the cooperative, along with document review and analytical tools like the IFE, EFE matrices and the Balanced Scorecard.

The results showed that the cooperative benefits from strengths such as the years of experience of its members and its excellent location. However, it also faces weaknesses, including limited infrastructure and a lack of efficient administrative processes. Opportunities were identified in terms of access to institutional support programs, while threats include competition and market instability.

Based on this analysis, strategies were developed focusing on improving internal organization, diversifying productivity, providing technical training, and strengthening strategic alliances with other institutions.

Given these challenges, the proposed strategic plan serves as a comprehensive tool to facilitate decision-making, optimize resource management, and contribute to the cooperative’s economic and social sustainability ultimately generating positive impacts on the fishing community in the region.

**Keywords:** *Strategy, Organizational commitment, Artisanal fishing, Cooperative development, Cooperatives, Community.*

## **Introducción**

### **Formulación del Problema**

La pesca artesanal constituye una actividad económica importante para el desarrollo productivo y social del Ecuador, especialmente en las regiones costeras, representando más del 25% de la captura mundial, este sector tiene el mismo valor e importancia en la economía ecuatoriana como en otras latitudes, generando empleos y subsistencia económica tanto a nivel local como regional (Sabando-Zambrano y Palacios-Cedeño, 2023)

Este sector enfrenta muchas vicisitudes como, por ejemplo, el hecho de que los pescadores lidian con la falta de acceso a préstamos y financiamiento en general, además de factores como el peligro constante que implica faenar en altamar, el limitado uso de tecnología adecuada y una organización interna que, en muchos casos, necesita fortalecerse (Romero et al., 2018)

Estas condiciones han impedido que muchas cooperativas en el país puedan desarrollarse plenamente, lo que ha llevado a que permanezcan estancadas. La Cooperativa en la que se realiza el estudio, se ubica en el cantón Playas y está conformado por 53 socios activos, es un ejemplo claro de esta situación.

Sus miembros enfrentan a diario desafíos como robos en altamar, dificultades para organizarse, la falta de una planificación a largo plazo y la ausencia de herramientas financieras que les permitan crecer de manera sostenible (Julio, 2017)

Estos problemas limitan las oportunidades y la capacidad para competir en el mercado con el fin de mejorar sus condiciones de vida, sino que también afectan la unidad del grupo y ponen en riesgo la permanencia de la cooperativa en el tiempo (González Vera y Mora Del Pezo, 2021)

En este contexto, este trabajo investigativo propone diseñar un plan estratégico integral que contribuya a mejorar la gestión tanto administrativa como operativa, con una visión puesta en el periodo 2026–2030 y con el firme propósito de impulsar su sostenibilidad y desarrollo.

Para ello, se empleará una metodología de enfoque mixto, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, como entrevistas semiestructuradas, encuestas

estructuradas y análisis documental. Asimismo, se aplicarán herramientas de diagnóstico estratégico como el análisis FODA, matrices EFI y EFE, y el modelo del Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan Norton (2020), el cual traduce los objetivos estratégicos en acciones concretas desde cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

La relevancia de este estudio también radica en su impacto directo sobre los beneficiarios. Los socios de "Las Balsas" podrán trabajar mejor, organizarse de forma más eficiente y crear sistemas que les permitan durar a largo plazo. Y no solo eso: si la Cooperativa se fortalece, eso ayudará a toda la comunidad de Playas, es decir, puede crear más empleos, asegurar alimentos y fortalecer redes de pescadores que se apoyen entre sí (Yagual Iglesias, 2024)

Se evita proponer múltiples soluciones técnicas o arreglos puntuales, más bien se pretende crear valor real para la comunidad, con el fin de tratar de mejorar el sector pesquero artesanal.

### ***Antecedentes***

En Ecuador, el sector pesquero artesanal representa una de las actividades económicas más importantes para las comunidades costeras, tanto por su contribución a la seguridad alimentaria como por su impacto en el empleo local. Según datos de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2024) con corte a septiembre de 2021, existen 414 organizaciones pesqueras artesanales en el país, que agrupan a 28.510 pescadores y registran 11.612 embarcaciones (MPCEIP, 2023). No obstante, este sector enfrenta problemas estructurales como inseguridad en altamar, falta de acceso al financiamiento, baja tecnificación, desorganización interna y escasa planificación estratégica (Morlas, 2023).

La Cooperativa "Las Balsas" de Playas tampoco se salva de estos problemas. Con sus 53 socios, sufre robos seguidos en el mar, pérdidas de más de 150 mil dólares al año (MPCEIP, 2023), líos administrativos y encima se desorganiza cada vez más. O sea, no tienen un plan a futuro que guíe lo que hacen, mejore su organización o asegure que sigan operando.

Estudios previos como los de Arcentales Véliz (2022), han enfatizado la importancia de implementar herramientas de planificación estratégica en cooperativas

pesqueras para fortalecer su gobernanza, mejorar sus operaciones y consolidar modelos sostenibles. Sin embargo, en el caso de "Las Balsas", aún no se ha diseñado ni ejecutado un plan estratégico integral adaptado a su realidad.

### ***Planteamiento del problema***

La pesca artesanal en Ecuador está pasando por un mal momento: hay inestabilidad económica, peligros en el mar y las organizaciones no funcionan bien. Todo esto incluye poca tecnología, zonas marítimas inseguras, falta de crédito y cooperativas débiles. Lo peor es que no tienen planes ni control para enfrentar los cambios y desafíos que vienen (Ocaña, 2017)

La Cooperativa "Las Balsas" de Playas es un ejemplo claro. Sus pescadores sufren robos seguidos en altamar, con pérdidas que según el Ministerio de Producción (2023) pasan de 150 mil dólares al año solo en esa zona. Y eso no solo les quita ingresos, sino que crea miedo e incertidumbre, lo que limita cómo trabajan. Encima, no tienen acceso a financiamiento estable: o sea, no pueden comprar barcos mejores, mantener equipos, usar tecnología pesquera o tener seguridad decente (Villegas, 1985) Otro problema es la debilidad administrativa.

La falta de procedimientos internos bien definidos, una estructura jerárquica que no funciona adecuadamente y la ausencia de un liderazgo estratégico claro han llevado a que la gestión dentro de la Cooperativa sea improvisada, poco participativa y sumamente vulnerable. Esta situación ha generado conflictos entre los socios, una alta rotación de miembros y una creciente desmotivación, lo que con el tiempo ha ido afectando seriamente tanto el capital humano como los recursos financieros de la organización (Yagual Iglesias, 2024)

Además, la inexistencia de un plan estratégico ha limitado la capacidad para tomar decisiones con fundamento, ha impedido hacer seguimiento a los avances y ha dificultado que la Cooperativa pueda adaptarse a cambios legales o del mercado. Como señalan Kaplan Norton (2020), cuando una organización no cuenta con una planificación estratégica clara, tiende a actuar de forma reactiva y desordenada, poniendo en riesgo su desarrollo sostenible.

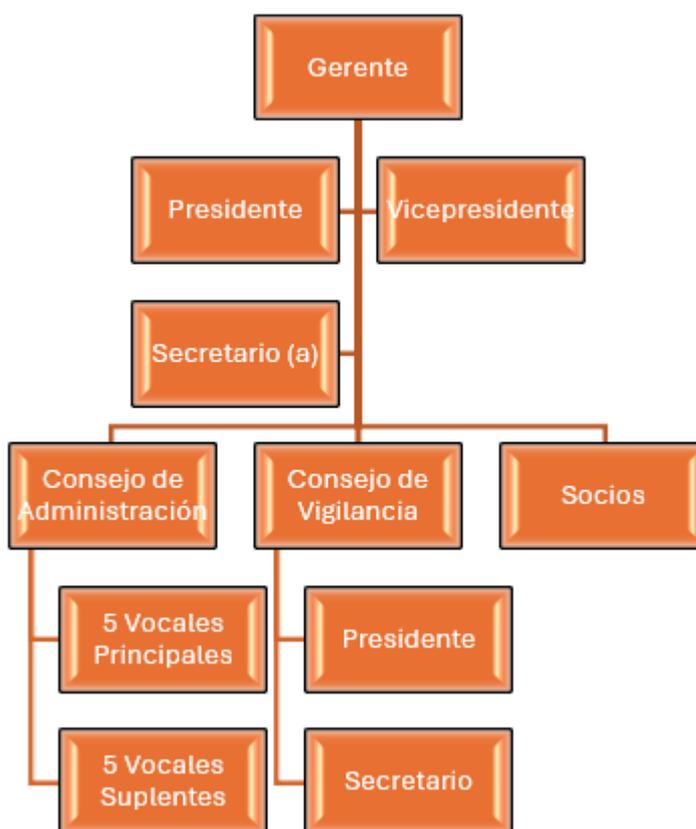
Se propone un modelo que permita mitigar los problemas que surgen de forma recurrente, con el fin de optimizar procesos y brindar la seguridad prudente a los socios y colaboradores.

**Definición del problema**

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” Ubicada en el cantón Playas atraviesa una situación marcada por la inseguridad en altamar, una gestión administrativa deficiente, y la falta de planificación estratégica.

**Figura 1**

*Estructura jerárquica empresarial.*



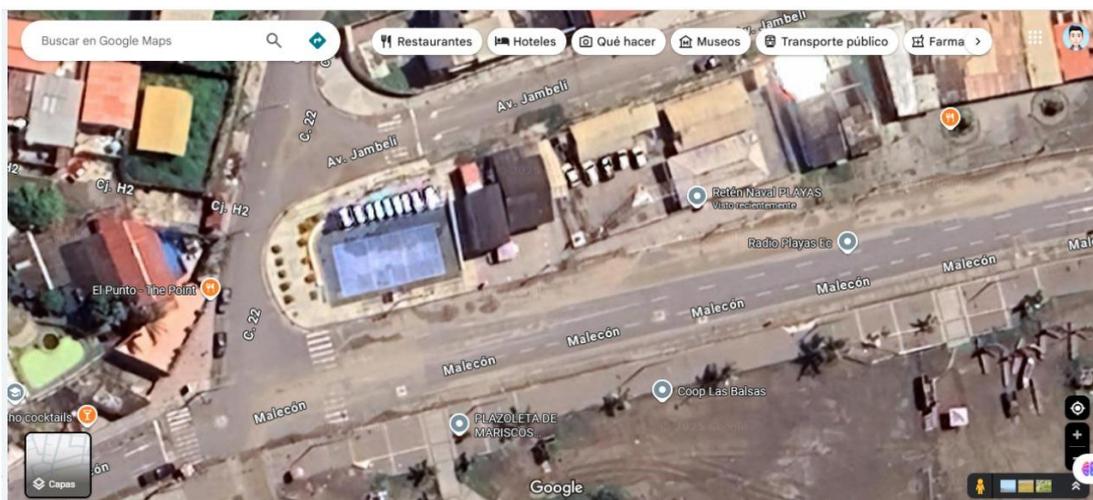
*Nota.* La figura representa la jerarquía interna, considerando la posición del Gerente como autoridad principal, seguido por los órganos directivos y de vigilancia, así como la participación de los socios.

Esta problemática limita su capacidad para operar de forma eficiente, afecta la motivación y permanencia de sus socios, y compromete su sostenibilidad a mediano y largo plazo. La ausencia de un plan estratégico integral impide establecer una hoja de

ruta clara para fortalecer la organización, mejorar su capacidad operativa y garantizar su permanencia como actor clave del desarrollo económico local.

## Figura 2

### *Ubicación Geográfica de la Cooperativa Pesquera "Las Balsas"*



*Nota.* Imagen tomada por (Google Maps, 2025)

## Justificación

La presente investigación se justifica por su impacto potencial en distintos ámbitos: organizacional, social, económico, académico y ambiental. Desde el punto de vista organizacional, la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” enfrenta una serie de desafíos que comprometen su sostenibilidad, entre ellos la desorganización administrativa, la inseguridad operativa, la carencia de financiamiento y la falta de una visión estratégica. En este sentido, diseñar un plan estratégico integral permitirá dotar a la cooperativa de herramientas de gestión modernas y adaptadas a su realidad, orientadas al fortalecimiento de sus capacidades internas y a la mejora de su desempeño operativo (Kaplan Norton, 2020).

Desde lo económico, este estudio es importante porque ayudará a usar mejor los recursos, mejorar cómo manejan ingresos y gastos, y crear formas de sostenibilidad financiera. La pesca artesanal es una actividad frágil frente a los cambios del mercado, por eso necesita una planificación estratégica sólida para asegurar su futuro. Como señala Román (1970), las cooperativas deben adoptar modelos de gestión que se adapten a su realidad e incluyan a los socios en las decisiones.

En el aspecto ambiental, se fomentarán prácticas sostenibles de pesca, basadas en el uso responsable de los recursos marinos y el cumplimiento de normas ambientales. La sostenibilidad entendida como equilibrio entre economía y ecología debe ser parte clave de cualquier estrategia en este sector (Solís, 2005)

Finalmente, el aporte académico está en sistematizar experiencias sobre planificación estratégica para cooperativas pesqueras, un tema poco explorado en Ecuador. Estudios como los de Dávila Toro (2014) han mostrado que estas herramientas funcionan en contextos parecidos, lo que refuerza la necesidad de replicar estos modelos para hacerlos sostenibles y adaptables.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Diseñar un plan estratégico integral para fortalecer la estructura organizacional, optimizar los procesos internos y fomentar la participación activa de los socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas, mediante un diagnóstico integral de la situación actual, el análisis de su entorno interno y externo, y la formulación de estrategias alineadas con su visión y misión, con el fin de mejorar su eficiencia operativa, sostenibilidad económica y desarrollo social durante el periodo 2026-2030.

### ***Objetivos específicos***

- Fundamentar teóricamente los conceptos de planificación estratégica, gestión cooperativa, desarrollo organizacional y sostenibilidad en cooperativas pesqueras artesanales, estableciendo las bases conceptuales para el análisis de la Cooperativa "Las Balsas".
- Realizar un diagnóstico situacional integral de la Cooperativa "Las Balsas" mediante la aplicación del análisis FODA, matrices EFI y EFE, y el modelo del Cuadro de Mando Integral, complementado con entrevistas y encuestas, para identificar sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como los factores internos y externos que afectan su operación.

- Analizar los resultados obtenidos del diagnóstico situacional y desarrollar estrategias orientadas al fortalecimiento organizacional, la sostenibilidad financiera y la mejora administrativa de la Cooperativa "Las Balsas" para el periodo 2026-2030.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y conceptuales de la planificación estratégica, gestión cooperativa, desarrollo organizacional y sostenibilidad que sustentan el análisis y fortalecimiento de cooperativas pesqueras artesanales?
- ¿Cuál es la realidad actual de la Cooperativa en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y factores internos y externos que afectan su operación?
- ¿Qué estrategias de fortalecimiento organizacional, sostenibilidad financiera y mejora administrativa son necesarias para optimizar el desempeño de la Cooperativa "Las Balsas" durante el periodo 2026-2030?

### **Limitaciones**

Este estudio podría enfrentar algunas limitaciones importantes.

Un factor importante es el difícil acceso a información financiera y administrativa de la Cooperativa debido a que muchos registros no se encuentran actualizados y organizados.

Esto dificulta el diagnóstico y análisis de resultados, otra variante es la disponibilidad: los socios y directivos podrían tener poco tiempo para entrevistas o encuestas debido a sus largas jornadas de trabajo o cierta desconfianza, lo que afectaría la calidad de los datos.

El tiempo asignado para el proyecto se ha convertido en una limitación constante, debido al tiempo que demanda la recopilación y análisis de los datos en un período corto en el que podría reducir la profundidad del análisis.

Y finalmente, el entorno donde opera la cooperativa es muy cambiante. Factores como el cambio climático, los precios del combustible, la inseguridad en el mar y las nuevas regulaciones del gobierno podrían alterar las condiciones durante la investigación, afectando la validez de algunas proyecciones (Camara Marítima del Ecuador, 2020)

### **Delimitaciones**

La investigación se delimita geográficamente al cantón Playas, en la provincia del Guayas, específicamente a la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, organización compuesta por 53 socios activos. Esta delimitación geográfica permite enfocar el análisis en un contexto territorial específico, donde convergen problemas estructurales comunes al sector pesquero artesanal nacional.

En cuanto al ámbito temático, el estudio se centrará exclusivamente en el análisis de la planificación estratégica y el fortalecimiento organizacional de la Cooperativa, abordando aspectos administrativos, operativos, financieros y de gobernanza. No se incluirán otros temas como legislación pesquera, comercialización externa o tecnologías pesqueras avanzadas, salvo cuando se relacionen directamente con la planificación estratégica (Bryson J. , 2024)

Respecto al ámbito temporal, el proyecto tendrá como horizonte de planificación el periodo 2026–2030, tiempo estimado para implementar y evaluar las estrategias propuestas.

## **Capítulo I: Marco Teórico**

### **Marco Teórico**

#### ***Teoría de la Planificación Estratégica***

La teoría de la planificación estratégica propone que las organizaciones trabajen de manera ordenada, lógica y con visión de futuro, si desean alcanzar sus objetivos a largo plazo. Esto implica no solo conocer su realidad interna, sino también comprender el entorno en el que operan, para luego diseñar estrategias que estén alineadas con su misión y propósito institucional.

Hoy en día, la planificación estratégica va más allá de solo lograr objetivos comerciales. En organizaciones cooperativas, por ejemplo, incluye aspectos sociales y la participación activa de sus miembros. Villalva (2020), destaca que, en la economía social, este enfoque fortalece la unidad interna, involucra a las personas y optimiza recursos, actuando como motor de cambio en comunidades.

#### ***Teoría del Fortalecimiento Organizacional***

Esta teoría plantea que, para exista el desarrollo sostenible, las organizaciones deben desarrollar lo que se conoce como capacidades institucionales, refiriéndose en gran manera a la habilidad de adaptarse, crecer y mejorar continuamente.

Desde una perspectiva más amplia, Berkowitz (2014), mantiene una perspectiva razonable de cómo se trabaja desde la parte interna de la empresa hacia el exterior, de manera que se resalte la cultura organizacional. En el caso de las cooperativas como las dedicadas a la pesca artesanal esto se traduce en fomentar capacidades colectivas, consolidar mecanismos democráticos y, sobre todo, fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso entre sus socios.

#### ***Teoría de las Cooperativas y la Economía Solidaria***

La teoría de las cooperativas y la economía solidaria propone un modelo alternativo de organización económica basado en principios como la autogestión, la ayuda mutua, la equidad, la solidaridad y la participación democrática.

Moncayo (2020) indica que este modelo ha sido clave en América Latina para construir economías inclusivas en zonas rurales y periféricas. Asimismo, se reconoce que las cooperativas tienen un doble carácter: económico y social, lo que les otorga

una función transformadora en términos de cohesión social, generación de empleo y democratización de la economía.

### ***Teoría de Gestión de Cooperativas Pesqueras***

Las cooperativas pesqueras artesanales son claves para la economía local y las comunidades costeras. Estas organizaciones permiten a los pescadores juntarse para acceder a mercados, conseguir mejores precios, compartir recursos y bajar costos (Augusto, 2019)

Pero muchas tienen problemas serios: gestión deficiente, falta de liderazgo claro y procesos administrativos poco profesionales.

Como indica Sollos (2020), aplicar principios de gestión moderna como descentralización, participación democrática y transparencia es básico para fortalecer estas cooperativas, el marco conceptual que se propone es la teoría de sistemas abiertos, donde la cooperativa se entiende como algo que interactúa constantemente con su entorno social, económico y ambiental.

Rodríguez de la Cruz (2019) muestra como los modelos de gobernanza cooperativa deben buscar equilibrio: mantener el control colectivo, pero con eficiencia administrativa. O sea, estructuras organizadas, pero con los socios participando fuerte en las decisiones.

### ***Teoría del Desarrollo Organizacional***

El desarrollo organizacional implica un proceso continuo y planificado de cambio estructural y cultural dentro de una organización, con el objetivo de mejorar su capacidad de adaptación y efectividad (Medina, 2003)

En el contexto pesquero, este desarrollo requiere acciones determinantes como la capacitación de socios y colaboradores, la implementación de protocolos administrativos, la mejora de canales de comunicación interna y el establecimiento de una cultura organizacional basada en la transparencia y la cooperación.

Según Pulido (2019), las cooperativas que no manejan una estructura organizativa definida y con procesos claros tienden a experimentar conflictos internos de forma inmediata. Por tanto, el desarrollo organizacional no solo debe enfocarse en

la dimensión técnica, sino también en el fortalecimiento del tejido social y humano de la organización.

### ***Teoría del Liderazgo Organizacional***

La teoría del liderazgo organizacional básicamente estudia cómo los líderes guían a sus equipos para alcanzar metas compartidas. Aquí se destacan tres enfoques principales: el liderazgo transformacional, el transaccional y el situacional. Pues en contextos cooperativos, el que más encaja es el transformacional, donde el líder motiva e inspira a los miembros, logrando cambios importantes y positivos (Martínez-León, 2020)

Una evolución reciente de esto es el liderazgo compartido, que parte de que el poder no está en una sola persona, sino que se reparte en el grupo. Como señala Romero (2020), este modelo funciona muy bien en organizaciones solidarias, donde la participación y la horizontalidad son claves para decidir.

### ***Teoría de los Recursos y Capacidades (Resource-Based View - RBV)***

La Teoría de los Recursos y Capacidades, desarrollada por autores como Madhan (2010), plantea que una organización puede obtener una ventaja competitiva sostenible si posee recursos internos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN). Este enfoque estratégico deja de enfocarse únicamente en las condiciones externas del mercado, para concentrarse en las fortalezas internas como fuente de ventaja competitiva.

En el contexto de una cooperativa pesquera artesanal como “Las Balsas”, esta teoría resulta adecuada porque permite valorar activos claves como: el conocimiento empírico de los socios sobre las zonas de pesca, su capacidad organizativa, la identidad comunitaria, la experiencia colectiva en faenas, y las relaciones sociales internas. Según Francis (2022) los planes estratégicos que se construyen desde una perspectiva de recursos pueden orientar a las organizaciones hacia el fortalecimiento de lo que ya poseen, antes de buscar soluciones externas.

Al aplicar esta teoría en el diseño del plan estratégico permitirá identificar qué capacidades internas tiene la cooperativa que pueden ser fortalecidas (como el trabajo en equipo, la organización comunitaria o el liderazgo local) y cuáles son necesarias

desarrollar (por ejemplo, competencias administrativas, acceso a tecnologías o financiamiento).

## **Marco Conceptual**

### ***Plan Estratégico***

El plan estratégico es una herramienta de gestión que guía a las organizaciones en la definición de sus objetivos a largo plazo, en la asignación de recursos y en la implementación de acciones estructuradas para alcanzar metas definidas (Fajardo, 2020)

### ***Sostenibilidad en el Sector Pesquero Artesanal***

La sostenibilidad forma parte del desarrollo sostenible de toda estrategia en el sector pesquero artesanal.

Como señala Porter (2020), esto implica aspectos económicos y sociales acompañado de responsabilidad social y con el medio ambiente.

Tigreros (2006) intensifica el estudio en el que el enfoque ecosistémico es vital para asegurar los recursos a futuro, debido a estas teorías se considera en este estudio que la sostenibilidad será el eje central del plan estratégico, con indicadores ambientales, sociales y económicos.

### ***Diagnóstico Situacional***

Básicamente, el diagnóstico situacional consiste en entender cómo está una organización hoy: qué recursos tiene, cómo funciona y qué desafíos enfrenta en su entorno político, social y económico. Este análisis -como explica Beltrón (2022), ayuda a identificar debilidades, fortalezas y riesgos futuros. Para hacerlo, se usan métodos como entrevistas, revisión de documentos y datos estadísticos, creando así una base sólida para tomar decisiones estratégicas.

### ***Análisis FODA***

El análisis FODA es una técnica de diagnóstico estratégico que permite clasificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de una organización. Su aplicación busca generar un mapa situacional que sirva de guía para la formulación de estrategias (Gürel, 2017).

La metodología FODA facilita la identificación de variables y su relación cruzada a través de matrices, estableciendo combinaciones que derivan en estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de supervivencia. Es uno de los instrumentos más usados en planificación organizacional.

### ***Matrices EFI y EFE***

La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) permite evaluar la solidez o debilidad de una organización frente a sus variables internas, asignando ponderaciones y calificaciones que reflejan su impacto relativo. Por su parte, la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) analiza el grado de preparación de la organización frente a su entorno (Puig, 2024). Estas matrices transforman el análisis cualitativo del FODA en una evaluación cuantitativa, facilitando la priorización de variables clave. Su uso sistemático aporta objetividad en la elaboración de estrategias y en el establecimiento de prioridades de intervención.

### ***Cuadro de Mando Integral (CMI)***

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard, es un sistema de gestión desarrollado por Kaplan y Norton que permite traducir la estrategia organizacional en un conjunto equilibrado de indicadores desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional (Molina, 2012).

### ***Sostenibilidad Organizacional***

La sostenibilidad organizacional hace referencia a la capacidad de una institución para sostener su operación en el tiempo, equilibrando objetivos económicos, sociales y ambientales. Esta visión responde al paradigma del desarrollo sostenible y al enfoque de triple resultado (Sánchez, 2024)

### ***Participación Cooperativa***

La participación cooperativa es el principio mediante el cual los miembros de una cooperativa ejercen control democrático sobre su organización, a través del voto igualitario y la deliberación colectiva. Este principio distingue a las cooperativas de otros modelos de gestión jerárquica y está regulado por normativas internacionales como la Alianza Cooperativa Internacional (Moral, 2022).

## **Marco Referencial**

### ***Estudios Locales***

En Ecuador, Reyes (2013) trabajó con la Cooperativa Fuerza Anconcito (Salinas) y descubrió problemas clave: poca cultura organizacional, falta de liderazgo y debilidades administrativas. Usando análisis FODA y estrategias participativas, diseñaron una hoja de ruta que mejoró su estructura interna y proyectó un crecimiento sostenible. Esta experiencia es muy similar a la realidad de "Las Balsas", que enfrenta desafíos parecidos.

Por su parte, Mero (2020) desarrolló un plan estratégico para la Cooperativa Ciudad del Pescador (Manabí). Su estudio usó herramientas como el Cuadro de Mando Integral y matriz EFI, destacando tres pilares: desarrollar competencias internas, modernizar procesos e implementar estrategias financieras inclusivas. El hallazgo clave fue que la participación activa de los socios en todas las etapas fue esencial para el éxito, reforzando la necesidad del enfoque participativo.

En la misma línea, Marcillo Parrales (2021) analizó la sostenibilidad de cooperativas pesqueras y señaló algo fundamental: la rentabilidad debe ser eje central de cualquier plan estratégico. Para asegurar viabilidad económica, se deben proyectar datos de precios de mercado de las especies capturadas, considerando oferta, demanda estacional y preferencias de consumidores. Aquí, un plan de negocios sólido centrado en las variedades más rentables es clave.

La falta de planificación técnica y contabilidad adecuada refleja una gestión conservadora y poco profesional, esta debilidad estructural limita la efectividad administrativa y el control interno. Como señalaban los propios socios, se necesitan políticas claras, procedimientos definidos y estructuras de control para una gestión eficaz.

### ***Estudios Regionales***

En su análisis sobre el funcionamiento interno de cooperativas en América Latina, Berkowitz (2014) identifica una brecha significativa entre los principios teóricos del cooperativismo y las prácticas de liderazgo que realmente se ejercen. Aunque el modelo cooperativo promueve la participación democrática, su estudio

revela que en un número considerable de organizaciones las decisiones se toman de forma vertical, concentradas en una sola persona o núcleo familiar. Según el autor, apenas el 18.8 % de las cooperativas analizadas evidencian formas de liderazgo participativo, mientras que en el 37.8 % prevalecen estilos unipersonales de conducción. Esta situación se relaciona, en muchos casos, con estructuras familiares donde las generaciones mayores ejercen control sobre los órganos de dirección, lo que limita la pluralidad de voces y vulnera el principio de autogestión colectiva.

### **Perú**

En el contexto peruano, Chipana (2019) analizó el cumplimiento del plan estratégico del sector pesquero nacional entre 2012 y 2016, identificando que las políticas centralizadas, la escasa capacitación técnica y la débil articulación entre cooperativas pesqueras limitaron el éxito de las estrategias implementadas. Su estudio recomienda el fortalecimiento institucional a través de planes estratégicos descentralizados, elaborados desde las propias organizaciones, en línea con la metodología que se aplicará en el presente proyecto.

También en Perú, Caballero Salome (2013) desarrolló un plan estratégico para el sector artesanal de la región Junín, donde se promovió la creación de redes cooperativas y la integración de cadenas de valor. El estudio demostró que la estrategia territorial compartida entre actores productivos permitió mejorar el acceso a mercados, financiamiento y tecnología.

### **Colombia**

En el contexto colombiano, Triana (2019) abordó el diseño de un plan estratégico para una empresa con estructura cooperativa, evidenciando que, incluso en entornos urbanos como Bogotá, la planificación estratégica es clave para enfrentar los desafíos de competitividad, informalidad organizacional y sostenibilidad económica. Si bien no se trata directamente de pesca artesanal, el enfoque participativo del estudio ofrece paralelismos útiles con cooperativas solidarias rurales.

### **México**

En México, la FAO ha reportado que las cooperativas pesqueras artesanales han desarrollado modelos de planificación estratégica para garantizar su viabilidad ante contextos de sobreexplotación y presión de la pesca industrial. Un estudio

regional señala que la planificación estratégica ha permitido a estas organizaciones integrar elementos de sostenibilidad, seguridad alimentaria y cohesión social, especialmente en zonas como Baja California y Yucatán, donde la pesca representa un eje económico central (Kalikoski, 2016).

Por otro lado, Tenorio (2017) realizó una investigación en comunidades indígenas de Oaxaca (México), analizando cómo factores culturales y étnicos influyen en la planificación pesquera artesanal. Su estudio reveló que las cooperativas que integran mecanismos estratégicos con enfoque intercultural muestran mejores resultados de cohesión interna y eficiencia operativa.

### **Chile**

En Chile, los sindicatos pesqueros y cooperativas han empleado enfoques de planificación participativa para mejorar la gestión de recursos costeros. Un caso emblemático es el trabajo de la Red de Áreas de Manejo de Recursos Bentónicos (AMERB), que ha adoptado mecanismos de planificación multianual con indicadores económicos, ambientales y sociales, fortaleciendo su estructura institucional y empoderando a las comunidades (Lequerica, 2019).

### ***Estrategias***

En el estudio de Mero (2020) para la Cooperativa "Ciudad del Pescador" (Manabí), las estrategias se centraron en capacitar a los socios y mejorar la gestión interna.

El trabajo de Delgado Reyes (2024) con la parroquia San Mateo 2023. priorizó diversificar actividades para no depender solo de la pesca. Su plan incluyó, por ejemplo, crear una unidad de procesamiento y venta directa de productos pesqueros, además de impulsar acuicultura y turismo comunitario. Estas ideas surgieron tras identificar amenazas como la sobrepesca y la inseguridad en altamar, buscando generar ingresos más sostenibles. También se promovieron alianzas con gobiernos locales y ONGs para financiar los proyectos.

El estudio detectó que la falta de organización y planificación afectaba directamente su rendimiento. Para solucionarlo, implementaron fichas técnicas para controlar capturas, horarios rotativos y un sistema digital de registro de ventas. Estas

estrategias buscaban aprovechar mejor los recursos humanos y tecnológicos, logrando mayor eficiencia y transparencia.

### **Teoría del Ciclo de Mejora Continua de Deming (Ciclo PDCA)**

Según Deming, W. E. (1986), el proceso de mejora continua debe abordarse como un ciclo sistemático de planificación, ejecución, verificación y acción (PDCA), permitiendo a las organizaciones adaptarse, aprender y mejorar sus procesos constantemente.

El Ciclo de Deming, también conocido como **Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)**, es una herramienta de mejora continua ampliamente utilizada en la gestión organizacional. Fue desarrollado por **William Edwards Deming** y se basa en la idea de que todo proceso puede mejorarse continuamente a través de una secuencia lógica de cuatro pasos:

- **Planificar (Plan):** Definir objetivos, identificar problemas y diseñar soluciones basadas en el análisis de la situación actual.
- **Hacer (Do):** Implementar las acciones planificadas a pequeña escala o por fases.
- **Verificar (Check):** Evaluar los resultados obtenidos, comparar con los objetivos iniciales y analizar desviaciones.
- **Actuar (Act):** Estandarizar los cambios exitosos o ajustar las estrategias según los resultados.

### ***Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)***

Para evaluar de forma objetiva el avance y la efectividad del plan estratégico, se establecen una serie de **indicadores clave de desempeño (KPIs)** que permiten monitorear el cumplimiento de las metas planteadas en los distintos ejes estratégicos. Estos indicadores están organizados por áreas clave y responden a criterios de relevancia, medibilidad y alineación con los objetivos de la cooperativa.

En el eje de **seguridad y bienestar marítimo**, se proponen indicadores como el porcentaje de embarcaciones equipadas con GPS y radios VHF, el número de

simulacros de seguridad realizados anualmente, la tasa de incidentes en altamar, y el porcentaje de socios capacitados en primeros auxilios. Estos indicadores permiten medir el fortalecimiento de la cultura de prevención y la mejora de las condiciones operativas en el mar.

Respecto a la **sostenibilidad económica y diversificación productiva**, se contemplan KPIs como los ingresos anuales provenientes de la venta directa de productos, el porcentaje de productos procesados con valor agregado, la reducción de pérdidas post-cosecha gracias al uso de infraestructura adecuada, y el número de nuevas actividades económicas implementadas (como turismo comunitario o acuicultura). Estos indicadores permitirán monitorear la reducción de la dependencia del camarón como única fuente de ingresos.

En cuanto al eje de **comercialización y posicionamiento de marca**, se utilizarán indicadores como el nivel de reconocimiento de marca medido mediante encuestas, el número de contratos firmados con restaurantes o supermercados, y la participación de la cooperativa en plataformas digitales de comercialización. Con estos datos se busca evidenciar el avance en la consolidación de una identidad comercial propia y en el acceso a nuevos mercados.

En el eje de **desarrollo humano y fortalecimiento organizacional**, los KPIs seleccionados incluyen el porcentaje de socios capacitados anualmente, la participación femenina y juvenil en la cooperativa, el nivel de satisfacción interna evaluado por encuestas, y el número de socios activos en comités de gestión. Estos indicadores buscan medir el crecimiento de capacidades internas, la inclusión generacional y de género, así como la consolidación de una cultura organizacional participativa.

Finalmente, en el eje de **gobernanza y gestión institucional**, los indicadores comprenden el porcentaje de informes financieros publicados, el cumplimiento del cronograma de reuniones internas, el porcentaje de acuerdos cumplidos, y la actualización periódica de los estatutos y reglamentos internos. Estos KPIs permitirán medir la transparencia, la eficiencia administrativa y la legitimidad de los procesos decisionales.

## **Marco Legal**

El marco legal que respalda esta propuesta se fundamenta en normativas nacionales que promueven la eficiencia productiva, el fortalecimiento logístico y el desarrollo sostenible en sectores estratégicos como la pesca artesanal:

### **Constitución de la República del Ecuador (2008)**

En su **Artículo 284**, establece que la política económica debe fomentar la eficiencia en la producción, distribución y comercio con enfoque sostenible, lo cual respalda el desarrollo de sistemas logísticos eficientes en cooperativas pesqueras. Asimismo, el **Artículo 313** faculta al Estado a regular sectores estratégicos como el transporte e infraestructura, permitiendo articular al sector pesquero con políticas públicas nacionales.

### **Código de Comercio (Reformado 2019)**

Los **artículos 17 y siguientes** regulan los contratos de transporte, almacenamiento y logística de bienes, incluyendo productos pesqueros. Esto proporciona un marco jurídico claro para realizar operaciones logísticas seguras y eficientes dentro de cooperativas.

### **Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2021–2025**

El **Eje 3: Productividad y Competitividad** impulsa la promoción de cadenas logísticas eficientes para dinamizar el comercio y la producción nacional, fomentando inversión en infraestructura y tecnologías aplicables a la pesca artesanal.

### **Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca – Estrategia Nacional Logística 2020–2030**

Este documento impulsa la creación de corredores logísticos y centros de distribución para optimizar la cadena productiva, lo que implica un respaldo técnico y normativo para fortalecer la gestión logística y el almacenamiento en cooperativas pesqueras artesanales.

## **Capítulo II: Metodología**

### **Diseño de la investigación**

El diseño de investigación adoptado en este estudio es no experimental y transversal. Este diseño se caracteriza por observar fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, sin manipular deliberadamente las variables que los componen (Hernández et al., 2018). Al tratarse de un análisis que busca diagnosticar la situación actual de una organización existente la Cooperativa “Las Balsas”, no se requerirá intervención directa ni control de variables, sino la observación y análisis estructurado de la información recabada en un momento específico del tiempo. Este diseño permite desarrollar una propuesta estratégica basada en los datos recolectados, sin modificar el funcionamiento natural de la cooperativa durante el proceso investigativo.

### **Tipo de investigación**

Este estudio responde a dos tipos de investigación complementarios: exploratoria y descriptiva. Primero, es exploratorio porque queremos entender a fondo la situación organizacional de la cooperativa: sus debilidades, fortalezas y necesidades. Esto es clave ya que hay poca información sistematizada sobre estos temas (Gutiérrez Paredes, 2014). Esta fase inicial -con entrevistas, encuestas y revisión documental- nos ayudará a identificar los aspectos más relevantes.

Segundo, es descriptivo porque buscamos detallar cómo funcionan las cosas dentro de la organización y en su entorno. Como señala Bazurto (2024) este enfoque nos permite especificar características importantes: los procesos administrativos, las relaciones internas, la participación de los socios y los factores externos que afectan su gestión.

### **Fuentes de información**

El estudio utilizará fuentes de información primarias y secundarias. Las fuentes primarias estarán conformadas por la información recopilada directamente a través de entrevistas semiestructuradas a directivos y encuestas estructuradas a socios activos de la cooperativa. Estas herramientas permitirán recolectar datos de primera mano sobre la percepción organizacional, el funcionamiento operativo, las condiciones de seguridad en altamar, el acceso a recursos y las necesidades de fortalecimiento institucional.

Por otro lado, se emplearán fuentes secundarias mediante la literatura académica, planes estratégicos similares aplicados en cooperativas pesqueras de Ecuador y otros países de América Latina. Esta triangulación de fuentes garantiza una mayor validez y profundidad en el análisis, tal como recomiendan (Dávila Toro, 2014) en investigaciones de carácter aplicado y mixto.

### **Enfoque de la investigación**

El enfoque metodológico de esta investigación es de tipo mixto.

El enfoque cualitativo permitirá explorar las percepciones, experiencias y expectativas, centrándose en la interpretación de significados y procesos sociales, resultando ideal para comprender fenómenos organizacionales desde una perspectiva holística (Dawadi, 2022)

Simultáneamente, el estudio empleará el enfoque cuantitativo mediante la aplicación de encuestas estructuradas que generen datos numéricos sobre variables claves como la participación, la satisfacción, la percepción de seguridad, el acceso a financiamiento y la evaluación de procesos. Estos datos serán sistematizados, tabulados y analizados estadísticamente para identificar patrones y relaciones entre variables. La combinación de ambos enfoques permite una comprensión más completa del objeto de estudio (Peña, 2020).

### **Alcance de la Investigación**

El alcance de la presente investigación es descriptivo-propositivo. En la primera fase, el estudio tiene un alcance descriptivo, pues busca caracterizar y analizar la realidad de la cooperativa, en términos de su estructura organizativa, procesos administrativos, condiciones operativas y percepción de los socios frente a la gestión institucional.

Esta descripción permitirá identificar patrones, necesidades y problemas específicos que afectan a la organización.

En la segunda fase, el estudio adquiere un carácter propositivo, ya que con base en el diagnóstico realizado se elaborará un plan estratégico orientado al fortalecimiento de la gestión administrativa y operativa de la cooperativa. Esta propuesta se construirá mediante la integración de herramientas como el análisis FODA, matrices estratégicas

y el Cuadro de Mando Integral, permitiendo generar soluciones viables y alineadas a la realidad institucional (Bryson J. M., 2024)

### **Técnicas de Recolección de Datos**

La investigación hará uso de dos técnicas principales de recolección de datos: la encuesta estructurada y la entrevista semiestructurada. La encuesta será aplicada a los socios activos de la cooperativa y permitirá obtener datos cuantitativos sobre su percepción acerca de la gestión organizacional, situación económica y productiva, la participación y comunicación, además de la sostenibilidad y proyección la actividad pesquera artesanal. Esta técnica facilita la obtención de información estandarizada y representativa, la cual será sometida a análisis estadístico descriptivo (Kothari, 2004).

Por su parte, la entrevista semiestructurada se aplicará a los directivos de la cooperativa. Esta técnica permitirá obtener información cualitativa más profunda, centrada en la gestión estratégica, los mecanismos de toma de decisiones, las limitaciones operativas y las aspiraciones institucionales. Esta combinación metodológica posibilita una mejor comprensión de la realidad organizacional y responde a los principios del enfoque mixto (Dawadi, 2022)

### **Población**

#### ***Definición de la Población***

La población objeto de estudio está constituida por los 53 socios activos que conforman la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, ubicada en el cantón Playas, provincia del Guayas. Esta población incluye tanto a socios fundadores como a socios adherentes, con distintos niveles de participación y antigüedad dentro de la organización. Además, se considera parte de la población a los miembros del consejo de administración y directivos responsables de áreas clave como finanzas, producción, comercialización y seguridad.

**Tabla 1***Nómina de la Cooperativa Pesquera*

<b>N.º</b>	<b>Apellidos y nombre</b>	<b>Embarcación</b>
<b>1</b>	Alejandro Jaime Manuel Hilario	Mariuxi Lizbeth
<b>2</b>	Altamirano Cruz Carlos Alfredo	Brithany Daniela
<b>3</b>	Angulo Venabides Jefferson	Narcisita de Jesús
<b>4</b>	Bohorquéz Alejandro Pedro	Pedro Pastor
<b>5</b>	Bohorquéz Rafael Rolando	Elvis Anderson
<b>6</b>	Borbor Cruz Damián	Los 7 Arcángeles
<b>7</b>	Borbor Vera Stalin Cristóbal	Niño Jean Pierre
<b>8</b>	Chalén Mite Julio	El Caribe
<b>9</b>	Chalén Neira Venus Auxiliadora	La Pequeña Rosybel
<b>10</b>	Cruz Bohorquéz Carlos Óscar	Pequeña Anabela
<b>11</b>	Cruz Rodríguez Leonardo	Nuestra Señora de la Merced
<b>12</b>	Cruz Torres Jorge Felipe	Niña Melanie Geomayra
<b>13</b>	Cruz Torres Pedro Jorge	San Antonio N.º 2
<b>14</b>	Cruz Zapata Pedro Anselmo	Peter Josué
<b>15</b>	García García Oswaldo Wilfrido	Cordero de Dios
<b>16</b>	García García Pablo Marcelo	El Cauteloso
<b>17</b>	García García Pedro Eduardo	Cristo del Consuelo
<b>18</b>	García García Wilmer Cristóbal	Pequeño Wilmer Alexis

*Nota.* Esta sección muestra la primera parte del listado de personas registradas con sus respectivas embarcaciones.

<b>N.º</b>	<b>Apellidos y nombre</b>	<b>Embarcación</b>
19	García Lindao Ángel Oswaldo	Niño Anthony
20	García Lindao Otto Rafael	Rony Rafael
21	García Suárez Jairón Junior	Joselyn Judith
22	García Suárez Óscar Geovany	Shirley Vanesa
23	García Balón Charles Enrique	Anahí Alejandra
24	García Vera Luis Alfredo	Divino Niño Jesús
25	González Cruz Ángel Francisco	Santa Narcisa
26	González Cruz Víctor Hilario	Jesús es el Señor
27	Jordán Cruz Carlos Eleuterio	María del Carmen
28	Jordán Escalante Zaida Dora	Douglas Gregorio
29	Laínez Borbor Yesenia Grunilda	Niño Stiven
30	Lindao García Juan Carlos	El Safari
31	Lindao Yagual Félix Lautaro	Niño César Gallo
32	Lindao Yagual Francisco Onofre	El Tigre
33	Lucín Chalén Mauricio Lorenzo	Aventurero
34	Lucín García Jorge Ismael	Ariana Dayanara
35	Mejillón Cruz Miguel	Delia María
36	Mejillones Cruz Vicente Olmedo	Don Viche
37	Mejillones Posligua Ángela Cecilia	Regalo de Dios
38	Mite Bohorquéz José Rosendo	Mi Guadalupe
39	Mite Mite Carlos Alberto	San Francisco
40	Mite Suárez Humberto Martín	Niño Ricky

*Nota.* Esta sección muestra la segunda parte del listado de personas registradas con sus respectivas embarcaciones.

<b>N.º</b>	<b>Apellidos y nombre</b>	<b>Embarcación</b>
<b>41</b>	Muñoz Orrala Luis Alberto	Gracias a Dios
<b>42</b>	Muñoz Tomalá Norma	Mi Dolorosa
<b>43</b>	Ocaña Roca Alex Fernando	Sharito Mayerly
<b>44</b>	Solís Chalén Mónica Jessenia	San Miguel Arcángel
<b>45</b>	Tomalá Ambrosio	Mi Fernandito
<b>46</b>	Tomalá Tomalá Edison Fernando	Kely Belén
<b>47</b>	Ventura Pinales Natividad Emilio	Antonio Jesús
<b>48</b>	Vera Cruz Marcos Jacinto	Corazón de Jesús
<b>49</b>	Yagual Cruz Pedro Eugenio	Margarita
<b>50</b>	Yagual Cruz José Fermín	Niña Patricia
<b>51</b>	Yagual Morales Vicente Eduardo	Mi Padre Eterno
<b>52</b>	Yagual Muñoz Yadira Cecilia	Keisy Dayana
<b>53</b>	Yagual Yagual Luis Roberto	San Buca

*Nota.* Esta sección muestra la tercera parte del listado de personas registradas con sus respectivas embarcaciones.

## **Muestra**

### ***Perfil de aplicación***

La población objeto de estudio está compuesta por 53 socios activos pertenecientes a la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, ubicada en el cantón Playas. En este caso, no se calculará una muestra, ya que, al tratarse de una población inferior a 100 individuos, se optará por encuestar a la totalidad de los socios. Esta decisión responde a recomendaciones metodológicas ampliamente reconocidas en estudios estadísticos, donde se señala que, para poblaciones pequeñas, lo más adecuado es aplicar el instrumento de forma censal para garantizar la mayor precisión posible en los resultados. Según Triola (2014), “cuando la población es pequeña (por debajo de 100 unidades), no es necesario aplicar fórmulas de muestreo, ya que es posible trabajar con el total de la población y reducir al mínimo el error muestral” (p. 258).

### ***Perfil de aplicación***

En el caso del enfoque cualitativo, se seleccionará una muestra intencionada y no probabilística compuesta por 8 directivos de la cooperativa, incluyendo el presidente, el gerente administrativo, el tesorero y otros miembros con responsabilidades importantes. Esta muestra está definida con base en su nivel de conocimiento, experiencia y poder de decisión dentro de la organización, lo que permitirá obtener información sustantiva sobre los procesos estratégicos, limitaciones internas y proyecciones institucionales.

### **Formato de Encuestas y Entrevistas**

Las preguntas contenidas en los instrumentos de recolección de datos de las encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas fueron elaboradas tomando como base estudios previos que abordaron problemáticas similares en cooperativas pesqueras artesanales, tanto a nivel nacional como internacional. Entre ellos se consideraron trabajos como los de Suárez Reyes (2014), Escalante (2023), Cardozo Molina y Sánchez Macías (2023), y Luque Berkowitz (2014), los cuales han sido citados y analizados a lo largo de esta investigación. Además, el diseño de los ítems siguió los lineamientos teóricos y técnicos establecidos por autores especializados en metodología de la investigación.

**Tabla 2***Preguntas de la Encuesta (Fase 1)*

<b>No.</b>	<b>Sección</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Referencia</b>	<b>Relación con la pregunta de investigación</b>
<b>1</b>	I. Información General del Encuestado	1. Edad	Usta Cogollo, L., & Patiño Moncada, J. D. A. (2013)	Caracterización demográfica
<b>2</b>	I. Información General del Encuestado	2. Género	Usta Cogollo, L., & Patiño Moncada, J. D. A. (2013)	Caracterización demográfica
<b>3</b>	I. Información General del Encuestado	3. Tiempo como socio en la cooperativa	Usta Cogollo, L., & Patiño Moncada, J. D. A. (2013)	Experiencia y antigüedad
<b>4</b>	II. Gestión Organizacional	4. ¿Usted está al tanto de la misión y visión de la cooperativa?	Usta Cogollo, L., & Patiño Moncada, J. D. A. (2013)	Alineación estratégica
<b>5</b>	II. Gestión Organizacional	5. ¿Considera que las decisiones se toman de forma participativa entre los socios?	Luque Berkowitz (2014)	Participación y democracia

*Nota.* Adaptado de las directrices planteadas por Hernández-Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014)

**Tabla 3***Preguntas de la Encuesta (Fase 2)*

<b>No.</b>	<b>Sección</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Referencia</b>	<b>Relación con la pregunta de investigación</b>
<b>6</b>	II. Organizacional	Gestión 6. ¿Qué tan frecuente se realiza planificación de actividades productivas y administrativas?	Lino Mero (2023)	Planificación estratégica
<b>7</b>	II. Organizacional	Gestión 7. ¿Recibe usted capacitación sobre administración, seguridad o sostenibilidad?	Suárez Reyes (2014)	Desarrollo de capacidades
<b>8</b>	III. Económica y Productiva	Situación y cooperativa 8. ¿Considera que la situación financiera estable?	Reyes Tigrero (2014)	Estabilidad financiera
<b>9</b>	III. Económica y Productiva	Situación y acceso a recursos para mejoras tecnológicas (embarcaciones, motores, equipos)?	Narcisa Guadalupe (2022)	Modernización tecnológica
<b>10</b>	III. Económica y Productiva	Situación y considera que la inseguridad en altamar ha impactado su rendimiento económico?	Bolton, K., & Brace, I. (2022)	Factores de riesgo externos

*Nota.* Adaptado de las directrices planteadas por Hernández-Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014)

**Tabla 4***Preguntas de la Encuesta (Fase 3)*

<b>No.</b>	<b>Sección</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Referencia</b>	<b>Relación con la pregunta de investigación</b>
<b>11</b>	III. Situación Económica y Productiva	11. ¿Considera que el precio al que vende su producto es justo?	Pregunta desarrollada para evaluar la satisfacción con la comercialización	Rentabilidad comercial
<b>12</b>	IV. Participación y Comunicación	12. ¿Con qué frecuencia se le convoca a asambleas generales?	Luque Berkowitz (2014)	Gobernanza participativa
<b>13</b>	IV. Participación y Comunicación	13. ¿Cree que su voz es escuchada y considerada en las decisiones de la cooperativa?	Bolton, K., & Brace, I. (2022)	Inclusión en decisiones
<b>14</b>	IV. Participación y Comunicación	14. ¿Considera que existe confianza entre socios y directiva?	Usta Cogollo, L., & Patiño Moncada, J. D. A. (2013)	Confianza organizacional
<b>15</b>	V. Evaluación Global	15. ¿Qué tan preparado considera que está el grupo de socios para enfrentar los siguientes retos? (sobrepesca, cambio climático, escasez de recursos)	Bolton, K., & Brace, I. (2022)	Sostenibilidad ambiental

*Nota.* Adaptado de las directrices planteadas por Hernández-Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014)

**Tabla 5***Tabla de Dimensiones (Fase 1)*

<b>No.</b>	<b>Sección</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Referencia</b>	<b>Relación con la pregunta de investigación</b>
<b>1</b>	I. Dimensión Organizacional	¿Considera usted que la cooperativa cuenta con una misión, visión y valores bien definidos y socializados entre los socios?	Cardozo Molina & Sánchez Macías (2023). Se adaptó para conocer el grado de internalización filosófica institucional	Identidad organizacional
<b>2</b>	I. Dimensión Organizacional	¿Qué tipo de liderazgo predomina en la gestión directiva? ¿Es participativo, vertical o mixto?	Luque Berkowitz (2014), quien evidenció liderazgos verticales en cooperativas	Estilo de liderazgo
<b>3</b>	I. Dimensión Organizacional	¿Qué mecanismos utilizan para la toma de decisiones? ¿Se consulta a los socios o se delega a la directiva?	Reyes Tigrero (2012), quien identificó debilidades en los mecanismos de control interno y gobernanza	Procesos decisorios
<b>4</b>	I. Dimensión Organizacional	¿Con qué frecuencia se realizan reuniones o asambleas generales? ¿Cuál es el nivel de participación?	Suárez Reyes (2014), para evaluar la periodicidad de toma de decisiones colectivas	Participación y frecuencia

Nota. *Adaptado de las directrices planteadas por Hernández-Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014)*

**Tabla 6***Tabla de Dimensiones (Fase 2)*

<b>No.</b>	<b>Sección</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Referencia</b>	<b>Relación con la pregunta de investigación</b>
<b>5</b>	II. Gestión Administrativa y Financiera	¿Existe una planificación anual operativa o estratégica? ¿Qué herramientas utilizan para ello?	Escalante (2023), quien encontró ausencia de planificación estratégica formal	Planificación estratégica
<b>6</b>	II. Gestión Administrativa y Financiera	¿La cooperativa cuenta con registros contables actualizados? ¿Quién se encarga de su gestión?	Reyes Tigrero (2012), donde se señaló como una de las principales debilidades el manejo financiero informal	Control contable
<b>7</b>	II. Gestión Administrativa y Financiera	¿Qué dificultades enfrentan actualmente en términos de financiamiento o liquidez?	Lino Mero (2023), donde se evidenció falta de acceso a recursos para modernización	Problemas financieros
<b>8</b>	II. Gestión Administrativa y Financiera	¿Han solicitado apoyo a instituciones públicas o privadas? ¿Con qué resultados?	Usta Cogollo, L., & Patiño Moncada, J. D. A. (2013), para evaluar relaciones interinstitucionales	Apoyo institucional

Nota. *Adaptado de las directrices planteadas por Hernández-Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014)*

**Tabla 7***Preguntas de la Encuesta (Fase 3)*

<b>No.</b>	<b>Sección</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Referencia</b>	<b>Relación con la pregunta de investigación</b>
<b>9</b>	III.	¿Qué especies pesqueras representan el mayor volumen de captura o ingresos para la cooperativa?	Pregunta original desarrollada para identificar principales productos de la actividad pesquera	Productos principales
<b>10</b>	III.	¿Existen protocolos de seguridad implementados para minimizar riesgos en altamar?	Pregunta original desarrollada para evaluar gestión de riesgos operativos	Seguridad operativa
<b>11</b>	III.	¿Qué tipo de tecnología o equipamiento utilizan? ¿Considera que es adecuado?	Narcisa Guadalupe (2022), quien identificó baja inversión tecnológica como limitación crítica	Modernización tecnológica
<b>12</b>	III.	¿Cuentan con procesos de trazabilidad o control de calidad en la cadena de comercialización?	Usta Cogollo, L., & Patiño Moncada, J. D. A. (2013), que incluyeron el aseguramiento de calidad en diagnóstico interno	Control de calidad

Nota. *Adaptado de las directrices planteadas por Hernández-Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014)*

**Tabla 8***Preguntas de la Encuesta (Fase 4)*

<b>No.</b>	<b>Sección</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Referencia</b>	<b>Relación con la pregunta de investigación</b>
<b>13</b>	IV. Gobernanza y Participación	¿Cómo describiría la participación de los socios en la vida diaria de la cooperativa?	Usta Cogollo, L., & Patiño Moncada, J. D. A. (2013), donde se evaluó el compromiso e implicación en la gestión	Compromiso social
<b>14</b>	IV. Gobernanza y Participación	¿Qué mecanismos utilizan para comunicar las decisiones y planes a los socios?	Escalante (2023). Inspirada en los criterios de comunicación interna	Comunicación interna
<b>15</b>	IV. Gobernanza y Participación	¿Ha habido conflictos internos recientes? Si es así, ¿cómo se resolvieron?	Pregunta complementaria usada para medir la cohesión y cultura organizacional	Resolución de conflictos
<b>16</b>	V. Proyección y Estrategia	¿Cuáles considera que son las principales amenazas que enfrenta la cooperativa actualmente?	Basada en análisis FODA utilizado en todos los estudios consultados	Análisis de amenazas

Nota. *Adaptado de las directrices planteadas por Hernández-Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014)*

**Tabla 9***Preguntas de la Encuesta (Fase 5)*

<b>No.</b>	<b>Sección</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Referencia</b>	<b>Relación con la pregunta de investigación</b>
<b>17</b>	V. Proyección y Estrategia	¿Qué oportunidades externas cree que podrían aprovecharse para mejorar la situación de la cooperativa?	Suárez Reyes (2014). Correspondiente a sección de oportunidades de planes estratégicos	Identificación de oportunidades de
<b>18</b>	V. Proyección y Estrategia	¿Hacia dónde le gustaría ver crecer la cooperativa en los próximos 5 años?	Pregunta final diseñada para identificar visión estratégica desde la directiva	Visión futura

Nota. *Adaptado de las directrices planteadas por Hernández-Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014)*

### Capítulo III: Análisis de resultados de la investigación

#### Resultados cuantitativos

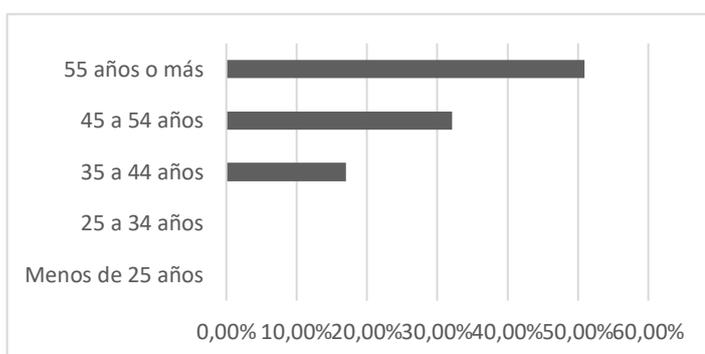
El estudio cuantitativo se construyó a partir de una encuesta aplicada a 53 socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”. Se definió una escala Likert de cinco puntos (1 =” totalmente en desacuerdo”, 5 =” totalmente de acuerdo”) para medir percepciones sobre la gestión organizativa, la situación económica, la participación y la sostenibilidad de la cooperativa. A continuación, se presenta un análisis descriptivo, una aproximación a la segmentación y una discusión inferencial básica basada en la tabulación suministrada.

#### *Análisis descriptivo de las encuestas*

#### Datos demográficos

**Figura 3**

#### *Edad*

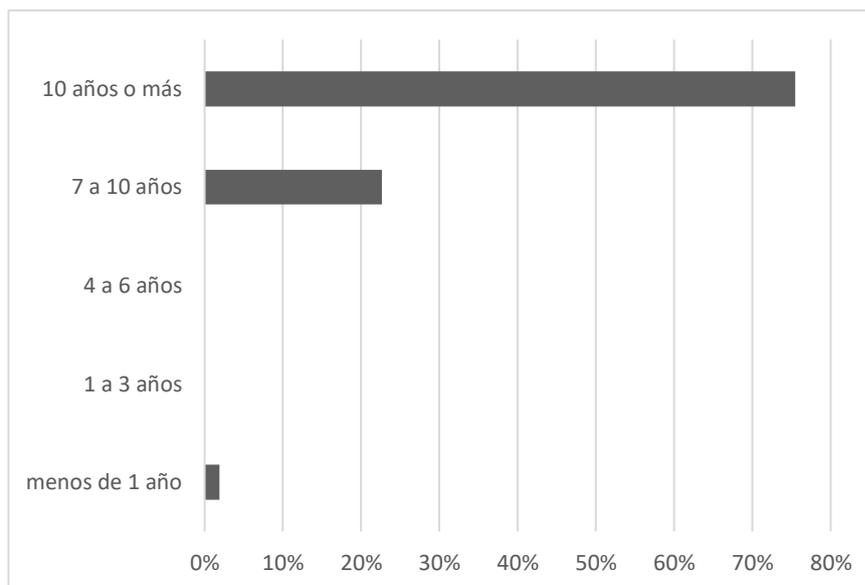


*Nota.* Elaboración propia basada en la encuesta aplicada.

La figura 3 muestra de forma gráfica, el porcentaje correspondiente a que la mayoría de los encuestados son hombres (86,8 %) y sólo un 13,2 % son mujeres.

## Figura 4

### Tiempo como socio en la cooperativa



*Nota.* Elaboración propia basada en la encuesta aplicada.

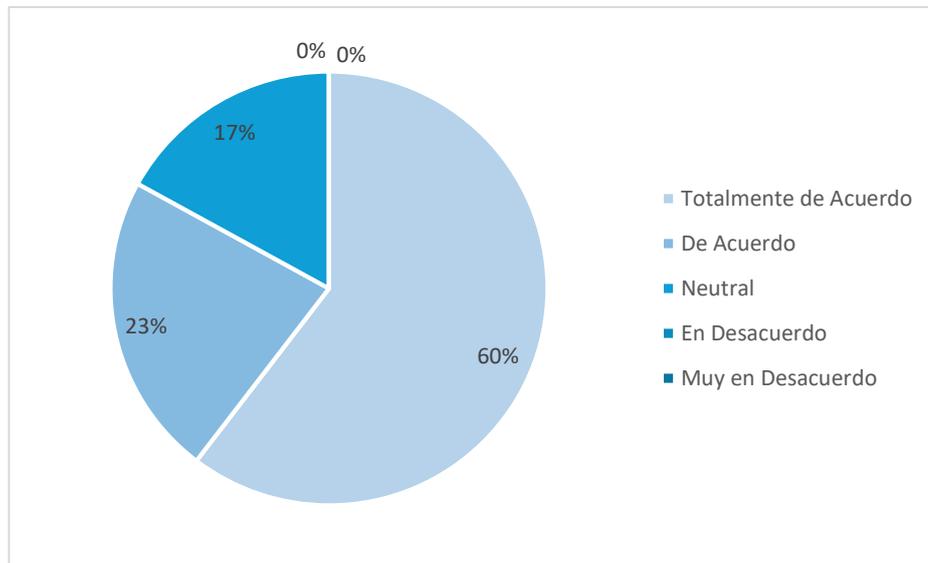
La distribución por edad muestra un marcado peso de los socios de mayor experiencia, como se evidencia en la figura 4, ninguno tiene menos de 34 años, un 17 % se encuentra entre 35 y 44 años, el 32,1 % entre 45 y 54 y la mitad (50,9 %) supera los 55 años. Este perfil se corresponde con el tiempo como socio: apenas un 1,9 % lleva menos de un año, mientras que el 22,6 % tiene entre 7 y 10 años y un 75,5 % acumula más de 10 años en la cooperativa.

### **Conocimiento y participación en la gestión.**

La pregunta 4 indagó si los socios conocen la misión y visión de la cooperativa. El 60,4 % respondió “totalmente de acuerdo” y el 22,6 % “de acuerdo”, mientras que un 16,9 % se mantuvo neutral; ningún socio expresó desacuerdo. En la pregunta 5, relativa a la participación en la toma de decisiones, el 71,7 % manifestó estar totalmente de acuerdo en que las decisiones se adoptan de forma participativa y el 18,9 % declaró estar de acuerdo. Sólo un 9,4 % se mostró neutral, lo que revela que la percepción general es que la mesa directiva consulta a los socios antes de tomar determinaciones.

**Figura 5**

*¿Usted está al tanto de la misión y visión de la cooperativa?*



*Nota.* Elaboración propia basada en la encuesta aplicada.

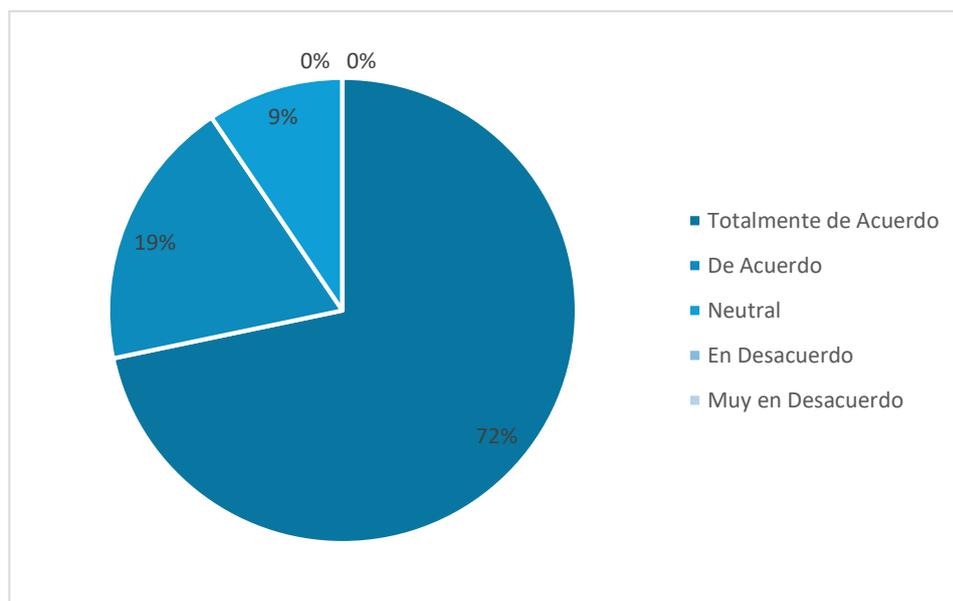
La mayoría de los encuestados (83%) conocen y están de acuerdo con la misión y visión de la cooperativa, lo que refleja que la organización ha logrado comunicar bien sus objetivos a la mayoría del personal.

Sin embargo, el 17% restante no está completamente informado, lo que indica que hay oportunidad para reforzar la difusión y comprensión de estos conceptos fundamentales.

Esto es importante porque un buen entendimiento de la misión y visión ayuda a alinear el trabajo del equipo con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

**Figura 6**

*¿Considera que las decisiones se toman de forma participativa entre los socios?*



*Nota.* Elaboración propia basada en la encuesta aplicada.

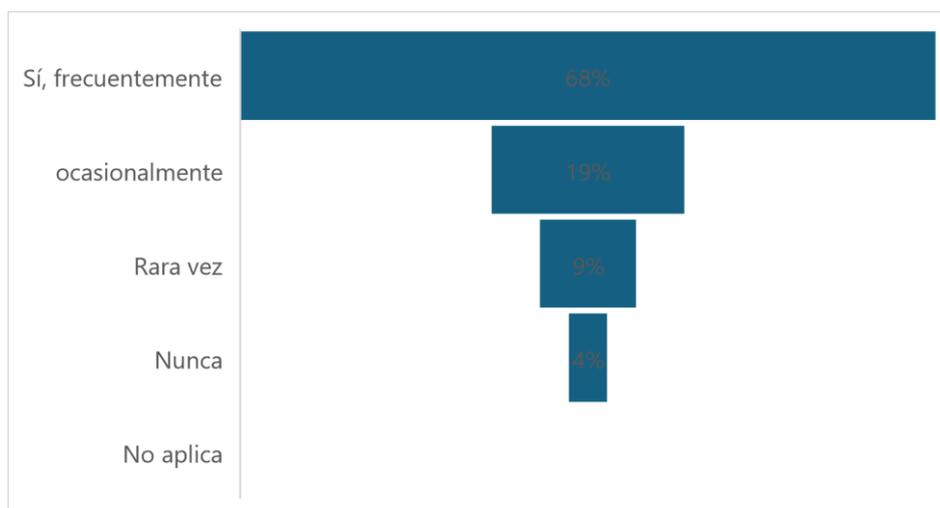
### **Planificación y capacitación.**

La pregunta 6 preguntó sobre la existencia de planificación anual de actividades productivas y administrativas. Un 96,2 % indicó que sí se planifica de manera frecuente y sólo el 3,8 % respondió que se hace ocasionalmente. En cuanto a la capacitación (pregunta 7), el 67,9 % señaló que recibe formación con frecuencia, el 18,9 % solo ocasionalmente y un 9,4 % rara vez.

El 3,8 % afirmó no recibir capacitación. Estos resultados sugieren que la cooperativa mantiene procesos formales de planificación y que la mayoría de sus socios participan en programas de capacitación, aunque todavía existe un grupo minoritario que demanda más formación.

**Figura 7**

*¿Con que frecuencia recibe usted capacitación sobre administración, seguridad o sostenibilidad?*



*Nota.* Elaboración propia basada en la encuesta aplicada.

### **Situación económica y acceso a recursos**

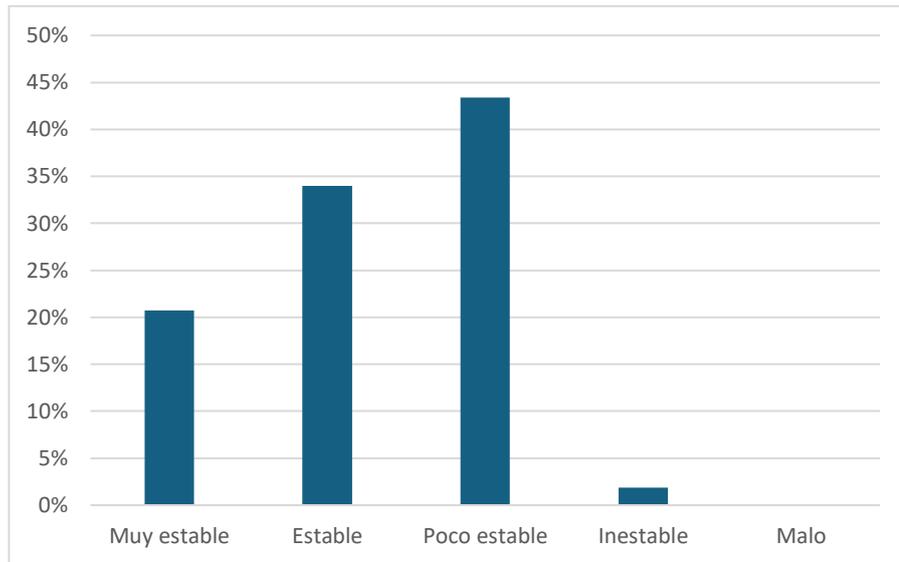
La estabilidad financiera percibida (pregunta 8) muestra que el 43,4 % califica la situación como “poco estable”, el 34 % la considera “estable” y un 20,7 % “muy estable”. Sólo el 1,9 % la ve “inestable”.

Respecto del acceso a recursos para mejoras tecnológicas (pregunta 9), las percepciones son más optimistas: el 60,4 % lo considera “excelente”, un 22,6 % “bueno” y el 16,9 % “regular”, sin menciones de deficiencia o mala calidad.

Estos datos indican que, aunque existen dudas sobre la estabilidad financiera, se reconoce que la cooperativa ha gestionado recursos tecnológicos de forma adecuada.

**Figura 8**

*¿Considera que la cooperativa tiene una situación financiera estable?*



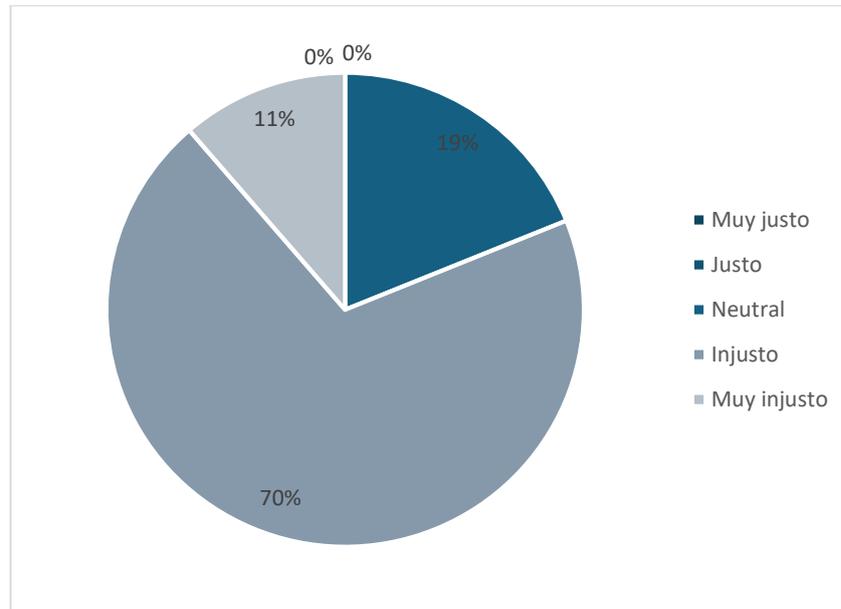
*Nota.* Elaboración propia basada en la encuesta aplicada.

### **Inseguridad y comercialización**

La pregunta 10 evaluó cuánto afecta la inseguridad en altamar al rendimiento económico. Una amplia mayoría (77,4 %) contestó que la inseguridad influye “totalmente” y el 18,9 % dijo que afecta “mucho”. Sólo el 3,8 % considera que la afectación es moderada y no hubo respuestas de “poco” o “nada”. En la pregunta 11, relacionada con la justicia de los precios de venta, el 69,8 % calificó los precios como “injustos” y el 11,3 % “muy injustos”, mientras que el 18,9 % se mostró neutral. Ningún socio indicó que recibe precios justos, lo que confirma una sensación generalizada de desventaja en la cadena de comercialización.

**Figura 9**

*¿Considera que el precio al que vende su producto es justo?*



*Nota.* Elaboración propia basada en la encuesta aplicada.

### **Participación, confianza y preparación.**

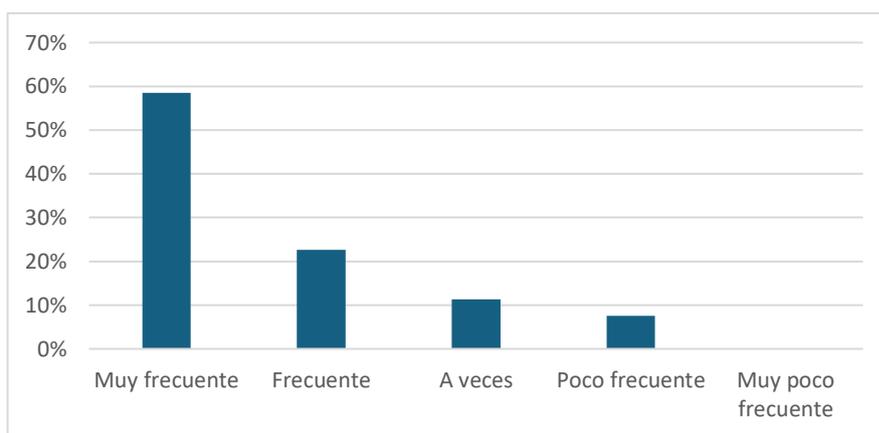
En la pregunta 12 se indagó con qué frecuencia se convoca a asambleas generales: el 100 % señaló que se les llama mensualmente.

La pregunta 13 preguntó si la voz de los socios es escuchada en las decisiones; el 58,5 % respondió “muy frecuente”, el 22,6 % “frecuente” y un 11,3 % “a veces”, mientras que sólo el 7,5 % dijo que se escucha poco su voz.

La confianza entre socios y directiva (pregunta 14) también es elevada: el 49 % la considera suficiente y el 43,4 % “mucho”, con sólo el 7,5 % percibiendo poca confianza. Frente a retos como la sobrepesca o el cambio climático (pregunta 15), el 67,9 % se siente “bien preparado”, el 13,2 % “muy bien preparado” y el 17 % se considera medianamente preparado; sólo un 1,9 % se siente nada preparado.

**Figura 10**

*¿Cree que su voz es escuchada y considerada en las decisiones de la cooperativa?*



*Nota.* Elaboración propia basada en la encuesta aplicada.

### **Diversificación, satisfacción y prioridades**

La pregunta 16 consultó sobre la diversificación de actividades (turismo, procesamiento de productos o acuicultura).

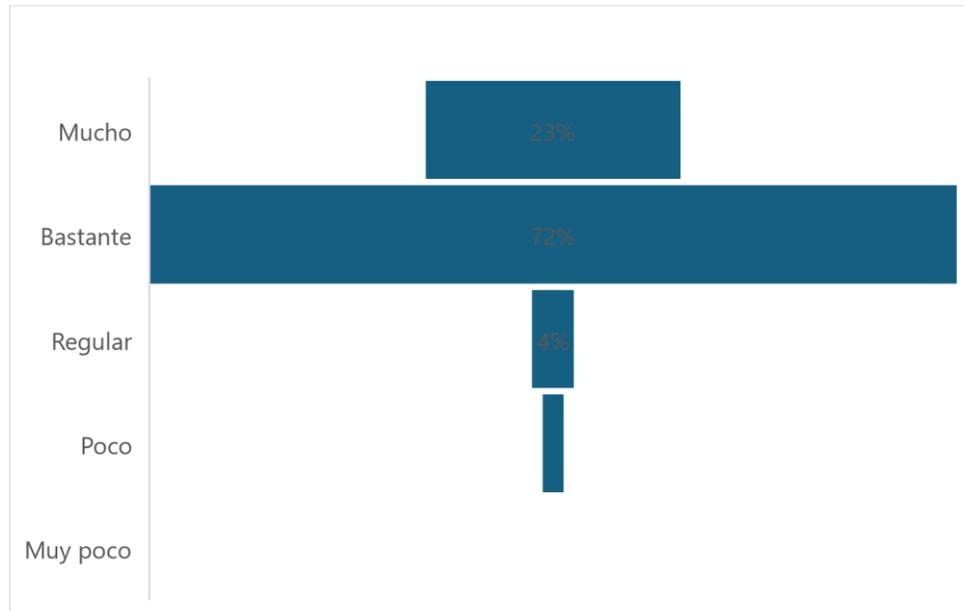
El 81,1 % está totalmente de acuerdo en que la cooperativa debería diversificarse y el 18,9 % está de acuerdo; no se registraron respuestas negativas. En cuanto al nivel de satisfacción con el desempeño actual (pregunta 17), el 71,7 % está “bastante” satisfecho y el 22,6 % “muy” satisfecho, mientras que apenas un 1,9 % manifestó estar poco satisfecho.

Finalmente, la pregunta 18 pidió identificar áreas prioritarias de mejora; la mayoría señaló la capacitación (37,7 %), seguida por la comercialización (22,6 %) y la seguridad (22,6 %).

El 11,3 % consideró que la gestión administrativa es prioritaria y sólo un 5,7 % puso el foco en el equipamiento.

**Figura 11**

*¿Qué nivel de satisfacción tiene con el desempeño actual de la cooperativa?*



*Nota.* Elaboración propia basada en la encuesta aplicada.

### ***Análisis de segmentación***

Los datos demográficos muestran que la cooperativa está integrada principalmente por hombres adultos con décadas de experiencia, lo que evidencia una cultura organizacional consolidada. Al analizar las respuestas por segmentos se observa que los socios con más de diez años de pertenencia tienden a expresar un mayor nivel de satisfacción y confianza en la dirección, mientras que los pocos socios más recientes suelen tener posiciones más neutrales. Dado que la base de datos disponible está agregada, no fue posible elaborar tablas cruzadas exhaustivas entre edad, tiempo en la cooperativa y respuestas a cada ítem; no obstante, la homogeneidad de la muestra y la amplia mayoría de respuestas positivas sugieren que la percepción favorable de la planificación, de la participación y de la necesidad de diversificación es transversal a los diferentes grupos etarios.

### ***Análisis inferencial***

La percepción de que la inseguridad en altamar afecta totalmente el rendimiento económico (más del 96 % entre “totalmente” y “mucho”) indica un consenso casi unánime sobre la necesidad de fortalecer la seguridad marítima. De igual forma, la ausencia de respuestas negativas en relación con la diversificación revela que

existe un apoyo generalizado a explorar nuevas actividades que generen ingresos. Aunque no se puede calcular una correlación exacta, la elevada proporción de socios que se sienten bien preparados para enfrentar retos ambientales y que, a la vez, piden más capacitación, sugiere que la formación continua es considerada un elemento central para la resiliencia.

### **Resultados cualitativos**

Para diagnosticar el estado de la situación actual de la cooperativa con sus socios y obtener la información para el diseño de la propuesta de nuestro trabajo de titulación, se entrevistó a los miembros de la mesa directiva de la cooperativa pesquera artesanal “Las Balsas” del cantón General Villamil Playas la cual está conformada por el gerente, presidente, vicepresidente y secretaria, además se contó con la presencia del presidente del consejo de vigilancia, su secretario, un vocal principal y uno suplente.

La entrevista se realizó en la Sede de la cooperativa durante una de sus reuniones previas a la que realizan de manera mensual el día 27 de julio del presente año. A lo largo de la entrevista, se pudo compartir cada uno de sus diferentes puntos de vista sobre los diferentes desafíos y responsabilidades que conllevan ser parte de la mesa directiva, el conocer que métodos utilizan para tomar decisiones equitativas que incluyan y respeten cada opinión de los socios, cómo planifican sus actividades a lo largo del año, el administrar de manera responsable cada uno de los recursos que se obtiene de la pesca y como suministran los fondos monetarios para mantener a la cooperativa en vigencia desde el año de su fundación en 1986, conocer sus habilidades para resolver conflictos.

Se presenta la respectiva matriz de hallazgos para su mejor comprensión y análisis.

## Matriz comparativa por categoría y cargo institucional

**Tabla 10**

*Percepciones sobre Identidad Organizacional y Liderazgo y Gestión*

<b>Cargo</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente</b>	La misión, visión y valores fueron creados en conjunto y representan lo que queremos como cooperativa.
<b>Presidente</b>	Se definieron de manera colectiva en reuniones para guiar nuestro rumbo como cooperativa.
<b>Vicepresidente</b>	Se establecieron entre todos y reflejan nuestras metas y objetivos.
<b>Secretaria</b>	Siempre establecemos lo que queremos, cuál será nuestra misión y visión, todo esto en conjunto con mis compañeros.
<b>Presidente del Consejo de Vigilancia</b>	Son planteados y aprobados por todos; cuando un nuevo socio se integra, se le da a conocer la misión y visión.
<b>Secretario</b>	La misión y visión de la cooperativa se acordaron tras debatir en asambleas con el aporte de todos los socios.
<b>Primer Vocal Principal</b>	Claro, nosotros fuimos parte de la creación de la misión y visión.
<b>Segundo Vocal Principal</b>	Fueron el resultado de un trabajo en conjunto para definir nuestra identidad, metas y objetivos.

*Nota.* La matriz revela una identidad organizacional consolidada y un liderazgo participativo. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 11**

*Percepción sobre el Liderazgo y Gestión*

<b>Cargo</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente</b>	Liderazgo mixto, con decisiones compartidas entre directiva y socios.
<b>Presidente</b>	Se combina la autoridad de la directiva con la participación de los socios...
<b>Vicepresidente</b>	Un estilo donde la mesa directiva guía, pero escucha opiniones de todos los socios.
<b>Secretaria</b>	Participativo; la directiva decide en temas clave, luego revisa con todos los miembros.

<b>Presidente del Consejo de Vigilancia</b>	Mezcla de coordinación directiva y aportes de todos en cada decisión.
<b>Secretario</b>	Existe un equilibrio entre liderazgo formal y colaboración.
<b>Primer Vocal Principal</b>	Liderazgo que integra jerarquía con participación activa de los socios.
<b>Segundo Vocal Principal</b>	Direccionamiento mixto que busca acuerdos colectivos entre los socios de la cooperativa.

*Nota.* La matriz revela una identidad organizacional consolidada y un liderazgo participativo. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12**

*Percepción sobre la Toma de Decisiones*

<b>Cargo</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente</b>	Primero decide la directiva en una asamblea planificada y luego consulta a todos.
<b>Presidente</b>	Las decisiones se discuten en la directiva y luego se presentan a los socios para aprobación.
<b>Vicepresidente</b>	Se proponen durante reunión programada por nosotros, luego se convoca a los socios.
<b>Secretaria</b>	La directiva prepara propuestas que los socios evalúan cada una para verificar, aportar y determinar la opción más conveniente.
<b>Presidente del Consejo de Vigilancia</b>	Proceso en dos etapas: reunión directiva y reunión general.
<b>Secretario</b>	Se inicia con la directiva y se ajustan según opiniones de los socios.
<b>Primer Vocal Principal</b>	Se formulan acuerdos preliminares que se validan en la asamblea mensual.
<b>Segundo Vocal Principal</b>	La directiva plantea opciones y se vota entre todos para una mejor igualdad...

*Nota.* La matriz revela una identidad organizacional consolidada y un liderazgo participativo. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13**

*Percepción sobre Participación Interna*

<b>Cargo</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente</b>	Hay reuniones mensuales y todos suelen asistir, lo que beneficia porque las decisiones son conjuntas.
<b>Presidente</b>	La asistencia es alta y las reuniones son de forma mensual.
<b>Vicepresidente</b>	Los socios se involucran activamente en las actividades de la cooperativa.
<b>Secretaria</b>	Se participa tanto en reuniones como en faenas diarias.
<b>Presidente del Consejo de Vigilancia</b>	El compromiso es notorio en las convocatorias; rara vez falta quórum.
<b>Secretario</b>	La mayoría siempre está presente en las reuniones.
<b>Primer Vocal Principal</b>	Los socios mantienen un rol activo en todo momento, ya sea en labores o en reuniones.
<b>Segundo Vocal Principal</b>	Hay buena disposición para participar en lo que se requiera como cooperativa.

*Nota.* La matriz revela una identidad organizacional consolidada y un liderazgo participativo. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14**

*Percepción sobre Planificación*

<b>Cargo</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente</b>	Elaboramos un plan anual en Word con actividades y metas que son revisadas con los socios.
<b>Presidente</b>	Hay una programación de todo el año la cual es revisada periódicamente.
<b>Vicepresidente</b>	El plan incluye plazos y actividades definidas a corto, mediano y largo plazo.

<b>Secretaria</b>	El documento guía el trabajo anual y se ajusta con la opinión de cada socio si es necesario.
<b>Presidente del Consejo de Vigilancia</b>	La planificación es clara y se detalla cada tarea en las reuniones mensuales...
<b>Secretario</b>	Tenemos un cronograma que se sigue de forma organizada con los socios.
<b>Primer Vocal Principal</b>	El plan está por escrito como referencia de actividades a realizar durante el año.
<b>Segundo Vocal Principal</b>	Se planifica al inicio del año para organizar el trabajo en beneficio de los socios y de la cooperativa.

*Nota.* La matriz revela una identidad organizacional consolidada y un liderazgo participativo. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15**

*Percepción sobre la Gestión Contable*

<b>Cargo</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente</b>	La gerencia y un contador externo llevan la contabilidad y las finanzas.
<b>Presidente</b>	Un contador externo contratado por la cooperativa registra todas las operaciones.
<b>Vicepresidente</b>	La directiva supervisa el trabajo del contable externo.
<b>Secretaria</b>	La gerencia administra con el apoyo de un profesional externo.
<b>Presidente del Consejo de Vigilancia</b>	El contador externo mantiene los registros al día para evitar conflictos.
<b>Secretario</b>	La gerencia coordina, revisa y verifica las actividades financieras con el contador.
<b>Primer Vocal Principal</b>	La contabilidad la maneja un contador externo supervisado junto al gerente.
<b>Segundo Vocal Principal</b>	La parte contable la gestiona el contador junto a la gerencia.

*Nota.* La matriz revela una identidad organizacional consolidada y un liderazgo participativo. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 16**

*Percepción sobre el Financiamiento*

<b>Cargo</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente</b>	La escasez de camarón ha reducido los ingresos.
<b>Presidente</b>	La baja pesca por el clima dificulta la liquidez y el rendimiento.
<b>Vicepresidente</b>	Dependemos del camarón y ahora hay poca captura por condiciones climáticas.
<b>Secretaria</b>	La temporada baja nos afecta, pero contamos con la aportación de los socios.
<b>Presidente del Consejo de Vigilancia</b>	Hay problemas de ingresos por poca pesca, pero cuando hay, solventamos gastos.
<b>Secretario</b>	El mal clima ha limitado la producción, pero se mantiene estable cuando hay pesca.
<b>Primer Vocal Principal</b>	La falta de camarón nos complica financieramente en temporadas.
<b>Segundo Vocal Principal</b>	Los ingresos bajan en épocas de poca pesca; aprovechamos buenas condiciones para cubrir gastos y saldar deudas.

*Nota.* La matriz revela una identidad organizacional consolidada y un liderazgo participativo. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 17**

*Percepción sobre las Relaciones Institucionales*

<b>Cargo</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente</b>	El municipio nos ha apoyado en eventos importantes y muestra interés cuando lo solicitamos.
<b>Presidente</b>	Presencia en fiestas patronales; contribuyen mayoritariamente.
<b>Vicepresidente</b>	Hemos recibido ayuda en emergencias.

<b>Secretaria</b>	El apoyo municipal ha sido constante y beneficia a los socios de la cooperativa.
<b>Presidente del Consejo de Vigilancia</b>	Nos han brindado recursos cuando lo hemos solicitado.
<b>Secretario</b>	Han respondido positivamente a nuestras solicitudes.
<b>Primer Vocal Principal</b>	Nos respaldan en actividades de la cooperativa.
<b>Segundo Vocal Principal</b>	El vínculo con el municipio es beneficioso para todos los socios de la cooperativa.

*Nota.* La matriz revela una identidad organizacional consolidada y un liderazgo participativo. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 18**

*Percepción sobre Producción Principal*

<b>Cargo</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente</b>	El camarón es lo que más rentabilidad genera.
<b>Presidente</b>	Es más rentable que otras especies como el pescado.
<b>Vicepresidente</b>	El camarón representa la mayor parte de nuestros ingresos.
<b>Secretaria</b>	Es el producto que más buscamos pescar; otras especies pocas veces.
<b>Presidente del Consejo de Vigilancia</b>	El camarón nos da más ganancia que el pescado.
<b>Secretario</b>	Es la base de nuestros ingresos.
<b>Primer Vocal Principal</b>	El camarón sostiene la economía de la cooperativa.
<b>Segundo Vocal Principal</b>	El producto estrella de la pesca en nuestros pescadores es el camarón.

*Nota.* La matriz revela una identidad organizacional consolidada y un liderazgo participativo. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 19***Percepción sobre Seguridad en Altamar*

<b>Cargo</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente</b>	No tenemos protocolos formales; trabajamos juntos para cuidarnos.
<b>Presidente</b>	Nos cuidamos pescando en grupos en altamar.
<b>Vicepresidente</b>	La seguridad depende de apoyarnos entre compañeros y verificar embarcaciones.
<b>Secretaria</b>	No hay normas escritas, pero sí colaboración mutua en las faenas.
<b>Presidente del Consejo de Vigilancia</b>	La única medida es mantenerse cerca en el mar como equipo.
<b>Secretario</b>	Evitamos separarnos para prevenir incidentes de robo.
<b>Primer Vocal Principal</b>	La seguridad es colectiva, no formalizada.
<b>Segundo Vocal Principal</b>	Actuamos juntos para reducir riesgos como robos y daños que dificulten retornar a casa.

*Nota.* La matriz revela una identidad organizacional consolidada y un liderazgo participativo. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 20***Percepción sobre el Uso de Tecnología*

<b>Cargo</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente</b>	Algunos socios cuentan con GPS y radios, no todos.
<b>Presidente</b>	Es necesario que todos los socios tengan estas herramientas fundamentales.
<b>Vicepresidente</b>	El GPS es muy útil; quienes lo tienen ayudan a los demás a pescar y regresar con ingresos.
<b>Secretaria</b>	Hay desigualdad en acceso a equipos, pero se está trabajando para equipar a todos.
<b>Presidente del Consejo de Vigilancia</b>	Deberíamos equipar a todos por igual con estas herramientas beneficiosas.
<b>Secretario</b>	Algunos trabajan con tecnología, otros no.
<b>Primer Vocal Principal</b>	El uso de radios mejora la comunicación en altamar.

---

**Segundo Vocal Principal** Falta dotar de equipos tecnológicos a toda la cooperativa.

---

*Nota.* La matriz revela una identidad organizacional consolidada y un liderazgo participativo. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 21**

*Percepción sobre Control de Calidad*

---

<b>Cargo</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente</b>	El INP hace auditorías cada año en las cooperativas del cantón Playas.
<b>Presidente</b>	El equipo del INP revisa cómo manejamos el producto.
<b>Vicepresidente</b>	Las auditorías del INP controlan los instrumentos de pesca.
<b>Secretaria</b>	La inspección es anual y obligatoria para mantenernos vigentes como cooperativa.
<b>Presidente del Consejo de Vigilancia</b>	El INP verifica cada uno de nuestros procesos.
<b>Secretario</b>	Nos auditan regularmente.
<b>Primer Vocal Principal</b>	Evalúan calidad y técnicas de pesca que usan los socios.
<b>Segundo Vocal Principal</b>	La revisión la realiza el INP cada año.

---

*Nota.* La matriz revela una identidad organizacional consolidada y un liderazgo participativo. Fuente: Elaboración propia.

### *Análisis de entrevistas*

La entrevista semiestructurada a la mesa directiva complementó la encuesta y permitió comprender los procesos internos de la cooperativa. La directiva señaló que la misión, visión y valores fueron construidos colectivamente y se socializan en las reuniones.

En cuanto al estilo de liderazgo, se describió como mixto: la mesa directiva convoca primero a una reunión interna para debatir y luego somete las decisiones a la asamblea general, buscando la participación activa de los socios. Las reuniones con los socios se realizan mensualmente y, si surge un tema importante, se convocan sesiones adicionales. Esto coincide con las percepciones de la encuesta sobre participación y convocatoria frecuente.

En el plano administrativo se confirmó que existe una planificación anual detallada que funciona como cronograma de actividades; la cooperativa utiliza herramientas tradicionales (un documento en formato de texto) que se revisa periódicamente.

La directiva identificó problemas de financiamiento derivados de la escasez de camarón y de la dependencia de un recurso que varía con las condiciones climáticas. Aunque han solicitado apoyo a instituciones públicas y han obtenido resultados positivos (por ejemplo, el municipio ha colaborado en fiestas patronales y emergencias), reconocen que la falta de liquidez limita el desarrollo de proyectos.

En relación con la producción y operaciones, se indicó que el camarón representa el mayor volumen de ingresos para la cooperativa, mientras que el pescado es menos rentable. No existen protocolos formales de seguridad en altamar; la única medida mencionada es navegar en grupo para reaccionar ante robos o asaltos, de manera que la seguridad depende de estrategias informales. Parte de los socios utiliza GPS y radios, pero no todos tienen acceso a estos equipos; las embarcaciones se basan en artes de pesca tradicionales como trasmallos y anzuelos.

La cooperativa cuenta con auditorías anuales del Instituto Nacional de Pesca (INP) para supervisar la trazabilidad y la calidad del producto, lo que demuestra un compromiso con la formalidad.

En cuanto a gobernanza y participación, la directiva percibe una gran participación por parte de los socios, por ejemplo, tras terminar la faena, muchos acuden a la cooperativa para conocer novedades y aportar ideas.

La comunicación se realiza principalmente mediante reuniones presenciales y un grupo de WhatsApp; los acuerdos se adoptan por consenso, una gran debilidad es la inseguridad por temas que incurren en robos y secuestros.

Respecto de la proyección y estrategia, los entrevistados ven oportunidades en la diversificación: aspiran a contar con una hielera propia para almacenar el camarón, desarrollar una marca propia y, a largo plazo, instalar una camaronera que lleve el nombre de la cooperativa.

La directiva espera que el plan estratégico contribuya a alcanzar estos objetivos y agradece que la investigación aborde temas que consideran de alta importancia.

## **Diagnóstico FODA**

### ***Fortalezas***

- Amplia experiencia de los socios y alto grado de pertenencia (más del 75 % con más de diez años en la cooperativa).
- Conocimiento compartido de la misión, visión y valores; cultura participativa en la toma de decisiones.
- Existencia de planificación anual de actividades y programas de capacitación frecuentes para la mayoría de socios.
- Acceso considerado “excelente” o “bueno” a recursos tecnológicos (embarcaciones, motores, equipos).
- Alta confianza entre la directiva y los socios y buen nivel de satisfacción con el desempeño actual.

### ***Debilidades***

- Percepción de estabilidad financiera sólo “poco estable” para el 43 % y “estable” para un 34 %; se detecta dependencia de una sola especie (camarón).
- Ausencia de protocolos formales de seguridad y respuesta ante la inseguridad en altamar; dependencia de estrategias informales.
- Capacitación todavía insuficiente para un segmento de socios (alrededor del 13 %).
- Falta de infraestructura propia para el almacenamiento (hieleras) y procesamiento, lo que limita la agregación de valor y la negociación de precios.
- La comercialización se percibe injusta; los socios consideran que los precios pagados no reflejan su esfuerzo.

### ***Oportunidades***

- Diversificación hacia turismo comunitario, procesamiento de productos (fileteado, ahumado, encurtidos) y acuicultura (camaronera propia).
- Posibilidad de desarrollar una marca registrada de camarón y pescado que mejore la identificación en el mercado.
- Interés de instituciones públicas (municipio, INP) y programas de fomento en apoyar proyectos productivos y de seguridad.
- Presencia de fuerzas de seguridad temporales en la zona que podría aprovecharse para implementar protocolos y capacitación en seguridad.
- Disponibilidad de tecnologías de información y comunicación para mejorar la trazabilidad, la comercialización en línea y la comunicación interna.

### ***Amenazas***

- Inseguridad en altamar y robos constantes que afectan el rendimiento económico de los socios.

- Escasez de camarón por factores climáticos y sobrepesca; posibles cierres de pesca o vedas.
- Volatilidad de precios y poder de negociación limitado frente a intermediarios.
- Competencia de pescadores industriales y presión sobre recursos pesqueros.
- Cambios regulatorios o fiscales que puedan aumentar los costos de operación.

## Matriz EFI

**Tabla 22**

*Fortalezas y debilidades*

<b>Factores Internos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Experiencia acumulada de los socios en pesca artesanal	0.12	4	0.48
Alta participación en reuniones y toma de decisiones	0.10	3	0.30
Ubicación estratégica para la actividad pesquera	0.08	4	0.32
Reputación local en el mercado de camarón	0.10	3	0.30
<b>Debilidades</b>			
Dependencia de un solo producto (camarón)	0.12	1	0.12
Falta de relevo generacional	0.10	2	0.20
Escasa adopción de tecnologías modernas	0.10	1	0.10
Limitado acceso a financiamiento	0.08	2	0.16
Gobernanza interna poco dinámica para algunos socios	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	—	<b>2.18</b>

*Nota.* El puntaje total de 2,18 indica que las debilidades pesan ligeramente más que las fortalezas, reflejando una posición interna débil. Destacan como fortalezas la experiencia de los socios, la ubicación estratégica y la reputación en el mercado de camarón, lo que otorga ventajas competitivas locales. Sin embargo, la alta dependencia de un solo producto, la escasa adopción tecnológica y la falta de relevo generacional limitan la sostenibilidad a largo plazo. Esto muestra la necesidad urgente de diversificación y modernización.

## Matriz EFE

**Tabla 23**

*Oportunidades y amenazas*

Factores Externos	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Demanda sostenida de camarón en mercados internacionales	0.15	4	0.60
Programas de apoyo gubernamental a pesca artesanal	0.10	3	0.30
Posibilidad de diversificar especies y productos	0.10	3	0.30
Creciente interés por productos con trazabilidad	0.08	3	0.24
<b>Amenazas</b>			
Inseguridad en alta mar	0.12	1	0.12
Escasez de recursos pesqueros por sobrepesca y cambio climático	0.15	1	0.15
Fluctuaciones de precios internacionales	0.10	2	0.20
Intermediarios con alto poder de negociación	0.10	2	0.20
Competencia de otras cooperativas y flotas industriales	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	—	<b>2.31</b>

*Nota.* El resultado de 2,31 evidencia que la organización responde de forma moderada al entorno externo, sin aprovechar del todo las oportunidades. La demanda internacional de camarón y los programas de apoyo gubernamental representan escenarios favorables, pero amenazas como la inseguridad en alta mar, la sobrepesca y la fluctuación de precios reducen la estabilidad. El puntaje cercano al promedio refleja que la cooperativa necesita fortalecer su capacidad de adaptación y gestión de riesgos.

## Cuadro de Mando Integral (CMI)

**Tabla 24**

*Fase CMI*

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2030	Iniciativa
<b>Financiera</b>	Diversificar ingresos con nuevas especies	% de ingresos provenientes de especies distintas al camarón	20%	Proyectos piloto de pesca y comercialización de otras especies
	Mejorar rentabilidad	Margen neto sobre ventas	+10%	Negociar contratos con compradores directos y eliminar intermediarios
<b>Clientes/Mercado</b>	Incrementar satisfacción del cliente	la Índice de satisfacción (encuestas)	de 90%	Certificación de calidad y trazabilidad
<b>Procesos internos</b>	Optimizar eficiencia de faenas	% reducción de tiempo y combustible por viaje	-15%	Incorporar GPS y radios de comunicación
	Mejorar gobernanza	% de asistencia a reuniones	95%	Agendas dinámicas y participación activa
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Capacitar al 100% de socios en tecnologías y seguridad	% de socios capacitados	100%	Programa anual de formación y mentorías
	Fortalecer relevo generacional	Nº de jóvenes socios incorporados	+10 nuevos	Programa de atracción y becas para jóvenes pescadores

*Nota.* La Tabla 24 presenta la planificación estratégica a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), organizada por perspectivas financieras, de clientes/mercado, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cada objetivo estratégico está alineado con indicadores, metas al 2030 e iniciativas específicas, lo que permite una visión integral del desempeño esperado. Esta estructuración facilita la toma de decisiones, el seguimiento de avances y la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

## Capítulo IV: Propuesta

### Propuesta de plan estratégico para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” (2026-2030)

#### Misión, visión y valores

**Misión propuesta.** Consolidar una organización pesquera artesanal que mejore la calidad de vida de sus socios mediante la producción sostenible de camarón y pescado, la gestión responsable de los recursos naturales y la diversificación de actividades económicas, fomentando la equidad, la participación democrática y el desarrollo comunitario.

**Visión propuesta al 2030.** Ser una cooperativa pesquera artesanal reconocida en el litoral ecuatoriano por su sostenibilidad económica, la calidad de sus productos, la innovación en sus procesos y la contribución al bienestar de sus socios y de la comunidad.

**Valores clave.** Solidaridad, equidad, transparencia, responsabilidad ambiental, seguridad y compromiso social.

#### Objetivos estratégicos

- Diseñar e implementar protocolos de seguridad marítima, con equipos de navegación y comunicación (GPS, radios), y establecer mecanismos de seguro y apoyo mutuo para incidentes en altamar.
- Diversificar las fuentes de ingreso mediante el desarrollo de actividades complementarias (turismo, procesamiento de productos pesqueros, acuicultura) y crear un fondo de reserva para enfrentar periodos de escasez.
- Crear una marca propia y una estrategia de marketing que permita vender directamente a mercados locales y regionales, negociar colectivamente precios justos y reducir la dependencia de intermediarios, en línea con las recomendaciones de la FAO de adaptar las funciones de la cooperativa a las necesidades de sus miembros.
- Implementar un programa de capacitación, que brinde la seguridad de que los socios reciban capacitación.

- Consolidar mecanismos de comunicación interna y participación democrática, con el fin de promover la renovación generacional mediante la incorporación de jóvenes y mujeres en igualdad al liderazgo cooperativo.

## **Estrategias y acciones**

### ***Estrategias para la seguridad y bienestar***

Diseño de un protocolo de seguridad marítima.

Elaborar, junto con la Marina y el Instituto Nacional de Pesca, un protocolo de navegación segura que incluya rutas, horarios, uso obligatorio de chalecos y procedimientos de emergencia. Realizar simulacros semestrales.

#### **Dotación de equipos y formación.**

Gestionar créditos o convenios con instituciones públicas para adquirir radios VHF, GPS y sistemas de localización satelital para todas las embarcaciones. Capacitar a los socios en su uso y en primeros auxilios.

#### **Fondo de contingencia y seguros.**

Crear un fondo cooperativo para apoyar a familias de socios en casos de accidente o pérdida de embarcaciones. Explorar seguros colectivos que ofrezcan protección a bajo costo.

### ***2. Estrategias de sostenibilidad económica y diversificación***

#### **Desarrollo de una planta de hielo y centro de acopio.**

Construir o adquirir una hielera propia que permita mantener el camarón y pescado en condiciones óptimas, reduciendo pérdidas y mejorando la capacidad de negociación. Evaluar su viabilidad económica con apoyo de entidades financieras.

#### **Impulso a actividades turísticas.**

Diseñar paquetes de turismo comunitario que ofrezcan paseos en balsas, visitas al centro de acopio, gastronomía local y talleres sobre la cultura pesquera; esto puede generar ingresos adicionales y fortalecer la identidad de la cooperativa.

### **Procesamiento y valor agregado.**

Instalar módulos de fileteado, ahumado y empaquetado de pescado y camarón. Capacitar a socios y familiares en técnicas de procesamiento y en normas sanitarias, aprovechando la lista de funciones potenciales de una cooperativa de pescadores en los dominios de procesamiento y comercialización.

**Proyecto de acuicultura (camaronera).** Planificar la adquisición o arrendamiento de tierras para la creación de una pequeña camaronera bajo un esquema cooperativo. Desarrollar un estudio de viabilidad y buscar alianzas con instituciones gubernamentales o inversionistas.

### ***3. Estrategias de comercialización y marca***

#### **Creación de una marca y certificación.**

Registrar una marca colectiva para el camarón y el pescado de la cooperativa. Gestionar certificaciones de sostenibilidad que agreguen valor a los productos.

#### **Canales de venta directa.**

Establecer convenios con restaurantes, supermercados y plataformas de comercio electrónico para vender directamente, reduciendo intermediarios. Asignar un equipo encargado de negociar contratos y gestionar la logística.

#### **Transparencia de precios y negociación colectiva.**

Crear un comité de comercialización que monitoree los precios de mercado, fije precios mínimos de venta y negocie colectivamente en nombre de los socios. Esta estrategia responde a la recomendación de que las cooperativas incrementan el poder de negociación de los pescadores.

### ***4. Estrategias de desarrollo humano y tecnológico***

#### **Programa de capacitación integral.**

Elaborar un plan anual de formación que incluya administración de empresas, seguridad, marketing digital, sostenibilidad ambiental y equidad de género. Formar alianzas estratégicas con universidades y organizaciones no gubernamentales para impartir talleres de capacitación.

### **Incorporación de jóvenes y mujeres.**

Promover la participación de mujeres y jóvenes en todos los ámbitos de la cooperativa, incluida la directiva, para ampliar la base de liderazgo y asegurar la continuidad generacional.

### **Digitalización y trazabilidad.**

Implementar sistemas de trazabilidad que documenten la cadena de custodia del camarón y del pescado, facilitando la entrada a mercados que exigen transparencia. Utilizar herramientas de gestión digital para llevar contabilidad, inventarios y programación de actividades.

## ***5. Estrategias de gobernanza y participación***

### **Transparencia financiera.**

Publicar periódicamente estados financieros, reportes de ingresos por ventas y uso de fondos comunes, asegurando que todos los socios tengan acceso a la información.

### **Comités y grupos de trabajo.**

Crear comités especializados (seguridad, comercialización, capacitación, diversificación) que involucren a diferentes socios y roten sus integrantes cada año. Esto fortalecerá la gobernanza democrática y la rendición de cuentas.

### **Renovación estatutaria.**

Revisar y actualizar los estatutos de la cooperativa para incorporar las nuevas actividades, establecer mecanismos claros de disciplina y definir incentivos para la participación activa de todos los miembros.

## Cronograma de implementación (2026-2030)

**Tabla 25**

*Plan de acción por año y responsables para la cooperativa (2026-2030)*

<b>Año/Etapa</b>	<b>Principales acciones</b>	<b>Responsables</b>
2026: Consolidación interna	<p>Elaborar y aprobar el protocolo de seguridad, constituir el fondo de contingencia y adquirir equipos (GPS, radios).</p> <p>Diseñar el programa de capacitación integral y realizar al menos tres talleres.</p> <p>Crear el comité de comercialización y el comité de diversificación.</p>	Directiva, Comité de Seguridad, Comité de Capacitación.
2027: Infraestructura y marca	<p>Gestionar financiación y comenzar la construcción de la hielera y centro de acopio.</p> <p>Registrar la marca de la cooperativa y desarrollar la identidad visual.</p> <p>Iniciar estudios de viabilidad para módulos de procesamiento y la camaronera.</p>	Directiva, Comité de Infraestructura, Comité de Comercialización.
2028: Diversificación y comercialización	<p>Poner en marcha la planta de hielo y el centro de acopio.</p> <p>Implementar módulos de fileteado y ahumado; iniciar ventas de productos procesados.</p>	Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Diversificación.

<b>Año/Etapa</b>	<b>Principales acciones</b>	<b>Responsables</b>
	Firmar convenios con restaurantes, supermercados y operadores turísticos.	
2029: Proyecto acuícola y turismo	Implementar el proyecto de camaronera, empezando con un piloto y evaluando su rendimiento.  Lanzar las primeras ofertas de turismo comunitario, desarrollando guías y paquetes.  Continuar la expansión de canales de venta y la promoción de la marca.	Directiva, Comité de Diversificación, Comité de Comercialización.
2030: Evaluación y consolidación	Evaluar los resultados financieros, sociales y ambientales de las iniciativas.  Ajustar el plan estratégico en función de los aprendizajes y de las nuevas condiciones del mercado.  Renovar la directiva y los comités conforme a los estatutos.	Asamblea de socios, Directiva, Comités.

*Nota:* Adaptado de plan estratégico de la cooperativa, 2026-2030.

## **Monitoreo y evaluación**

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se propone utilizar un Cuadro de Mando Integral (CMI) con indicadores agrupados en cuatro perspectivas: financiera, clientes/mercados, procesos internos y aprendizaje-crecimiento. Algunos indicadores sugeridos son:

**Financiera:** incremento anual de ingresos por ventas, margen neto por kilogramo de camarón/pescado, porcentaje de ingresos provenientes de actividades diversificadas.

**Clientes/mercados:** número de contratos directos con restaurantes o supermercados, satisfacción de clientes (encuestas), reconocimiento de la marca.

**Procesos internos:** cumplimiento del protocolo de seguridad (número de incidentes), porcentaje de productos procesados respecto al total capturado, tiempo de entrega al mercado.

**Aprendizaje y crecimiento:** número de socios que adoptan herramientas tecnológicas mediante capacitaciones vanguardistas.

Se recomienda que cada comité presente reportes semestrales al comité general y que el plan sea revisado anualmente para incorporar ajustes según el entorno.

El enfoque flexible destaca que las metas y funciones de una cooperativa deben ser definidas por sus miembros y adaptarse a las circunstancias locales.

Debido a estos motivos, la presente propuesta deberá discutirse, ajustarse y aprobarse colectivamente por los integrantes.

## **Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo se presentan las conclusiones obtenidas de los resultados del análisis de la investigación. Estas conclusiones responden a los objetivos planteados y permiten valorar el alcance del estudio realizado.

Además, se plantean recomendaciones prácticas dirigidas a mejorar los procesos, estrategias y dinámicas internas de la organización evaluada, con base en la información recopilada y analizada.

### **Conclusiones**

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” evidencia un perfil sociodemográfico marcado por una alta homogeneidad. La mayoría de los socios son hombres (86,8 %) y un elevado porcentaje supera los 45 años, lo que refleja una importante experiencia acumulada en la actividad pesquera.

Esta estructura supone una amenaza a mediano y largo plazo debido a la ausencia de un relevo generacional que asegure la continuidad operativa vacío que puede comprometer la sostenibilidad organizacional.

En el ámbito productivo, se evidencia una fuerte dependencia del camarón como principal fuente de ingresos, lo que implica un riesgo elevado ante variaciones en la oferta, demanda o precios de este producto. Esta concentración limita la capacidad de respuesta frente a crisis externas, como fenómenos climáticos, fluctuaciones de mercado o problemas sanitarios que afecten la especie.

En cuanto a capacidades técnicas, el uso de tecnología moderna es limitado, por ejemplo, la mayoría de las faenas se realizan con métodos tradicionales y solo una fracción reducida utiliza herramientas como GPS, radios de comunicación o sistemas de trazabilidad, esta situación restringe la competitividad frente a mercados que exigen control de calidad, trazabilidad y cumplimiento de normativas internacionales.

## **Recomendaciones**

En primer lugar, se recomienda implementar un programa de diversificación productiva, incorporando nuevas especies pesqueras y explorando productos con valor agregado. Esto podría incluir acuerdos con compradores especializados, exportadores o industrias procesadoras que ofrezcan contratos estables y precios competitivos. La diversificación permitirá mitigar la dependencia del camarón y ampliar las oportunidades de ingresos.

En materia tecnológica, es prioritario gestionar financiamiento externo mediante créditos blandos, fondos gubernamentales o cooperación internacional para adquirir y capacitar en el uso de GPS, radios, sistemas de trazabilidad y equipos de conservación en frío. Esta inversión mejorará la eficiencia operativa, optimizará las rutas de pesca y garantizará la calidad del producto.

En el plano organizativo, se recomienda reforzar la gobernanza interna mediante incentivos a la asistencia y participación, así como agendas de reuniones más dinámicas que incorporen talleres, diagnósticos participativos y seguimiento a acuerdos previos. Esto fortalecerá la cohesión del grupo y la toma de decisiones.

Por último, se aconseja establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas, ONGs y empresas privadas para abordar problemas estructurales como la inseguridad, la capacitación continua y el acceso a nuevos mercados. Estas alianzas también pueden facilitar proyectos de desarrollo comunitario y mejorar la imagen institucional de la cooperativa, potenciando su papel como motor económico y social en la zona.

## REFERENCIAS

- Augusto, G. T. (2019). Sostenibilidad de la pesca artesanal del perico (*Coryphaena hippurus*): El caso de las cooperativas pesqueras. Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15043>
- Arcentales Véliz, M. M. (2022). Estudio del impacto socioeconómico en el sector pesquero artesanal del cantón Jaramijó durante los años 2020 y 2021 durante la emergencia sanitaria covid-19. [Thesis]. <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/4433>
- Bazurto, R. A. (2024). Metodología de la investigación. *College Journal*.
- Beltrón, C. O. (2022). Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo. *Universidad Técnica de Manabí*. doi: <https://doi.org/10.33936/ecasineria.v13i3.4278>
- Berkowitz, J. I. (2014). Liderazgos y estructura empresarial solidaria en la pesca artesanal. In C. d. Desarrollo (Ed.). Retrieved from <https://doi.org/10.16925/co.v22i104.969>
- Bryson, J. (2024). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 6th Edition.
- Bryson, J. M. (2024). Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro. *Revista Perlego*. Retrieved from <https://www.perlego.com/>
- Caballero Salome, S. J. (2013). Plan estratégico del sector artesanal de la región Junín. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4590>
- Camara Marítima del Ecuador. (2020). Comunidades pesqueras ecuatorianas están ‘severamente’ amenazadas por el cambio climático. Retrieved from <https://www.camae.org/>
- Chipana, A. M. (2019). Análisis descriptivo del cumplimiento del plan estratégico del sector pesquero peruano en el periodo 2012 al 2016. *Universidad Autónoma del Perú*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.13067/708>

- Dávila Toro, L. A. (2014). Publicación: Diseño e implementación de una propuesta de planificación estratégica bajo la metodología del balanced scorecard, para la Unión de Cooperativas Agropecuarias del Norte UCAN de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.
- Dawadi, S. (2022). Investigación de métodos mixtos: una discusión sobre sus tipos, desafíos y críticas. *Revista de estudios prácticos en educación*. doi: <https://doi.org/10.46809/jpse.v2i2.20>
- Delgado Reyes, D. E. (2024). Plan estratégico para la cooperativa de producción pesquera artesanal de la parroquia San Mateo 2023. *Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí*. Retrieved from <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/6567>
- Fajardo, A. V. (2020). Planificación estratégica una herramienta de gestión para lograr metas organizacionales. *Gestio et Productio Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*. doi:10.35381/gep.v6i1.77
- Francis, A. (2022). Formulación de la estrategia de visión basada en recursos (RBV). *Base de conocimientos del MBA*.
- Google Maps. (2025). Las Balsas. Google Maps. [https://www.google.com/maps/search/Ubicaci%C3%B3n+Geogr%C3%A1fica+de+la+Cooperativa+Pesquera+%22Las+Balsas%22+google+maps/@-2.0277749,-80.4744796,14z/data=!3m1!4b1?entry=ttu&g\\_ep=EgoyMDI1MDgxOS4wIKXMDS0ASAFQAw%3D%3D](https://www.google.com/maps/search/Ubicaci%C3%B3n+Geogr%C3%A1fica+de+la+Cooperativa+Pesquera+%22Las+Balsas%22+google+maps/@-2.0277749,-80.4744796,14z/data=!3m1!4b1?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MDgxOS4wIKXMDS0ASAFQAw%3D%3D)
- González Vera, E. S., & Mora Del Pezo, D. M. (2021). La Economía Popular y Solidaria como alternativa de desarrollo de la actividad pesquera en el Ecuador – Periodo 2010-2020. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/55795>
- Gürel, E. (2017). Análisis FODA: una revisión teórica. *Revista de Investigación Social Internacional*. doi: 10.17719/jisr.2017.1832
- Gutiérrez Paredes, N. C. (2014). Aplicación colaborativa para la gestión de procesos de trabajo interdepartamentales de la Cooperativa San José Ltda. *Universidad*

- Uniandes*. Retrieved from  
<https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3337>
- Julio, R. A. C. (2017). Sistematización De Procesos Administrativos De La Cooperativa De Pesca Artesanal “Hijos Del Mar” Del Cantón Playas Mediante El Uso De Herramientas De Desarrollo Open Source Para Ambientes Web [Universidad De Guayaquil.Facultad De Ciencias Matemáticas Y Físicas.Carrera De Ingeniería En Sistemas Computacionales].  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/24300>
- Kalikoski, D. (2016). Plataforma de conocimientos sobre agricultura familiar. *Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)*. Retrieved from  
<http://www.fao.org/docrep/016/ap408e/ap408e.pdf>
- Kaplan Norton. (2020). Cuadro de Mando Integral.  
<https://es.scribd.com/document/273935654>
- Kothari. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques (2.ª ed.)*. . *New Age International*.
- Lequerica, M. (2019). Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos. *Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura*. Retrieved from <https://www.ifop.cl/>
- Madhan, P. M. (2010). Visión basada en recursos (RBV) de la ventaja competitiva: una descripción general. Retrieved from  
[https://www.researchgate.net/publication/45072518\\_Resource\\_Based\\_View\\_RBV\\_of\\_Competitive\\_Advantage\\_An\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/45072518_Resource_Based_View_RBV_of_Competitive_Advantage_An_Overview)
- Marcillo Parrales, D. (2021). Cadena de valor como indicador de rentabilidad en la Cooperativa de Producción Pesquera. *UNESUM*. Retrieved from  
<http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3247>
- Martínez-León, I. M. (2020). Estilo de liderazgo y género: un estudio sobre cooperativas. *Revista Sustento*. Retrieved from  
<https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- Medina, O. T. (2003). Definiciones de desarrollo organizacional. Retrieved from  
<https://www.gestiopolis.com/definiciones-de-desarrollo-organizacional/>

- Mero, H. L. (2020). “GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA Y COMERCIALIZACIÓN CIUDAD PUERTO LOPEZ COPECIP”. *UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ “UNESUM”*.
- Molina, J. C. (2012). “Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil”. *Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil*.
- Moncayo, J. A. (2020). LA ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA Y EL DESARROLLO INCLUYENTE EN AMÉRICA LATINA.
- Moral, A. M. (2022). La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica. *Centre International de Recherches et*. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17404008>
- Morlas, C. (2023, diciembre 17). Ecuador pidió a Estados Unidos incluir a sector pesquero artesanal en los esquemas de cooperación. *El Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/ecuador-pidio-a-estados-unidos-incluir-a-sector-pesquero-artesanal-en-los-esquemas-de-cooperacion-nota/>
- Ocaña, J. C. L. (2017). Impacto de la gestión administrativa sobre la eficiencia de la actividad pesquera artesanal—Cantón Manta. *ECA Sinergia*, 8(2), 144-157. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v8i2.780](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v8i2.780)
- Peña, F. P. (2020). Aspectos generales del uso de métodos mixtos para investigación. Retrieved from <http://doi.org/10.5867/medwave.2023.10.2767>
- Porter, A. (2020). The Corporate Sustainability and Responsibility Proposition: A Review and Appraisal. doi:10.4018/978-1-5225-3909-4.ch062
- Puig, A. T. (2024). Matriz EFI y EFE: Herramientas estratégicas para evaluar el desempeño empresarial. *Mel Management*. Retrieved from <https://www.uoc.edu/es>
- Pulido, R. A. (2019). CULTURA ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVAS DEL SECTOR AGRÍCOLA – EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO.

- Reyes, M. S. (2013). Plan Estratégico para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal fuerza Anconcito del cantón Salinas, provincia de Santa Elena. *UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA*.
- Rodríguez de la Cruz. (2019). Gobernanza cooperativa. *Revista Coomeva*, 19. Retrieved from <https://www.coomewa.com.co/>
- Román. (1970). Las Malezas Acuáticas y su Control Biológico con. *Tercer Congreso Nacional de Medicina Veterinaria y Zootecnia*.
- Romero, M. G. M., Villamar, U. T. A., Chóez, E. R., Torres, X. N. I., & Tierra, A. J. A. (2018). Prevención de riesgos laborales en la maricultura artesanal de Ecuador. *Ciencia Digital*, 2(2), 405-423. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i2.106>
- Romero, M. (2020). Cooperativas de trabajo y liderazgo compartido. *Revista Idelcoop*.
- Sabando-Zambrano, M., & Palacios-Cedeño, N. (2023). La Pesca Artesanal y su Incidencia en el Desarrollo Socioeconómico de los Pescadores de Crucita-Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(6), 161-173. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.6.2084>
- Sánchez, B. R. (2024). Sistema de Acciones para la Sostenibilidad de las Organizaciones. *Universidad Técnica de Ambato, UTA*. doi:DOI: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.3.64-85>
- Solís, M. F. (2005). Pesca artesanal y participación en conservación de recursos marino-costeros. doi: <https://doi.org/10.15359/rca.30-1.7>
- Sollos, E. M. (2020). Como indica Prado (2016), aplicar principios de gestión moderna como descentralización, participación democrática y transparencia es básico para fortalecer estas cooperativas, el marco conceptual que se propone es la teoría de sistemas abiertos, donde la. doi: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3739>
- Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2024). Estudios sobre Economía Popular y Solidaria. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. <https://www.seps.gob.ec/estudios-sobre-economia-popular-y-solidaria-eps/>

- Tenorio, A. E. (2017). La diversidad étnica como factor de planeación de la pesca artesanal: Chontales, Huaves y Zapotecas del Istmo de Tehuantepec.
- Tigreros, E. M. (2006). Aplicación práctica del enfoque de ecosistemas en la pesca. Retrieved from <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/a0191s>
- Triana, N. V.-B. (2019). Desafíos de la competitividad en el contexto colombiano del sector cooperativo. *Universidad Cooperativa de Colombia Campus Ibagué-Espinal. Colombia*. doi:<https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.126>
- Villalva. (2020). La ruta al éxito sostenible: ¿Por qué las cooperativas deben implementar un Plan Estratégico hoy? Retrieved from <https://www.avancoop.org/>
- Villegas, L. y. (1985). Los Recursos y Pesquería Neríticas del Océano Pacífico Centroamericano. *Los Recursos y Pesquería*.
- Yagual Iglesias, A. A. (2024). Aplicación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria: Desarrollo Económico de Unión de Cooperativas Pesqueras Artesanal del Cantón Playas. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/>

## APÉNDICES

### APÉNDICE A.

#### Formato de encuesta para los socios de la Cooperativa pesquera artesanal “Las Balsas” del Cantón General Villamil Playas

##### Datos del Encuestado:

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** *Por favor, responda con sinceridad y según su experiencia a cada una de las preguntas que se presentan a continuación. Marque la opción que mejor refleje su opinión o situación.*

PREGUNTAS	RESPUESTAS				
<b>1. Edad</b>	Menos de 25 años	25 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	55 años o más
<b>2. Sexo</b>	Masculino	Femenino	Otro		
<b>3. Tiempo como socio en la cooperativa</b>	menos de 1 año	1 a 3 años	4 a 6 años	7 a 10 años	10 años o más
<b>4. ¿Usted está al tanto de la misión y visión de la cooperativa?</b>	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
<b>5. ¿Considera que las decisiones se toman de forma participativa entre los socios?</b>	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
<b>6. ¿Qué tan frecuente se realizan la planificación de actividades</b>	Sí, frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca	No aplica

<b>productivas y administrativas?</b>					
<b>7. ¿Con qué frecuencia recibe usted capacitación sobre administración, seguridad o sostenibilidad?</b>	Sí, frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca	No aplica
<b>8. ¿Considera que la cooperativa tiene una situación financiera estable?</b>	Muy estable	Estable	Poco estable	Inestable	Malo
<b>9. ¿Cómo califica el acceso a recursos para mejoras tecnológicas (embarcaciones, motores, equipos)?</b>	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Malo
<b>10. ¿En qué medida considera que la inseguridad en altamar ha impactado su rendimiento económico?</b>	Totalmente	Mucho	Moderadamente	Poco	Nada
<b>11. ¿Considera que el precio al que vende su producto es justo?</b>	Muy justo	Justo	Neutral	Injusto	Muy injusto
<b>12. ¿Con qué frecuencia se le convoca a asambleas generales?</b>	Mensualmente	Trimestralmente	Semestralmente	Raramente	Nunca
<b>13. ¿Cree que su voz es escuchada y considerada en las</b>	Muy frecuente	Frecuente	A veces	Poco frecuente	Muy poco frecuente

<b>decisiones de la cooperativa?</b>					
<b>14. ¿Considera que existe confianza entre socios y directiva?</b>	Si, mucha	Suficiente	Poca	Ninguna	No sabe
<b>15. ¿Qué tan preparado considera que está el grupo de socios para enfrentar los siguientes retos? (sobrepesca, cambio climático, escasez de recursos)</b>	Muy bien preparado	Bien preparado	Medianamente preparado	Poco preparado	Nada preparado
<b>16. ¿Está de acuerdo usted que la cooperativa debería diversificar sus actividades (turismo, procesamiento de productos, acuicultura)?</b>	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
<b>17. ¿Qué nivel de satisfacción tiene con el desempeño actual de la cooperativa?</b>	Mucho	Bastante	Regular	Poco	Muy poco
<b>18. ¿Cuáles de las siguientes áreas considera más prioritarias para mejorar en la cooperativa? (Puede elegir más de una opción)</b>	Comercialización	Seguridad	Capacitación	Equipamiento	Gestión administrativa

Encuestado por: *Mayerli Nicolle Amador Arteaga - Kateshi Mishell Borbor Orrala*

## APÉNDICE B.

### Formato de entrevista para la mesa directiva de los socios de la cooperativa pesquera artesanal “Las Balsas” del Cantón General Villamil Playas

#### Datos del Entrevistado:

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Considera usted que la cooperativa cuenta con una misión, visión y valores bien definidos y socializados entre los socios?	
2. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en la gestión directiva? ¿Es participativo, vertical o mixto?	
3. ¿Qué mecanismos utilizan para la toma de decisiones? ¿Se consulta a los socios o se delega a la directiva?	
4. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones o asambleas generales? ¿Cuál es el nivel de participación?	
5. ¿Existe una planificación anual operativa o estratégica? ¿Qué herramientas utilizan para ello?	
6. ¿La cooperativa cuenta con registros contables actualizados? ¿Quién se encarga de su gestión?	
7. ¿Qué dificultades enfrentan actualmente en términos de financiamiento o liquidez?	
8. ¿Han solicitado apoyo a instituciones públicas o privadas? ¿Con qué resultados?	
9. ¿Qué especies pesqueras representan el mayor volumen de captura o ingresos para la cooperativa?	

---

10. ¿Existen protocolos de seguridad implementados para minimizar riesgos en altamar?

---

11. ¿Qué tipo de tecnología o equipamiento utilizan? ¿Considera que es adecuado?

---

12. ¿Cuentan con procesos de trazabilidad o control de calidad en la cadena de comercialización?

---

13. ¿Cómo describiría la participación de los socios en la vida diaria de la cooperativa?

---

14. ¿Qué mecanismos utilizan para comunicar las decisiones y planes a los socios?

---

15. ¿Ha habido conflictos internos recientes? Si es así, ¿cómo se resolvieron?

---

16. ¿Cuáles considera que son las principales amenazas que enfrenta la cooperativa actualmente?

---

17. ¿Qué oportunidades externas cree que podrían aprovecharse para mejorar la situación de la cooperativa?

---

18. ¿Hacia dónde le gustaría ver crecer la cooperativa en los próximos 5 años?

---

Entrevistado por: *Mayerli Nicolle Amador Arteaga - Kateshi Mishell Borbor Orrala*

## APÉNDICE C. ILUSTRACIONES DE EVIDENCIA DE REALIZACIÓN DE ENCUESTAS

### Figura 12

*Entrevista al Sr. Miguel Mejillones, socio de la cooperativa pesquera artesanal “Las Balsas”*



*Nota.* La imagen muestra una entrevista realizada como parte del proceso de levantamiento de información para el estudio, evidenciando la aplicación directa de las encuestas a los socios de la cooperativa pesquera artesanal "Las Balsas".

**Figura 13**

*Reunión de la directiva previa a entrevista para el trabajo de integración curricular.*



*Nota.* Las imágenes evidencian la coordinación previa con la directiva de la cooperativa pesquera artesanal “Las Balsas”, como parte del proceso de validación y planificación del trabajo de integración curricular.

**Figura 14**

*Culminación de Entrevista a los socios de la cooperativa pesquera artesanal las balsas, la cual estaba revisando la actividad de los socios en la cooperativa.*



*Nota. Entrevista a secretaria de la cooperativa pesquera artesanal las balsas, la cual estaba revisando la actividad de los socios en la cooperativa.*

## Figura 15

*Conversación con el Sr. Stalin Borbor, miembro de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas*



*Nota.* El Sr. Stalin Borbor, miembro activo de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas", nos brindó una explicación detallada sobre sus embarcaciones y compartió su experiencia en la realización de las labores diarias de faena. Su testimonio aporta información valiosa sobre las prácticas y desafíos que enfrenta la cooperativa en su actividad productiva.

## Figura 16

*Entrevista al Gerente de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas, el Sr. Mauricio Lucín*



*Nota.* En la entrevista, el Sr. Lucín brindó información sobre la administración y gestión de los ingresos de la cooperativa, así como detalles relevantes sobre la operatividad y organización interna, lo que permitió obtener una visión integral del funcionamiento de la entidad.

## Figura 17

*Visita a la sección donde se encuentran las Fibras pertenecientes a la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas*



*Nota.* Entrevista realizada al Sr. Stalin Borbor, socio de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas. Durante la visita a la sección donde se encuentran las fibras, el Sr. Borbor explicó los procesos relacionados con la conservación y mantenimiento de las embarcaciones, así como sus labores diarias dentro de la cooperativa.

**Figura 18**

*Socios encuestados de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas.*



*Nota.* Socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas durante las encuestas realizadas. Las imágenes reflejan la participación activa de los miembros en el proceso de recolección de información para el estudio.

**Figura 19**

*Culminación de Entrevistas y encuestas a los socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas*



*Nota.* En la imagen se muestra la entrega de los documentos que respaldan el trabajo de campo.

**Figura 20**

*Encuesta al presidente de Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas*



*Nota.* Encuesta realizada al presidente de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas, como parte del proceso de recolección de información para el estudio.

## APÉNDICE D. CARTA DE AUTORIZACIÓN



**COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA ARTESANAL**  
**"LAS BALSAS"**  
**RUC 0992117796001**  
Fundada el 7 de febrero de 1986  
acuerdo ministerial N°00609 inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas  
N° de orden 4479 de abril 12 de 1988  
General Villamil (Playas), Provincia del Guayas, filial de FENACOPEC



Guayaquil, 26 de enero del 2025

Señores

**Universidad Católica de Santiago de Guayaquil**

*De nuestras consideraciones,*

Nosotros, **Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas"** con ruc **0992117796001**, autorizamos a las estudiantes de la carrera Administración de Empresas **Kateshi Mishell Borbor Orrala**, con cédula número **0928291574**, **Mayerli Nicole Amador Arteaga**, con cédula número **0955447867**, que desarrollen el tema "**Plan Estratégico para el Fortalecimiento Organizacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas 2026 - 2030**" para su Trabajo de Integración Curricular. Conocemos las estudiantes requieren levantar información relacionada al tema y como institución autorizamos a las mencionadas estudiantes a solicitar y generar la información que requiere para el desarrollo de su trabajo.

**Sr. Mauricio Lorenzo Lucín Chalén**  
Representante Legal  
C.I.: 0913146924

# APÉNDICE E. Cartas de revisión de la especialista en preguntas la PhD. Bernabé Argandoña Lorena Carolina, Econ.

Guayaquil, 11 de Julio del 2025.

## CARTA DE VALIDACIÓN A QUIEN INTERESE

Yo, Ec. Lorena Carolina Bernabé Argandoña, PhD, en calidad de revisor metodológico, certifico la validez y pertinencias de las preguntas utilizadas en las entrevistas y el cuestionario en profundidad dirigidas a los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal "Las Balsas" del cantón General Villamil Playas. Dichas preguntas fueron diseñadas por los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, Amador Arteaga Mayerli Nicolle y Borbor Orrala Kateshi Mishell, en el marco de su investigación titulada *Plan Estratégico para el Fortalecimiento Organizacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas 2026-2030*.

Con base en mi revisión metodológica, certifico que las preguntas cumplen con las características de pertinencia respecto al objeto de estudio, además de contar con claridad, coherencia y adecuación al perfil de los informantes seleccionados. Por lo tanto, disponen de los elementos necesarios para su correcta aplicación en el desarrollo de la investigación.

Atentamente



Lorena Carolina  
Bernabé Argandoña

Ec. Lorena Carolina Bernabé Argandoña, PhD

Coordinadora de la Unidad de Titulación Carrera de Contabilidad y Auditoría

Facultad de Economía y Empresa - UCSG

# APÉNDICE F. Cartas de revisión de la especialista en preguntas la Mgs. Paola Alexandra Traverso Holguín. Ing.

Guayaquil, 20 de agosto del 2025

## CARTA DE VALIDACIÓN A QUIEN INTERESE

Yo, Mgs. Paola Alexandra Traverso Holguín, Ing., en calidad de experto he revisado las preguntas de las entrevistas/cuestionario a profundidad dirigida a los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal "Las Balsas" del cantón General Villamil Playas, que fueron diseñadas por los estudiantes de la carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Amador Arteaga Mayerli Nicolle y Borbor Orrala Kateshi Mishell cuyo tema de investigación *Plan Estratégico para el Fortalecimiento Organizacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas 2026 - 2030*, la cual corroboro que las mismas tienen validez para ser aplicadas al grupo objetivo establecido, llegando a la conclusión que las preguntas estipuladas por la estudiante que sustentará la tesis son: Pertinentes, claras y coherentes.

Atentamente



Mgs. Paola Alexandra Traverso Holguín, Ing.  
Facultad de Economía y Empresa - UCSG

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Amador Arteaga Mayerli Nicolle** con C.C: # **0955447867** autora del trabajo de titulación: **Plan Estratégico para el Fortalecimiento Organizacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas 2026 – 2030** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 03 de septiembre de 2025

f. *Amador Arteaga Mayerli Nicolle*

Nombre: **Amador Arteaga Mayerli Nicolle**

C.C: **0955447867**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Borbor Orrala Kateshi Mishell** con C.C: # **0928291574** autora del trabajo de titulación: **Plan Estratégico para el Fortalecimiento Organizacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas 2026 – 2030** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 03 de septiembre de 2025

f. 

Nombre: **Borbor Orrala Kateshi Mishell**

C.C: **0928291574**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Plan Estratégico para el Fortalecimiento Organizacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas" del Cantón Playas 2026 – 2030</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Amador Arteaga Mayerli Nicolle Borbor Orrala Kateshi Mishell</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>PhD. Bernabé Argandoña Lorena Carolina, Econ.</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Economía y Empresa</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Administración de Empresas</b>		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	<b>Licenciadas en Administración de Empresas</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	03 de septiembre de 2025	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	91 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Planificación estratégica, Desarrollo organizacional, Gestión de cooperativas, Economía solidaria</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<i>Plan estratégico, Fortalecimiento organizacional, Pesca artesanal, Sostenibilidad, Cooperativas, Desarrollo comunitario.</i>		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>			
<b>RESUMEN</b>			
<p>Este trabajo diseña un plan estratégico para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, con el propósito de mejorar su competitividad y sostenibilidad dentro del sector pesquero de la provincia del Guayas.</p> <p>Para lograrlo, se utilizaron instrumentos de recolección de datos como entrevistas y encuestas realizadas a integrantes que conforman la cooperativa, además de una revisión de documentos y herramientas de análisis como las matrices EFI, EFE y el Cuadro de Mando Integral.</p> <p>Los resultados mostraron que se cuenta con fortalezas como la experiencia de sus socios y su buena ubicación. Sin embargo, también enfrenta debilidades, entre ellas una infraestructura limitada y la falta de procesos administrativos eficientes. Se identificaron oportunidades relacionadas con el acceso a programas de apoyo institucional, así como amenazas por parte de la competencia y la inestabilidad del mercado.</p> <p>A partir de este análisis, se ideó la implementación de ciertas estrategias focalizadas en la mejora de la organización interna, diversificando productos, brindar capacitación técnica y fortalecer alianzas con otras instituciones.</p> <p>En conclusión, el plan estratégico propuesto constituye una herramienta integral que facilitará la toma de decisiones, optimizará la gestión de recursos y contribuirá a la sostenibilidad económica y social de la cooperativa, generando impactos positivos en la comunidad pesquera de la región.</p> <p><b>Palabras Claves:</b> <i>Plan estratégico, Fortalecimiento organizacional, Pesca artesanal, Sostenibilidad, Cooperativas, Desarrollo comunitario.</i></p>			

### ABSTRACT

This study designs a strategic plan for the “Las Balsas” Artisanal Fishing Production Cooperative, with the aim of improving its competitiveness and sustainability within the fishing sector of the Guayas province.

To achieve this, data collection tools such as interviews and surveys were applied to members of the cooperative, along with document reviews and strategic analysis tools, including the EFI and EFE matrices, as well as the Balanced Scorecard.

The results revealed strengths such as the experience of its members and its strategic location. However, weaknesses were also identified, including limited infrastructure and a lack of efficient administrative processes. Opportunities were linked to access to institutional support programs, while threats were associated with market instability and competition.

Based on this analysis, several strategies were proposed, focused on improving internal organization, diversifying products, providing technical training, and strengthening alliances with other institutions.

In conclusion, the proposed strategic plan represents a comprehensive tool that will facilitate decision-making, optimize resource management, and contribute to the economic and social sustainability of cooperative, generating positive impacts in the region’s fishing community.

**Keywords:** *Strategic plan, Organizational strengthening, Artisanal fishing, Sustainability, Cooperatives, Community development.*

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593988169199 +593980151787	E-mail: <a href="mailto:mayerli.amador@cu.ucsg.edu.ec">mayerli.amador@cu.ucsg.edu.ec</a> <a href="mailto:kateshi.borbor@cu.ucsg.edu.ec">kateshi.borbor@cu.ucsg.edu.ec</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: David Coello Cazar</b> <b>Teléfono: +593-4-3804600</b> <b>E-mail: <a href="mailto:david.coello@cu.ucsg.edu.ec">david.coello@cu.ucsg.edu.ec</a></b>	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>		
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>		
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		