



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA ARTESANAL DE PRODUCCIÓN
PESQUERA SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS, AÑO 2025**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

LEISLA ALINA GONZÁLEZ GONZÁLEZ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2025

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor tutor del trabajo de titulación, **“Plan estratégico en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas, año 2025”**, elaborado por la Srta. Leisla Alina González González, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Álvaro Mejía Freire., MSc.

Profesor Tutor

Autoría del trabajo

El presente trabajo de Titulación denominado “**Plan estratégico en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas, año 2025**”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administración de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Leisla Alina González González** con cédula de identidad número **0928028992** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Atentamente,



Leisla Alina González González

C.C No: 0928028992

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía, mi fortaleza inagotable y el motor que ha impulsado cada paso de mi vida y de este proceso.

A mis amados padres, Victor González Mejillón y Maritza González Quijije, cuyo amor incondicional, ejemplo de perseverancia y sacrificio constante forjaron la persona que soy hoy. Gracias por creer en mí, por sus innumerables consejos y por ser mi roca firme. También, a mi querida abuela, Alicia Mejillón Balón, por sus oraciones, su sabiduría y su ternura, que siempre me han dado el aliento necesario.

A mis hermanos, María Mejillón, Arelys, Ginger y Gian González González, por su apoyo constante, sus risas y por ser mi motivación diaria para ser mejor. A mi tía, Mariana Gonzabay Mejillones, por su cariño y aliento en todo momento. Madrina, Karen Jaramillo, por su valioso apoyo y su fe depositada en mí.

Y de manera muy especial, a Darla Bermúdez, cuya compañía, apoyo y fe en mí fueron fundamentales en los momentos más difíciles de este proceso. Gracias por ser parte de la fuerza que me permitió llegar hasta aquí. Tu presencia y aliento hicieron la diferencia.

González González Leisla Alina

Agradecimiento

A mis padres Victor González Mejillón y Maritza González Quijije por ser el soporte constante e inquebrantable de mi vida, su amor incondicional, sus sacrificios y de fe inmensa que depositaron en mí fueron el motor para enfrentar cada desafío, este logro es, en gran parte, suyo.

A mis hermanos María, Arellys, Ginger y Gian, gracias por su cariño, por los momentos de distracción necesarios y por ser la motivación para seguir adelante, su aliento y apoyo han sido un tesoro invaluable.

A Darla Bermúdez, por su invaluable compañía, apoyo incondicional y la fe inquebrantable en mis capacidades, especialmente en los momentos de mayor dificultad, tu presencia fue una fuente de fuerza y un recordatorio constante de que podía lograrlo.

González González Leisla Alina

Tribunal de sustentación

Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Mgs.**Director de la Carrera****Administración de Empresa**

Ing. Linda Núñez G., MSc**Profesora Especialista**

Ing. Álvaro Mejía Freire., MSc.**Profesor Tutor**

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MSc.**Profesor Guía de UIC**

Lcda. Julissa González González**Secretaria de la Carrera****Administración de Empresas**

Índice General

Introducción	15
Capítulo I	21
Marco Referencial.....	21
Revisión de la literatura	21
Desarrollo de teorías y conceptos	25
<i>Plan estratégico</i>	25
Análisis situacional	25
Análisis interno	26
Análisis externo	26
Matriz estratégica.....	26
Filosofía corporativa	27
Misión	27
Visión.....	27
Valores.....	28
Formulación estratégica	28
Cumplimiento de objetivos	29
Estrategias	29
Proyectos.....	29
Implementación estratégica	30
Recursos.....	30
Cronograma.....	30
Responsables.....	31
Fundamentos legales.....	31
Capítulo II.....	34
Metodología	34

Diseño de la investigación	34
Métodos de la investigación.....	35
Población y muestra.....	35
Recolección y procesamiento de datos	36
Recolección de datos.....	36
Técnicas	36
Instrumentos.....	36
Procesamiento de datos.....	37
Validación de instrumentos	37
Capítulo III.....	38
Resultados y Discusión.....	38
Análisis de datos	38
Análisis de los resultados de las entrevistas	38
Análisis de los resultados de la encuesta	42
Discusión.....	61
Propuesta.....	63
Introducción	63
Justificación	63
Fundamentación.....	64
Objetivos.....	64
Objetivo general.....	64
Objetivos específicos	64
Implantación del plan estratégico	65
Filosofía empresarial.....	65
Estructura organizacional.....	66
Matriz FODA	67
Matriz CAME	67

Plan de acción	69
Presupuesto	71
Beneficios de la propuesta	72
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Referencias.....	75
Apéndices.....	81

Índice de tablas

Tabla 1 Población.....	36
Tabla 2 Edad.....	43
Tabla 3 Género	44
Tabla 4 Nivel de Educación	45
Tabla 5 Análisis Interno	46
Tabla 6 Análisis Externo	47
Tabla 7 Matriz Estratégica	48
Tabla 8 Diagnóstico.....	49
Tabla 9 Misión.....	50
Tabla 10 Visión.....	51
Tabla 11 Valores	52
Tabla 12 Cumplimiento de Objetivos	53
Tabla 13 Objetivos	54
Tabla 14 Estrategias	55
Tabla 15 Proyectos	56
Tabla 16 Reputación.....	57
Tabla 17 Recursos	58
Tabla 18 Cronograma.....	59
Tabla 19 Responsables	60
Tabla 20 Filosofía Empresarial	65
Tabla 21 Matriz FODA	67
Tabla 22 Matriz CAME.....	68
Tabla 23 Plan de Acción.....	69
Tabla 24 Presupuesto.....	71

Índice de Figuras

Figura 1 Edad.....	43
Figura 2 Género	44
Figura 3 Nivel de Educación	45
Figura 4 Análisis Interno.....	46
Figura 5 Análisis Externo	47
Figura 6 Matriz Estratégica.....	48
Figura 7 Diagnóstico.....	49
Figura 8 Misión.....	50
Figura 9 Visión.....	51
Figura 10 Valores	52
Figura 11 Cumplimiento de Objetivos.....	53
Figura 12 Objetivos	54
Figura 13 Estrategias	55
Figura 14 Proyectos	56
Figura 15 Reputación.....	57
Figura 16 Recursos	58
Figura 17 Cronograma	59
Figura 18 Responsables	60
Figura 19 Estructura Organizacional	66

Índice de Apéndices

Apéndices 1 Matriz de Consistencia	81
Apéndices 2 Cronograma	82
Apéndices 3 Entrevista.....	83
Apéndices 4 Encuesta.....	85
Apéndices 5 Validación de Instrumentos	90
Apéndices 6 Entrevista con el Presidente	92
Apéndices 7 Encuesta a los socios	93
Apéndices 8 Certificado de Antiplagio	94



Plan estratégico en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas, año 2025.

Autor:

González González Leisla Alina

Tutor:

Ing. Álvaro Mejía Freire., MSc.

Resumen

El presente trabajo se centra en el plan estratégico y su desarrollo en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa. Es por tal razón que se planteó la siguiente problemática: ¿De qué manera el plan estratégico contribuye en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas?, teniendo como objetivo principal del estudio: Analizar el plan estratégico en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas. La metodología se basa en un diseño no experimental con un alcance descriptivo y enfoque mixto, utilizando técnicas de recolección de datos cualitativos y cuantitativos, empleando el método analítico e inductivo, por ende, la población utilizada para la generación de la investigación fue el presidente y socios de la cooperativa artesanal que conocen el tema de plan estratégico. Mediante los resultados indican que la gestión se ve frecuentemente por pocos procesos formalizados y ausencia del control de calidad, mientras que externamente, la posición competitiva puede fortalecerse mediante la creación de una marca propia y exposición de canales de venta directa. Para concluir, estas estrategias, al formalizar la gestión financiera, administrativa y productiva, pretenden transformar el modelo operativo actual basado en la toma de decisiones con datos.

Palabras claves: *Plan estratégico, formulación estratégica, Implementación estratégica.*



**Strategic plan in the Santa Rosa artisanal fishing production cooperative, Salinas
canton, year 2025.**

Author:

González González Leisla Alina

Tutor:

Ing. Álvaro Mejía Freire., MSc.

Abstract

This study focuses on the strategic plan and its development at the Santa Rosa artisanal fishing cooperative. Therefore, the following research question was posed: How does the strategic plan contribute to the Santa Rosa artisanal fishing cooperative in the Salinas canton? The main objective of this study is to analyze the strategic plan at the Santa Rosa artisanal fishing cooperative in the Salinas canton. The methodology is based on a non-experimental design with a descriptive scope and a mixed-methods approach, using both qualitative and quantitative data collection techniques. The analytical and inductive methods were employed, and the population studied consisted of the president and members of the artisanal cooperative who are familiar with the concept of strategic planning. The results indicate that management is frequently hampered by a lack of formalized processes and quality control, while externally, the cooperative's competitive position could be strengthened by creating its own brand and expanding its direct sales channels. In conclusion, these strategies, by formalizing financial, administrative, and production management, aim to transform the current operating model based on data-driven decision-making.

Keywords: *Strategic plan, strategic formulation, strategic implementation.*

Introducción

Esta investigación se centra en un aspecto clave denominado plan estratégico que es un elemento esencial para la existencia y crecimiento de las empresas en un medio que se vuelve cada vez más desafiante y variable. De acuerdo con, Jaco et al., (2024) sirve como ayuda en esta organización a fijar metas específicas, mejorar el uso de sus recursos y ajustarse a las dificultades del mercado de manera más eficiente.

En el contexto mundial, las estrategias del plan estratégico en las cooperativas artesanales de producción pesquera, ha cambiado notablemente en los últimos años transformándose en un recurso esencial para la viabilidad de los negocios, además, los esquemas de cooperación internacional han mostrado más resistencia ante crisis financieras cuando llevan a cabo métodos de proyecciones sólidas. Como afirman, Alcívar & Alarcón (2020) situaciones que resalta la importancia de estudiar y mejorar los procedimientos sobre todo en estas industrias artesanales como la pesca donde la competencia internacional o retos ecológicos requieren una considerable habilidad de adaptación.

Por consiguiente, en América Latina, las organizaciones artesanales de producción pesquera constituyen un porcentaje adecuado en su estructura empresarial actuando como fuerzas significativas en el crecimiento socioeconómico de la región. No obstante, Avilés & Montiel afirman (2022) que diferentes investigaciones indican importantes carencias en la aplicación de métodos estructurados del plan estratégico, especialmente en las cooperativas artesanales asociadas con áreas convencionales. Asimismo, estas asociaciones de producción se encuentran con diferencias significativas en la formalización de su administración y un plan hacia el futuro.

Por otra parte, en Ecuador estas cooperativas pesqueras como la que se encuentra en el puerto Santa Rosa del cantón Salinas, es fundamental para la económica local y la provisión de alimentos en el país, a pesar de su relevancia esta unidad enfrenta notables obstáculos en sus métodos de una plan y gestión estratégica. Además, Pibaque et al., (2025) esta cooperativa artesanal lleva a cabo algún tipo de plan estructurado, lo que afecta su capacidad de competir o mantenerse en contexto, en que los recursos del océano enfrentan presiones cada vez mayores.

Ya en la provincia de Santa Elena, se han establecidos como uno de los núcleos principales de la pesca artesanal en el país, por lo que, Gonzales et al., (2024) sustenta una porción significativa de su parte económica laboral como la captura de peces, una tarea donde

incluye a una gran variedad de personas que se agrupan en esta asociación. Por eso, en el puerto de Santa Rosa del cantón Salinas, es el principal punto de llegada de la región, a pesar de su relevancia económica y cultural, este grupo se encuentra con significativos obstáculos en cuanto a su plan y administración a futuro. La organización artesanal de pesca lleva a cabo prácticas estructuradas sobre el plan estratégico lo que restringe la habilidad en abordar problemas como la reducción de recursos oceánicos, la disputa de embarcaciones manufactureras o exposición a cambios en el mercado.

El estudio actual sobre el plan estratégico en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, se vuelve sumamente importante al tratar una carencia en la administración de la organización. También, su relevancia se encuentra en la urgencia de cambiar el modelo de gestión actual moviéndose de respuesta reactiva hacia la perspectiva proactiva en el crecimiento de la corporación.

El **planteamiento del problema** sobre el plan estratégico determinado como un elemento calve para la administración efectiva de esta cooperativa artesanal de producción pesquera, no obstante, Ostaiza (2021) el deficiente plan estratégico provoca retos en el funcionamiento de esta entidad, restringiendo su habilidad para adaptarse a las variaciones del mercado participante, disminuyendo su eficacia en la producción y dificultando su exposición económica en el futuro.

En el mundo, la industria pesquera se enfrenta a problemas vinculados con la pesca excesiva, el clima o inestabilidad de los negocios globales, además, la asociación de pescadores que s no cuentan con un plan estratégico a futuro, a menudo se encuentran en desventaja frente a rivales más estructurados. Según, Yagual & Lazo (2024) la problemática se ve intensificada por la limitada implementación de tecnologías que faciliten la supervisión o manejo de metas estratégicas, confiando numerosas sociedades a enfoques de administración anticuadas o pocos efectivos.

Sobre América Latina, la situación muestra problemas constitutivos más establecidos, sin embargo, estas áreas funcionan con estructuras organizativas inadecuadas que impiden llevar a cabo diseños tácticos eficaces. Afirman, PARRALES & CHOEZ (2023) este asunto refleja la carencia de procedimientos administrativos uniformes, sistemas de ejecutivos ineficaces o ausencia de distinción entre funciones operativas o estratégicas, asimismo, hay una notable oposición en el cambio de integrantes convencionales ante innovaciones en la gerencia, lo que

obstaculiza esfuerzos de actualización y respuesta a demandas del mercado actual, manteniendo enfoques de administración que son preventivos con visión de futuro.

En Ecuador, con su amplia franja costera o profunda cultura en la pesca no es ajeno a esta situación, por ende, la industria de esta cooperativa artesanal de producción pesquera se topa con la escasa formación administrativa para dirigentes de esta asociación en asuntos de organización. Además, Delgado (2024) dice que la poca formación impacta directamente en la eficacia de las decisiones, la definición de metas alcanzables o habilidades para crear planes de competencia, también, la carencia de información representa una barrera importante para el avance continuo del área, sobre todo en un entorno con competidores internacionales en aumento o regulaciones más estrictas.

Por otra parte, en la provincia de Santa Elena, la sociedad de pescadores son una fuente vital de economía, creando puestos de trabajo tanto directos como indirectos, esta circunstancia resulta en la distribución inapropiada de fondos para iniciativas de sostenibilidad o evidente escasez de métricas claras para medir el logro de objetivos de la organización. Ya específicamente en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, ubicado en el cantón Salinas, la situación se ha vuelto tan grave que necesita una atención pronta, por eso esta asociación que funciona en este lugar representa a muchos pescadores de forma artesanal, entonces se encuentran con múltiples barreras en el crecimiento organizativo.

Por consiguiente, la poca relación afectiva entre diversas capas jurídicas dentro de la asociación ha provocado disputas internas o deficiencia de confianza, perjudicando la unidad esencial para llevar a cabo planes conjuntos de gran envergadura. Además, se nota formación gestionada en la solución de dilemas puntuales, sin tener en cuenta visiones de desarrollo a largo plazo ni el examen del panorama competitivo. Según, Verduga & Quiroz (2022) la carencia de perspectiva común ha conducido a un uso ineficiente de la base existente, poco uso de las posibilidades de negocio o limitada habilidad para negociar con comisionistas, lo que ha disminuido considerablemente márgenes de ganancias para pescadores de forma artesanal.

Por último, los organismos gubernamentales han registrado que la carencia de estrategias de emergencia o escasez de variedad en la producción han colocado a esta cooperativa artesanal de producción pesquera en un estado de gran riesgo frente a condiciones climáticas desfavorables y cambios en el mercado. Asimismo, los sondeos iniciales efectuados a los líderes muestran un entendimiento limitado acerca de los instrumentos fundamentales del

plan estratégico, lo que obstaculiza la creación de capacidad competitiva duradera para la industria pesquera de Santa Rosa.

Según el análisis realizado, se **formula el problema** del estudio, a través de la siguiente pregunta:

- ¿De qué manera el plan estratégico contribuye en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas?
- De acuerdo con la problemática investigada se especifica la sistematización del problema, a través de interrogantes:
 - ¿Cuál es la situación actual en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas?
 - ¿Cuáles son los elementos que influyen en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas?
 - ¿Cómo promueve estrategias administrativas la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas?

Debido a lo mencionado, el **objetivo general** del estudio es: Analizar el plan estratégico en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas.

- Con la finalidad de alcanzar el objetivo del estudio se han desarrollado los siguientes **objetivos específicos**:
 - Diagnosticar la situación actual en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas.
 - Identificar los elementos que influyen en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas.
 - Proponer estrategias administrativas en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas.

Por consiguiente, en la **justificación teórica** del trabajo de estudio se estableció que el plan estratégico es un aspecto clave en el crecimiento de las organizaciones, ya que, brinda a las instituciones la capacidad de definir caminos específicos para conseguir metas a mediano y largo plazo, utilizando de manera efectiva los recursos a su disposición. En el ámbito particular de la cooperativa artesanal de producción pesquera, este enfoque se vuelve muy importante por la inestabilidad del sector, que está marcado por factores ambientales, económicos y sociales que necesitan reacciones flexibles o proactivas para asegurar la viabilidad operativa.

Según, Villa et al., (2024) el estudio de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, visto a través del lente de la teoría organizacional moderna, facilita la detección de diferencias notables entre los estilos de administración vigentes y los que incluyen métodos estructurados del plan estratégico que busca promover el desarrollo sostenible. Además, los principios teóricos relacionados con la economía social o solidaria enfatizan la relevancia de configuraciones organizativas que armonicen la eficacia económica con responsabilidad social y ecológica, en enfoque que se aplica de manera ideal a esta cooperativa que forman el núcleo económico de la comunidad costera.

Por otra parte, la investigación, propuesta amplía el marco teórico relacionado con el plan estratégico en economías corporativas al incluir factores específicos del ámbito de la pesca artesanal, que ha sido históricamente poco destacado en los escritos especializados sobre gestión estratégica. Por eso, esta perspectiva teórica es muy importante el tener en cuenta las características que combinan tendencias mundiales como la rápida digitalización, intensificación de los problemas medioambientales o los cambios en cadenas de suministros de alimentos que afectan de manera directa el funcionamiento de esta cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa.

Además, en la **justificación práctica** se estableció la implementación de estrategias sobre el plan estratégico para la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, ofrece la oportunidad única para cambiar circunstancias económicas de varios hogares que dependen de esta actividad en el cantón Salinas. Ya que, esta cooperativa artesanal de pesca se encuentra antes importantes retos operativos que tienen por ver con la variabilidad en sus capturas, los cambios en los precios tanto en los mercados locales o internacionales, el aumento de las presiones regulatorias o competencias de flota industrial, lo que pone en riesgo su sostenibilidad a mediano plazo sin medidas estructurales adecuadas. Por eso, este estudio ofrece instrumentos útiles que se ajusten al entorno particular, lo que ayudará a las entidades a perfeccionar sus procesos de toma de decisiones o maximizar el uso de recursos en un contexto muy competitivo.

También, la importancia práctica de la investigación se manifiesta en la oportunidad de crear habilidades dentro de la organización que mejoren la capacidad de negociación de la cooperativa artesanal de producción pesquera ante mediadores comerciales, organismos reguladores o posibles socios estratégicos, ya sean del sector público y privado. El líder de esta cooperativa o sus miembros contarán con herramientas metodológicas que les permitirán

reconocer posibilidades de diversificación en la producción, integración vertical o acceso a mercados específicos, factores clave para aumentar el valor añadido de sus productos.

Por ende, la parte práctica del estudio ayudará a la cooperativa artesanal involucrada a implementar estrategias administrativas de un plan estratégico que armonicen la cultura pesquera local con avances tecnológicos o comerciales que se alineen con demandas del mercado contemporáneo, promoviendo de esta manera cambios organizados hacia sistemas operativos más efectivos y adaptables.

Por otro lado, la **idea a defender** es: La implementación de estrategias administrativas fortalecerá a la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas.

Por lo tanto, el presente estudio está estructurado de tres capítulos que concederá analizar el plan estratégico de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas, lo cual, se definirán a continuación:

El **capítulo I**, tiene como nombre **Marco Referencial**, por lo que, se detalla el punto de vista de varios autores que se relacionan directamente con el tema de investigación, en libros, artículos científicos que permitan defender la idea del problema. Además, se realizó la teoría y conceptos, en que se describió información de la variable, dimensiones e indicadores y fundamentación legal, que va con las leyes del trabajo.

Por consiguiente, en el **capítulo II**, se redacta la **Metodología** describiendo el diseño y métodos a investigar, asimismo la definición de la población y muestra, a quienes se les emplearán las técnicas e instrumentos de recolección de información.

Por último, en el **capítulo III**, denominado **Resultados y Discusión**, describe a la interpretación de resultados que se obtienen de la investigación y otros puntos importantes como: discusión, propuesta, recomendación y conclusiones, para detallar el respectivo análisis del plan estratégico de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas.

Capítulo I

Marco Referencial

A través del estudio, es esencial llevar a cabo un análisis de la literatura, lo que significa buscar y elegir información. Esto resulta su importancia y permite confirmar las investigaciones previas. Asimismo, se procede a la formulación de teorías y conceptos, donde se detalla la variable, dimensiones e indicadores; además, se incluye la base legal del estudio.

Revisión de la literatura

Según Gonzales et al., (2024) en su artículo, nombrado “Aplicación de la cartografía social, El caso de los socios corporativos del sector pesquero del Estado de Oaxaca, México”, mencionan que resulto fundamental aspectos como los participantes, la ubicación, los sucesos históricos o la descripción de los pescadores que forman parte de diferentes cooperativas de la industria pesquera en la zona del Istmo y la Costa de Oaxaca, por ende, tuvo como objetivo principal representar el sistema pesquero a través de la identificación de los actores clave, sus relaciones y el territorio.

La metodología que se aplicó en el artículo incluyó tres fases: en primer el documental, para establecer el marco teórico; segundo de campo, con la aplicación de 110 encuestas a pescadores utilizando la técnica de bola de nieve; y tercer de resultados, con el análisis y presentación de los datos, además, como criterio de exclusión, se consideró a cualquier hombre o mujer adscrito a alguna cooperativa sin actividad registrada, así como aquellos dedicados a la pesca pero sin adscripción corporativa.

Por otro lado, los hallazgos más relevantes indicaron que la industria alimentaria, de la que formaban parte el ámbito pesquero, se encontraba ante desafíos tales como mejorar las habilidades de producción, suministros, procesamiento, venta y reparto. Respecto al sector pesquero en Oaxaca, se analizaron los entornos políticos o legal, geográfico de sostenibilidad y sanidad, por eso, se finalizó en que las personas involucradas en las cooperativas de la industria pesquera valoraron su trabajo, expresaron satisfacción al saber que su sabiduría se ha llevado a lo largo del tiempo, constituyendo un elemento del patrimonio cultural.

Por su parte Dangond et al., (2023) en su tesis de pregrado para optar el título de Administración de Empresas, designada “Direccionamiento estratégico para el crecimiento organizacional de la empresa Pesquera Pezmar del municipio de Ciénaga departamento de Magdalena”, indican que a lo largo de nuestra historia en el mundo donde habitamos, las

compañías enfrentaron variaciones continuas o desafíos ante las nuevas circunstancias que ofrecía el mercado, en donde tuvo como objetivo primordial implementar un direccionamiento estratégico que le permita un mejor crecimiento organizacional a la empresa Pesquera Pezmar.

Por consiguiente, la metodología empleada en esta tesis de posgrado se centró en el tipo de investigación utilizada fue documental, con diseño no experimental y transeccional o transversal; la información se obtuvo mediante la técnica de fichero y como instrumento las fichas bibliográficas.

Por otro lado, los resultados realizados durante el diagnóstico preliminar del enfoque estratégico de la compañía mostraron áreas críticas, dado que no contaban con una clara definición de sus metas para el desarrollo de la asociación, también se logró reconocer las directrices estratégicas adecuadas para la organización o se elaboró un esquema de procesos que facilitará la identificación de manera eficaz sus procedimientos y las conexiones entre ellos. Además, se concluyó en que planearon directrices estratégicas para la compañía Pesquera Pezmar, con el fin de fomentar su desarrollo administrativo.

Citando a Ramón (2020) en su tesis de grado para optar el título de especialista en gerencia de mercado estratégico, aborda el tema de “Plan estratégico de mercadeo para la cooperativa multiactiva de productores de Cholupa del Huila en el municipio de Rivera”, dice que en un contexto muy competitivo o mundial, la transformación y poca certeza se construyeron en elementos permanentes que presionaron a los mercados o a los gobiernos de todo los países, por lo que la investigación, tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico comercial para la empresa cooperativa de Cholupa del Huila que le permita mejorar el desempeño organizacional y aumentar la competitividad.

Por otra parte, la metodología planteada en la investigación se situó en un enfoque descriptivo y cuantitativo, basado principalmente en el desarrollo de procesos de búsqueda documental. Se examinó una experiencia específica de una organización, formulando conclusiones, haciendo comparaciones, y finalmente, presentando una perspectiva personal que sugirió un plan estratégico para la organización mencionada.

Los resultados que se obtuvieron en la tesis se basan en la escasa conexión entre el ámbito de la Chopula o las instituciones educativas fomentó la repetición de proceso de modernización, relegando al sector de las frutas a métodos de producción y ventas convencionales sin intentar adoptar nuevos enfoques innovadores, también, se enfatizó que en el área de Huila no se ha resuelto el debate sobre la diferencia entre la zona urbana o rural, lo

que origina la ausencia la inclusión social y la inestabilidad en el mercado. Por último, se finalizó en fomentar la colaboración y asociación para crear coordinación o poder de negociación frente a las dinámicas económicas

De esta manera Tutivén (2022) en su tesis de posgrado en opción al título de Magister en Finanzas Mención Tributación, denominado “Modelo estratégico financiero en la rentabilidad de una industria pesquera de la producción de harinas y aceites de pescado en la provincia de Santa Elena”, expresa que el enfoque financiero estratégico actuó como un recurso que recopiló estrategias que los líderes debían implementar para lograr metas establecidas. El estudio tuvo como objetivo principal diseñar estrategias que permitan el mantenimiento y mejora la rentabilidad, y liquidez de la empresa de producción de harinas y aceites de pescado en la provincia de Santa Elena.

El método desarrollado en el estudio fue de tipo cualitativo – cuantitativo, basado en una investigación explicativa, descriptiva, documental o de campo. Esto permitió entender las diferentes opiniones de los empleados del departamento administrativo de la empresa respecto a la condición o supervisión actual de los activos dentro de la organización. Se recopilaron las valoraciones para la mejora de la empresa, junto con información numérica relacionada con las transformaciones financieras y contables de la compañía.

Por otra parte, los hallazgos indicaron que la compañía mostró una gran dependencia de sus presta mistas, con índices de deuda que alcanzaron el 94% lo que provocó una caída en la rentabilidad al 2% de las ventas en el año 2020. Asimismo, se llegó a la conclusión sobre la relevancia de implementar las estrategias propuestas para aumentar las ventas durante periodos de restricción, mejorando de manera notable la rentabilidad de la compañía.

Describe Moreno (2021) en su tesis previo a la obtención del título de Administración de Empresas, titulada “Planificación estratégica y desarrollo corporativo del sector pesquero del cantón Puerto López, año 2021”, dice que la industria pesquera en el cantón Puerto López lidiaba con dificultades vinculadas a la deficiencia de planes estratégicos bien definidos, lo que a su vez impacta negativamente en su capacidad para impulsar su crecimiento empresarial o restringía una mejor dirección en sus operaciones productivas. La investigación tuvo como objetivo determinar de qué manera la planificación estratégica afecta al desarrollo corporativo del sector pesquero del cantón Puerto López, año 2021.

A continuación, la metodología correspondió a un estudio exploratorio y descriptivo con un enfoque tanto numérico como cualitativo, utilizando técnicas como la inductiva – deductiva, analítica – sintética, así como la revisión de documentos o el análisis estadístico. Se aplicó una encuesta a un grupo de 340 pescadores, y se realizó una entrevista con el líder de la Asociación de Pescadores de Puerto López.

Para último, los resultados determinaron que únicamente el 74% de los pescadores formaban parte de una asociación, dejando un 26% que no se unía a ningún colectivo por poco interés o por desconocer las ventajas de ser parte de uno. En cambio, poco más de la mitad de los pescadores carecían de conocimiento sobre la planificación estratégica, lo que originada una diferencia en desventajas administrativas. Por ende, el estudio finalizó que era indispensable ingresar a organismos públicos y a entidades de educación avanzada para la asistencia en la creación de un plan estratégico.

Opina Vera (2023) en su tesis previo a la obtención del título de Administración de Empresas acerca de “Planeación estratégica y productividad laboral de la cooperativa de producción pesquera artesanal de Santa Rosa, provincia de Santa Elena”, menciona que la realización de este estudio fue trascendental, ya que cualquier compañía, sin considerar el tipo de productos o servicios que ofrecía, necesitaba formular un plan estratégico alineado con sus objetivos y requerimientos. Además, tuvo como objetivo analizar la forma en que la planeación estratégica contribuye en la productividad laboral de la cooperativa de producción pesquera artesanal de Santa Rosa, provincia de Santa Elena, año 2022, mediante métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

La metodología del estudio tuvo una naturaleza descriptiva, adoptando un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, por eso, se aplicaron métodos inductivos y analíticos, utilizando técnicas de análisis e interpretación de literatura científica, incluyendo artículos, libros y tesis para entender el tema desde fundamentos científicos. Se utilizaron herramientas para recopilar información, incluyendo una entrevista llevada a cabo con el presidente de la cooperativa, así como encuestas diseñadas para 33 empleados, con el fin de obtener datos precisos o verídicos.

En cuanto a los hallazgos, se evidenció el problema analizado, permitiendo el cumplimiento de los objetivos establecidos, también alcanzar las conclusiones, se enfatizó la relevancia de llevar a cabo una planificación dentro de la cooperativa para atraer y motivar a los empleados a optimizar sus tareas, los deberes o responsabilidades que el grupo debía desempeñar, así como saberes de la organización, lo que facilitará una mayor eficiencia.

Finalmente, se concluyó que era fundamental llevar a cabo un estudio sobre la planificación estratégica puesta en práctica en la entidad, con el fin de establecer un entorno laboral que impulse la eficiencia y logro de las metas en la cooperativa.

Desarrollo de teorías y conceptos

Plan estratégico

Según Flores (2025) el plan estratégico constituye un informe oficial y redactado que reúne datos mediante un análisis interno y externo, con el propósito de cumplir con metas y objetivos establecidos por la organización. Su relevancia radica en que, de él depende el éxito que las entidades pueden alcanzar, gracias al esfuerzo conjunto del administrador y colaboradores.

Muñoz (2023) expresa que es la utilidad para diseñar y lograr metas hacia las cuales, la organización desea alcanzar, a través de su misión y visión, un plan de acción, con el fin de poner en práctica la gestión que faciliten adaptarse a las transformaciones del contexto y generar beneficios competitivos.

En mi opinión el plan estratégico implica la creación de un registro o definición de un camino para la organización, analizando su situación actual y futuro, por eso, cuando la planificación estratégica está bien organizada, puede ser clave para el desarrollo o logro de la compañía, ya que muestra a equipo las formas más afectivas de actuar ante las oportunidades y los retos.

Análisis situacional. Horacio (2024) involucra la revisión metódica del entorno funcional de una entidad para captar su situación presente. El objetivo fundamental es reconocer los factores que fomentan o limitan su rendimiento.

Pila et al., (2023) representa la etapa básica de la estrategia, en la que se evalúa la situación de la compañía y su entorno. Se centra en identificar problemas y posibilidades que tiene, constituyendo un fundamento firme para el proceso de decisión.

Considero que, la metodología es esencial ya que garantiza las tácticas del grupo se basen en una comprensión clara de su situación presente. El analista opina que este análisis estratégico reduce la ambigüedad al ofrecer un contexto específico del ámbito pesquero en Santa Rosa.

Análisis interno. Desde el punto de vista de Carrera et al., (2024) este enfoque ayuda a reconocer los factores que proporcionan un beneficio o un inconveniente en la competencia. Su evaluación resulta fundamental para distribuir adecuadamente los recursos de la empresa.

Como afirma Lamilla (2020) se intenta medir el valor de las habilidades fundamentales que tiene la entidad en su organización. Este análisis ofrece una evaluación imparcial de su situación competitiva en el presente desde un enfoque interno.

Por esta razón, el analista observa que esta revisión interna muestra la naturaleza del potencial de producción y organización de la asociación de pesca artesanal. Se subraya que medir las habilidades internas es importante crear estrategias que fortalezcan su instalación o la gestión de recursos.

Análisis externo. De acuerdo con (Carrera , Dume, Dáger, Dume, & Candelario, 2024) se trata de la investigación constante de circunstancias que afectan a la empresa, incluyendo factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos. El objetivo es identificar oportunidades que se pueden utilizar y amenazas que necesitan una estrategia de defensa.

Citando a Hernández & Cárdenas (2023) consiste en observar de manera continua a los agentes y tendencias que impactan de manera directa en el sector y grupo meta. Su implementación se enfoca en reconocer elementos que están fuera del control inmediato de la organización, pero que tienen un impacto en su desempeño.

De este modo, el individuo que realiza el análisis sostiene que la valoración es esencial para la existencia y el desarrollo de la cooperativa en Santa Rosa. Destaca que el seguimiento de la competencia facilita una respuesta rápida ante las exigencias del mercado, como regulaciones pesqueras o costos de rivales.

Matriz estratégica. Teniendo en cuenta a Estrada et al., (2023) es un marco analítico creado para relacionar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que han sido reconocidos. Su uso orienta la creación de los proyectos más apropiados.

Como señala Román et al., (2023) es un enfoque que permite una representación nítida de la alineación entre las habilidades internas de la entidad y su entorno exterior. Este gráfico contribuye armonizar recursos internos con visiones externas que se encuentran en el entorno.

Desde una perspectiva individual, el análisis FODA actúa como el vínculo auténtico entre la evaluación interna de la asociación y entorno del ámbito de la pesca. El especialista

opina que esta herramienta de integración facilita la comprensión al obligar a optar por una estrategia clara, como expandir plazas nuevas u optimizar la logística.

Filosofía corporativa. Según Parada & Vallejo (2024) se trata del grupo de convicciones esenciales, normas morales y creencias fundamentales que determinan la naturaleza y la intención a largo plazo de una organización. Es la estructura teórica que proporciona unidad a la misión, visión y valores.

Citando a Urcid (2022) es el fundamento que orienta todas las elecciones tácticas y ejecutivas de la entidad, actuando como base ética. Este conjunto ofrece consistencia y orientación en períodos de transformación o duda, garantizando que las actividades correspondan a creencias más fundamentales.

Considero que, es el conjunto de ideales que dentro de la institución debe manifestar su dedicación hacia la pesca artesanal responsable y la salud de los miembros de Santa Rosa. Esto garantiza que cada enfoque adoptado sea alineado con las bases del grupo.

Misión. Pizzi (201) se describe como el motivo fundamental de la entidad, aclarando brevemente el sector donde actúa, a quién atiende y de qué manera lo lleva a cabo. Esta afirmación orienta actividades cotidianas y distribución de recursos, ofreciendo un sentido de propósito y conexión.

De acuerdo con Arroyo (2023) es la introducción formal de la organización, explicando el valor particular que la institución proporciona a sus usuarios y a la comunidad. Define el área de operación de la compañía y cómo se distingue de su competencia, contestando a la cuestión ¿Cuál es nuestra actividad?

Ahora bien, el especialista enfatiza que definir el objetivo principal es esencial para aclarar la función particular de la asociación de pesca en Santa Rosa. La declaración de identidad necesita reflejar la importancia de su creación artesanal y los beneficios para sus miembros, diferenciándola de la pesca a gran escala.

Visión. Teniendo en cuenta a Leiva & Pérez (2022) muestra la visión perfecta que la organización busca lograr en el futuro, sirviendo como una imagen estimulante y desafiante de sus capacidades. Este objetivo motiva la transformación y creatividad, impulsando a la entidad a ir más allá de sus fronteras actuales.

En palabras de Cabrera (2021) es la visión anhelada y audaz acerca de la posición que la compañía desde alcanzar en un tiempo específico, actuando como guía para todas las acciones. Se centra en establecer el objetivo al que se dirigen los esfuerzos establecidos, movilizándolo tanto el talento humano como los recursos financieros.

En cambio, una perspectiva definida facilitará la estimulación del interés de los socios hacia metas de desarrollo, tales como la apertura de nuevas plazas o la obtención de certificaciones de calidad. Su diseño adecuado constituye el fundamento inspirador para el triunfo del estudio.

Valores. Como opina Pastor & Díaz (2021) se trata de las creencias éticas y morales que no se pueden modificar, las cuales dirigen la forma de actuar, las elecciones y relaciones tanto dentro como fuera de la compañía. Estos valores fijan el referente de la conducta que se anticipa de cada integrante de la entidad, promoviendo una cultura específica.

Según Huerta & Andrade (2022) se refiere a las normas que terminan el funcionamiento de la organización y su interacción con sus partes interesadas, desde colaboradores hasta consumidores y organismos. Este sistema garantiza la coherencia en el proceso de toma de decisiones, incluso en situaciones de tensión o duda.

Por estas razones el enfoque práctico debe incentivar la cooperación y el cuidado del medio ambiente en la actividad pesquera, que son principios esenciales en su propuesta comercial y para sus consumidores. Su incorporación adecuada en el esquema asegurará una cultura empresarial sólida y digna de respeto.

Formulación estratégica. Citando a Cabico et al., (2022) involucra la labor artística de seleccionar las medidas más apropiadas, basándose en el análisis del entorno y la filosofía de la organización ya definida. Se trata de definir el camino que la asociación tomará para pasar de su situación presente a la aspiración futura que se anhela.

De acuerdo con Boderó et al., (2023) refleja la organización clara y precisa de las metas a largo plazo junto con la elección de las opciones más adecuadas para lograrlas, teniendo en cuenta las habilidades internas. Es el modelo principal que transformará la dirección táctica en acciones específicas y factibles.

Considero que, la determinación de la estrategia es el momento esencial en el que la asociación de Santa Rosa elige cómo enfrentará sus desafíos en Salinas, aprovechando sus ventajas. Una formulación eficaz convierte el estudio en decisiones prácticas y específicas.

Cumplimiento de objetivos. Según Ayala (2021) los objetivos son las tareas y situaciones que una compañía busca lograr en diversas áreas, estas metas reflejan lo que está definido en su misión o visión, mediante objetivos específicos y realizables.

Como explica Ávila (2021) es definir metas a largo plazo lo que permite transformar los sueños que tienes en la mente en objetivos que puedes perseguir de manera intencionada, también sirven como una herramienta valiosa para organizar tareas y determinar que significa el éxito para una persona.

Me parece que los objetivos son definidos como la posición que la empresa desea alcanzar más adelante, así, ayudan a establecer la dirección en la que se deben enfocar los esfuerzos. En este aspecto, facilitan la evaluación del rendimiento de la entidad, ya que, el éxito de cualquier compañía estará relacionado con el grado en que alcance la mayoría de sus metas establecidas

Estrategias. Como señala Cruz et al., (2021) son esquemas combinados de comportamientos y distribución de recursos creados para obtener una ventaja competitiva o un impacto más significativo en el mercado. Estas estrategias establecer la dirección de la asociación, ya sea a través de la diferenciación, la dominancia en costos o en enfoque particular.

Para Zuñiga (2021) las principales señales que guían el actuar de toda la entidad hacia el cumplimiento de las metas estratégicas definidas. Estas pautas determinan las prioridades y ayudan a armonizar las distintas áreas operativas, desde la elaboración hasta la venta.

Por el contrario, sostiene que las acciones competitivas deben centrarse en la durabilidad y excelencia del producto de pesca en la región de Santa Rosa. Esta decisión estratégica asegura el éxito económico y la continuidad en un medio competitivo desafiante.

Proyectos. Según Moreno et al., (2023) son iniciativas momentáneas y específicas, con un comienzo y un cierre claros, pensadas para llevar a cabo y realizar un plan particular. Estas acciones convierten las indicaciones generales en resultados tangibles, como la puesta en marcha de un sistema renovado de control de calidad o la compra de maquinaria.

De acuerdo con Trachana (2023) se caracterizan como esquemas minuciosos que necesitan la asignación puntual de recursos humanos, tiempo y financiamiento para alcanzar un resultado particular y cuantificable. Estas actividades dividen las estrategias completas en elementos que son más factibles de gestionar y supervisar.

En mi opinión, se sostiene que las propuestas para transformación, como una iniciativa de acreditación de salud o un curso sobre prácticas adecuadas de pesca son esenciales. Las actividades con fondos destinados permiten materializar las tácticas de la asociación Santa Rosa, garantizando que se edifique un nuevo almacén o se optimice la flota de barcos de pesca.

Implementación estratégica. Uribe (2022) es una actividad activa que transforma las tácticas planificadas en actividades específicas, involucrando a toda la organización. Incluye la distribución adecuada de los recursos, el ajuste de los procedimientos y la estimulación del equipo para alcanzar las metas.

Castro (2023) refleja el momento activo en que el esquema principal deja de ser un texto conceptual para transformarse en algo tangible mediante una sucesión de acciones y elecciones cotidianas. Se centra en superar los impedimentos operativos, organizacionales o culturales que podrían dificultar la realización de los propósitos.

Desde mi punto de vista, destaca que llevar a cabo el plan es la fase crítica para la asociación pesquera Santa Rosa, dado que transforma sus recientes orientaciones de mercado en realidades concretas. Implementar la estrategia requiere alterar hábitos y procedimientos laborales tanto entre los socios como el equipo administrativo.

Recursos. De acuerdo con Mora et al., (2024) se trata de la organización ordenada y eficaz de los recursos esenciales, ya sean económicos, de personal, de insumos o de tecnología, para ejecutar proyectos establecidos. Esta distribución asegura que cada actividad y estudio estratégico disponga de los fondos, herramientas y capacidades humanas necesarias para lograr sus objetivos.

Como afirma Domínguez (2021) es el listado de recursos y herramientas que la cooperativa necesita tener o conseguir para respaldar las labores de cambio o mejora. La existencia de estos recursos abarca desde el dinero necesario para invertir en equipos modernos hasta la formación del equipo en métodos de pesca.

La accesibilidad a recursos operativos tiene que garantizar que la asociación tenga un equipo adecuado y un capital de trabajo adecuado. Una supervisión rigurosa de los recursos impedirá desviaciones y garantizará la viabilidad económica de la investigación

Cronograma. Como explica Rivera & Carranza (2023) es un formato visual o tabular que define el tiempo, la secuencia lógica y conexión de cada iniciativa y tarea estratégica. Esta

organización ayuda a monitorear el avance, detectar bloqueos y administrar de manera anticipada los plazos de entrega.

Detalla Meza & Salvador (2024) la especificación exacta de momentos cruciales o etapas que señalan el comienzo, la conclusión y entrega de elementos de la investigación estratégica. La programación de hitos asegura el orden en la implementación y posibilita a la dirección valorar regularmente el rendimiento en comparación con lo previsto.

El orden de las actividades es fundamental para organizar las tareas de la asociación que dependen unas de otras, como adquirir herramientas y llevar a cabo su instalación. Un plan minucioso actúa como la guía que orienta la implementación efectiva del plan estratégico.

Responsables. Ramírez et al., (2025) se refiere a la identificación precisa y evidente de los ciudadanos o grupos que tiene el poder de guiar, implementar y ser responsables de los resultados de cada iniciativa. La distribución de liderazgo determina el deber en el marco organizativo, previniendo la fragmentación de la obligación y la desobediencia de tareas.

Quezada & Chafra (2024) consiste en crear un proceso de comunicación y vigilancia donde los responsables de los estudios tienen que informar sobre su progreso y rendimiento a una instancia superior. Este mecanismo de responsabilidad garantiza que haya una supervisión constante del desarrollo y que los inconvenientes sean elevados y soluciones de manera adecuada y a tiempo.

Determina que la delegación de liderazgo es fundamental para capacitar a los miembros de la asociación en la administración del estudio de optimización pesquera en Santa Rosa. La identificación precisa de los encargados fomenta la dedicación personal y garantiza el éxito como grupo.

Fundamentos legales

En cuanto a la **Constitución de la República del Ecuador** (2021) define lo siguiente. En el capítulo sexto, referente al Trabajo y Producción, estipula que:

En la Sección Primera, referente a las Formas de Organización de la Producción y Gestión:

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el bien vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

De acuerdo con el **Reglamento General a la Ley de Cooperativas** (1966) detalla que:
En el Título VI:

Art. 77.- Cooperativas pesqueras son las formadas por pescadores, con el objeto de mejorar los sistemas de pesca e industrializar y comercializar en común el pescado.

También en el Título VII:

Art. 103.- Las Federaciones Nacionales de Cooperativas se constituirán con un mínimo de veintiún cooperativas, de por lo menos siete provincias distintas; a excepción de las cooperativas pesqueras, que podrán formar la Federación con un mínimo de doce cooperativas de cuatro provincias diferentes.

En el Reglamento a la **Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero** (2022) describe lo siguiente: En el Capítulo XIII, de las Normas para el Fomento Artesanal Pesquero:

Art. 64.- La Dirección General de Pesca, promoverá la formación de cooperativas pesqueras y de otros tipos de asociación, entre los pescadores artesanales concediéndoles asistencia técnica y programación de proyectos específicos que permitan su desarrollo.

Art. 65.- Cuando exista inversión estatal en las cooperativas pesqueras, la Dirección General de Pesca estructurará planes concretos de recuperación del capital aportado una vez comprobada la solidez económica de las mismas.

Art. 66.- La Dirección General de Pesca, conjuntamente con la Dirección General de Cooperativas, se encargarán de formular planes adecuados para la organización de cooperativas pesqueras, así como también de la elaboración y ejecución de planes de capacitación.

Art. 67.- Los estatutos de las cooperativas pesqueras serán aprobadas por el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, previo informe favorable de la Dirección General de Pesca.

Acerca de la **Ley Orgánica de Economía y Solidaridad** (2011) dice que: En la Sección 3, de las Organizaciones del Sector Cooperativo:

Art. 1.- Sector Cooperativo. – Es el conjunto de cooperativas entidades como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Art. 23.- Grupos. – Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito, servicios.

Art. 24.- Cooperativas de producción. – Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarios, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

Art. 29.- Socios. – Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles.

Capítulo II

Metodología

Las investigaciones llevadas a cabo en un formato de estudio requieren la aplicación de una metodología apropiada. El trabajo actual se basa en un diseño que no es experimental y es de tipo transversal, con enfoque descriptivo y utilizando métodos mixtos, que influyen tanto el inductivo como el analítico.

Diseño de la investigación

El presente estudio tiene un **diseño no experimental** a medida que se analizó el entorno, se desarrolló lo que ocurre en el presente, es importante señalar que la variable investigada no fue alterada en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa. En otras palabras, el estudio que se llevó a cabo durante el trabajo se estudió en su entorno habitual, recolectando información valiosa para luego ser evaluada en relación al plan estratégico de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas.

Además, la investigación está desarrollado con **alcance descriptivo**, porque se centró en detallar las cualidades y rasgos relevantes que se someten a evaluación, lo que facilita entender la realidad de las entidades a través de la exploración de aspectos vinculados con la variable plan estratégico, que está relacionada con el problema, describiendo elementos internos como externos de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, y, al investigar, se buscó ofrecer una solución que ayude a alcanzar el objetivo de la investigación.

Por consiguiente, el enfoque que se utilizó es **cualitativo**, ya que facilito la observación de datos más amplios y relevantes acerca del tema en cuestión, esto se logró con la investigación de costumbres de los sujetos, identificando conductas de un individuo o colectivo en un contexto particular, al mismo tiempo, analizando los eventos o actividades administrativas en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa. Además, se basará en ser un estudio interpretativo que contribuya a la generación de conocimientos.

Mientras que el **cuantitativo**, se emplearon métodos y herramientas para la recolección de datos que permitió una medición objetiva, así como el análisis y la obtención de resultados estadísticos de la variable examinada. De esta forma, se desarrollaron procedimientos para encontrar información que sea fiable y comprobable, con el objetivo de alcanzar conclusiones precisas sobre el asunto de estudio.

Métodos de la investigación

En el estudio se aplicaron los métodos inductivo y analítico. El método inductivo, ya que se obtuvo datos reales acerca de la condición presente de la asociación que se investiga, por ende, se formularon normas que derivan de las especificidades vistas, lo que ayuda a enriquecer la comprensión sobre la situación verdadera de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa. Por esta razón, es fundamental plantear la inducción para objetivos científicos, examinando el fenómeno relevante y, de esta forma, lograr hallazgos significativos que transitan de lo particular a lo general.

Por otra parte, se incorporó el método analítico al estudio porque este contribuyó al proceso, identificando como actúa la variable examinada, lo que facilitó la observación del fenómeno en cuestión, así como su origen, las razones detrás de ello y las consecuencias de la situación en que se halla la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas.

Población y muestra

La **población** está integrada por una cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, asociación autónoma de personas que se apoyan y ayudan mutuamente, con un total de 152 integrantes, que la conforma el presidente y socios de la entidad ante mencionada, la mayoría son hombres y un porcentaje pequeño son mujeres, además, incluye a personas mayores de 18 años que pertenecen a diferentes áreas de la cooperativa artesanal.

Por consiguiente, de la misma población se seleccionó la **muestra**, integrada por 1 presidente de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, a quien se les aplicó una entrevista estructurada.

Para corroborar la información obtenida de la encuesta, se aplicó un tipo **de muestro no probabilístico** por conveniencia para elegir a los participantes del estudio. Esta metodología facilitó la selección de socios de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, quienes estén disponibles y dispuestos a colaborar con el estudio.

Con este contexto, se seleccionó a un conjunto de 90 socios de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, dispuestos a proporcionar información sobre el manejo del plan estratégico que se está investigando.

Tabla 1 Población

Muestra	Cantidad	Técnica
Presidente	1	Entrevista
Socios	90	Encuesta
Total	91	

Nota: Datos de la población

Recolección y procesamiento de datos

Recolección de datos

Técnicas

Entrevista: Facilitó la obtención de datos al conversar con el presidente de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, empleando un conjunto de preguntas diseñadas para captar información detallada y aclarar dudas sobre el tema de interés. Esta persona proporcionó una explicación completa sobre cómo se lleva a cabo el plan estratégico de la cooperativa artesanal, con el objetivo de reunir información directa para su posterior análisis e interpretación.

Encuesta: Técnica que fue importante porque se centró en un conjunto de preguntas cerradas, lo que facilitó la obtención de información de los socios de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa. Para evaluar los resultados obtenidos de las encuestas, se empleó el IBM SPSS, que permitió la interpretación de los datos a través de tablas y gráficos estadísticos generados al usar dicho instrumento.

Instrumentos

Guía de entrevista: Se creó un cuestionario para entrevistas que contenga 10 preguntas clave relacionadas con la variable de estudio, lo que facilitó la obtención de datos precisos y verídicos del presidente de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, por lo tanto, esta herramienta contribuyó a robustecer la investigación.

Cuestionario: Con lo que obtuvo resultados que brindaron información significativos, se diseñó encuestas compuestas por 15 preguntas cerradas, dirigidas a los socios de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, enfocándose en la recopilación de datos acerca del plan estratégico, dimensiones e indicadores.

Procesamiento de datos

Google Forms: Esta herramienta hace posible la recolección eficiente de datos a partir de encuestas, gracias a sus múltiples elementos, lo que permite adaptarse a las necesidades del desarrollo de recolección de información. Esto facilitó la creación de diferentes tipos de preguntas y permitió a los socios de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, a realizar la encuesta.

IBM SPSS: En la gestión de la información de este estudio se utilizó el programa IBM SPSS, que es útil para efectuar análisis estadísticos, facilitando la visualización de los resultados a través de tablas, gráficos y más. Asimismo, permitió el procesamiento rápido de la información recolectada mediante las encuestas de los socios de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas.

Validación de instrumentos

Los instrumentos creados por el autor fueron confirmados mediante el análisis de un especialista en la asignatura, utilizando la guía diseñada para obtener su correspondiente aprobación y validación tanto de los formatos de entrevista y encuesta. Este proceso se llevó a cabo en revisiones de profesionales de la Carrera Administración de Empresas, UPSE.

Capítulo III

Resultados y Discusión

Análisis de datos

Análisis de los resultados de las entrevistas

Por lo tanto, tras emplear los instrumentos de recolección de información, se muestra la información resultante de la entrevista realizada al presidente de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas.

1. ¿Cómo define el plan estratégico y su importancia para la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?

El líder de la cooperativa describe el plan estratégico como la guía que señala el umbo que la entidad debe adoptar. Es un recurso esencial que ayuda a definir las metas a corto, mediano y largo plazo, coordinando las normas y actividades para optimar la administración global de la cooperativa.

Su relevancia se basa en que facilita la creación de las tácticas adecuadas para cumplir con las metas, entender el contexto competitivo y garantizar que todos los miembros colaboren con un trabajo organizado y dirigido hacia un objetivo común.

2. ¿Qué motivos le impulsaron a formar parte de la cooperativa de producción artesanal pesquera Santa Rosa?

Su principal razón para unirse y luego dirigir la cooperativa se basa en el anhelo de potenciar la industria pesquera artesanal y mejorar las condiciones de vida de los socios y familias, un sector que ha enfrentado muchas restricciones a lo largo de la historia. El presidente busca impulsar la entidad administrativa entre los pescadores, lo que permite obtener financiamiento, mejorar la calidad de los productos y perfeccionar el proceso de venta, reduciendo al mínimo la intervención de intermediarios. La colaboración y el apoyo mutuo con la fuerza que impulsa cambios beneficios en la sociedad.

3. ¿Cómo inciden los objetivos de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa en la elaboración de un plan de capacitación para los socios?

Los propósitos de la cooperativa tienen un impacto inmediato e importante, si por caso, uno de los objetivos es aumentar la calidad y competitividad de los artículos, el programa de formación debe centrarse en contenidos relativos a normativas pesqueras y ambientales, técnicas de capturas, procesamientos y desarrollo de asociaciones.

Asimismo, si se aspira a expandirse en el mercado, se llevan a cabo entrenamientos para entender las normativas del gobierno y desarrollar habilidades de negociación. La formación es una herramienta esencial para que los colaboradores obtengan las competencias y la dedicación requeridas para lograr los objetivos estratégicos.

4. ¿Qué iniciativas ha implementado la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa para mejorar la calidad de vida de sus asociados?

El líder señala que la cooperativa ha concentrado sus esfuerzos en tres pilares fundamentales:

- **Mejora de la producción e ingresos:** Enfocándose en aumentar el valor de los productos y optimizando las estrategias de venta para lograr precios atractivos.
- **Infraestructura y servicios:** Se han conseguido fondos y terrenos, como aquel proporcionado por el MAGAP, con el fin de convertirlo en un espacio de formación continua para los miembros.
- **Estructura y representación:** Promoviendo la cooperación para garantizar el acceso a soporte técnico, recursos financieros y proyectos de infraestructura que optimicen el bienestar socioeconómico de sus hogares.

5. ¿Cómo ha contribuido la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa al desarrollo del cantón Salinas?

La institución ayuda a la evolución del cantón de varias maneras:

- Primero, juega un papel esencial en la alimentación y en la economía de la región, ya que es la fuente principal de mariscos frescos.

- En segundo lugar, promueve el crecimiento económico y creación de ingresos familiares para un grupo significativo de la población.

Asimismo, al perseguir la calidad y modernización, se fomenta la percepción de la pesca artesanal sostenible y respetuosa con el entorno en la región. Su propia existencia como grupo organizado es un respaldo para las leyes de impulso económico del cantón.

6. **¿Cuenta la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa con los recursos necesarios para ser una organización competente?**

En la actualidad, el presidente opina que la cooperativa cuenta con una sólida ventaja competitiva por la experiencia de sus miembros y su diversidad de productos, pero aún necesita llevar a cabo medidas adecuadas para consolidar su posición y alcanzar plena competencia.

Reconoce que existe restricciones en la obtención de préstamos y financiamiento para maquinaria y fondos operativos, lo que reduce su rendimiento y eficiencia en relación con competidores más estructurados o industria pesquera. Así, el enfoque estratégico resulta fundamental para discernir las carencias y administrar los recursos necesarios.

7. **¿Qué inversiones en infraestructura o tecnología requiere la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa para mejorar?**

El dirigente del proyecto indica que, con el fin de garantizar un buen estándar del artículo y el funcionamiento eficaz, la organización necesita financiamiento enfocado en diversas zonas importantes:

- **Infraestructura de valor agregado:** Es esencial actualizar o mejorar nuestro sistema de recolección para cumplir con los requisitos de seguridad alimentaria y, a largo plazo, desarrollar una posible planta de envasado que nos brinde la oportunidad de incrementar el valor, elevar las ganancias y acceder a mercados internacionales.
- **Actualización de la flota:** Es necesario la inversión para reemplazar motores y herramientas de pesca que han sufrido por robos o el desgaste normal. La actualización del equipo de navegación y diálogo en el barco es fundamental para garantizar la seguridad o efectividad de las operaciones

- **Gestión tecnológica:** Se requieren inversiones en tecnología más eficaz para facilitar el diálogo interno y supervisar los inventarios o procesos, lo que optimizará la administración general de la entidad.

8. ¿Cuáles son los principales desafíos estratégicos que enfrenta la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa actualmente?

Desde la perspectiva del dirigente, los retos estratégicos son aquellos que ponen en riesgo la continuidad y expansión de la cooperativa:

- **Estructuración de la estrategia:** Reto más importante es la urgente necesidad de establecer un plan estratégico que garantice un manejo eficaz de los procedimientos y una mejor posición competitiva en un ambiente con gran competencia.
- **Seguridad y rendimiento:** Elevada amenaza de inseguridad en el océano provocada por la piratería es un problema persistente que resulta en la pérdida de bienes y pone en peligro la vida de las personas involucradas.
- **Oportunidades de financiamiento:** Poco acceso a préstamos y financiamiento apropiado restringe nuestra habilidad para actualizar y mejorar la flota, afectando negativamente nuestro rendimiento y eficiencia.

9. ¿Cuáles son las principales amenazas o riesgos externos que podrían afectar al desempeño de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?

El administrador señala un conjunto de amenazas externas que no se pueden controlar de forma directa por parte de la cooperativa, pero que requieren ser enfrentadas de manera estratégica:

- **Competencia injusta:** Rivalidad con la pesca que viola las leyes al sobrepasar el área destinada a la captura artesanal, impactando de manera directa la cantidad de especies que son la base del sustento de la entidad.
- **Condiciones ambientales y climáticas:** Fenómenos naturales como el niño y la niña son considerados riesgos, al igual que los cambios estacionales que influyen directamente en la habilidad para capturar.
- **Reducción de recurso:** Reducción en las pescas, debido a factores ambientales o a la sobreexplotación general, representa un peligro a largo plazo que demanda acciones de adaptación.

10. ¿Estaría usted dispuesto a participar en la elaboración del plan estratégico para la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, que a su vez le permita clarificar el proceso a seguir?

El presidente manifiesta una completa y activa disposición, él opina que desarrollar un plan estratégico es una urgencia que no se puede ignorar y chance de transformación o sostenibilidad para la cooperativa.

El desarrollo del plan se percibe no únicamente como un producto final, sino como una herramienta que facilitará la identificación de las etapas a realizar, fomentará el intercambio de información y garantizará la implicación de todo los dirigentes y colaboradores en el logro de las metas. La inclusión en este proceso se considera importante para asegurar el porvenir de la entidad.

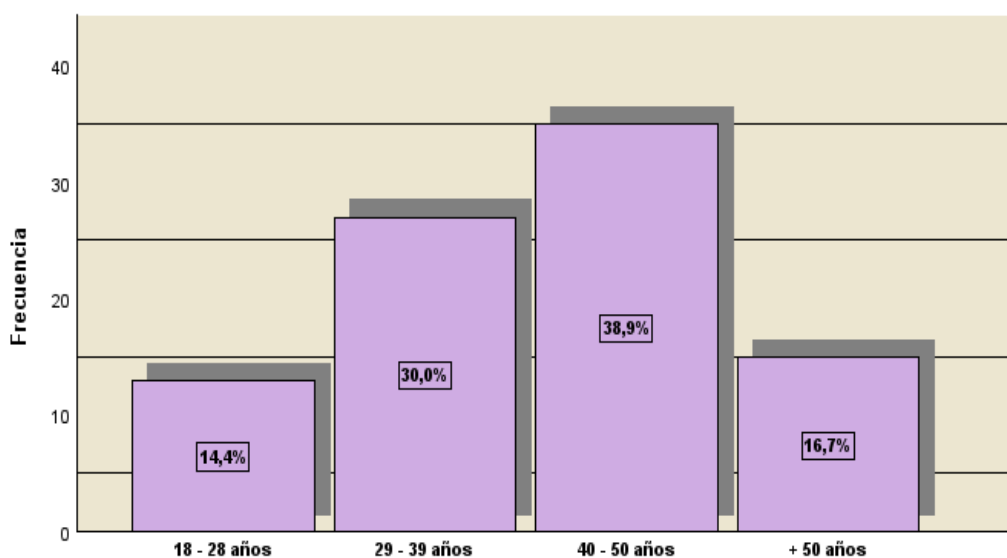
Análisis de los resultados de la encuesta

A continuación, tras la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se evidencian los datos y resultados obtenidos de la encuesta realizada a los socios de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas.

Tabla 2 Edad

	Frecuencia	Porcentaje
18 – 28 años	13	14,4%
29 – 39 años	27	30%
40 – 50 años	35	38,9%
+ 50 años	15	16,7%
Total	90	100%

Nota: Datos en porcentajes

Figura 1 Edad

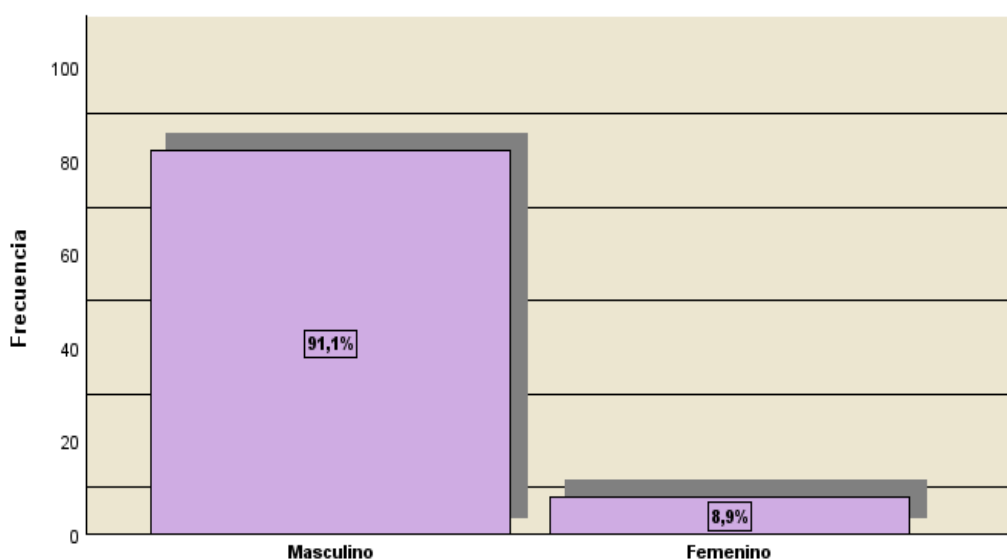
Nota: El desarrollo de la encuesta

La mayoría de los participantes en la encuesta está en la franja de edad de 40 a 50 años, representando un 38,9%. Esto dice que la cooperativa tiene un grupo social maduro y con una notable trayectoria en el ámbito.

Tabla 3 Género

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	82	91,1%
Femenino	8	8,9%
Total	90	100%

Nota: El desarrollo de la encuesta

Figura 2 Género

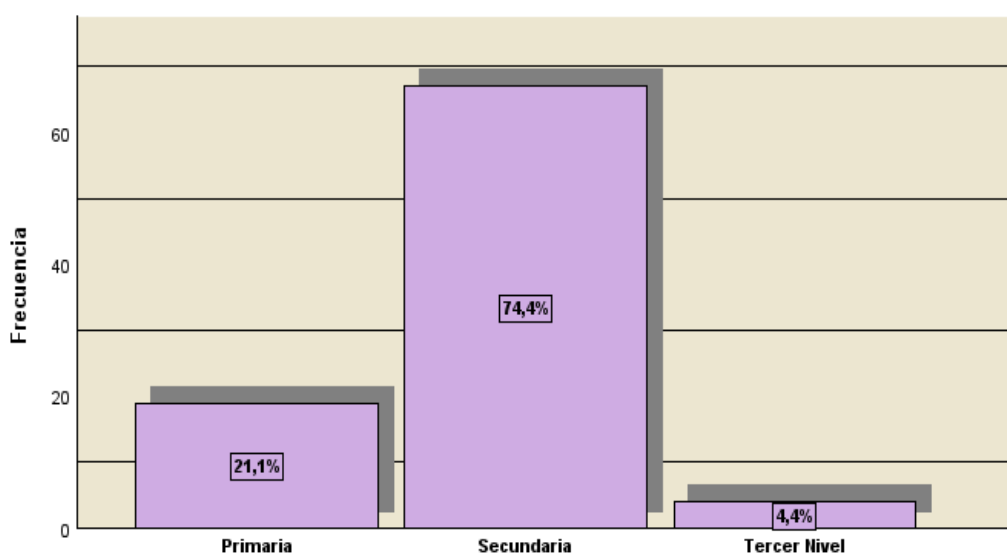
Nota: Datos en porcentajes

Hay una mayor parte de hombre entre los integrantes de la cooperativa con una representación del 91,1%. Esta información es significativa para dirigir las tácticas de inclusión o para tener en cuenta el tipo de trabajo que define a esta área.

Tabla 4 Nivel de Educación

	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	19	21,1%
Secundaria	67	74,4%
Tercer Nivel	4	4,4%
Total	90	100%

Nota: Datos en porcentajes

Figura 3 Nivel de Educación

Nota: El desarrollo de la encuesta

La educación más común entre los miembros es la secundaria abarcando el 74,4% de quienes participaron en la encuesta. Este aspecto es fundamental para ajustar la terminología y la dificultad de los programas de formación o la comunicación del plan estratégico.

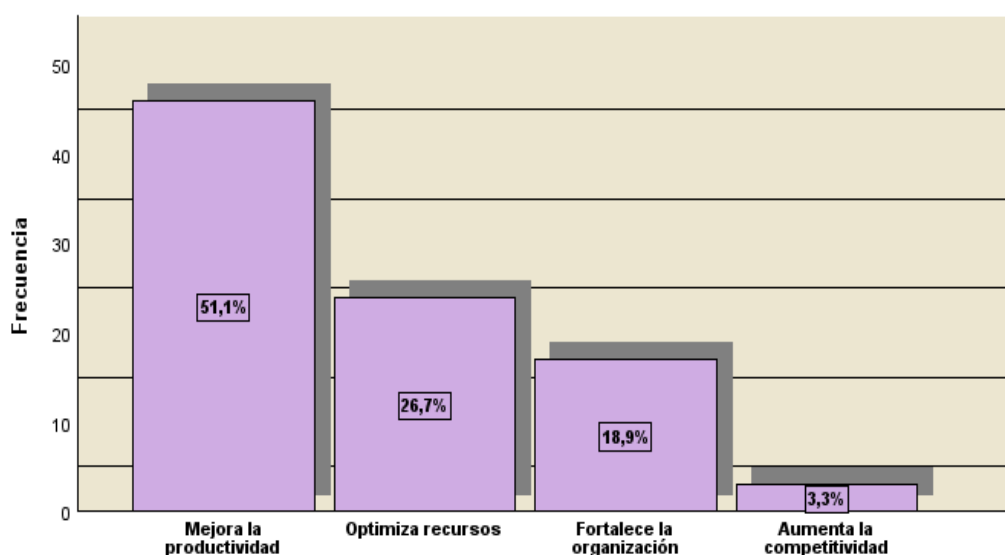
1. ¿Cuál considera usted el principal beneficio de analizar los factores internos de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?

Tabla 5 Análisis Interno

	Frecuencia	Porcentaje
Mejora la productividad	46	51,1%
Optimiza recursos	24	26,7%
Fortalece la organización	17	18,9%
Aumenta la competitividad	3	3,3%
Total	90	100%

Nota: El desarrollo de la encuesta

Figura 4 Análisis Interno



Nota: Datos en porcentajes

El análisis de los elementos internos de la cooperativa es visto por la gran mayoría de los asociados como una herramienta esencial para el avance de su administración. Un destacado 51,1% e quienes respondieron la encuesta opinan que el beneficio más importante es el aumento de la productividad. Este enfoque resalta una evidente necesidad de perfeccionar los procedimientos internos laborales, un aspecto clave que el plan estratégico tiene que tratar para mejorar la eficacia operativa de la entidad.

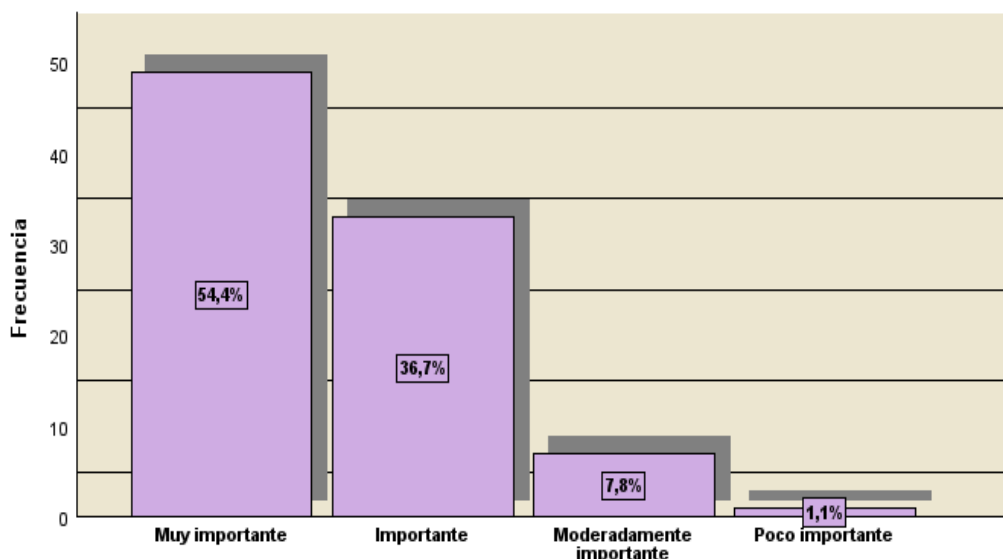
2. **¿Qué tan importante considera evaluar los factores externos “oportunidades y amenazas” para la toma de decisiones en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?**

Tabla 6 *Análisis Externo*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	49	54,4%
Importante	33	36,7%
Moderadamente importante	7	7,8%
Poco importante	1	1,1%
Total	90	100%

Nota: Datos en porcentajes

Figura 5 *Análisis Externo*



Nota: El desarrollo de la encuesta

El estudio de los elementos externos es apreciado por los socios como esencial para la formulación de decisiones estratégicas, concretamente, el 54,4% de ellos opina que este análisis es muy importante. Este hallazgo indica una notable comprensión de la importancia de realizar un diagnóstico externo, lo que respalda la incorporación de un estudio detallado de oportunidades y amenazas como un componente clave en el plan estratégico propuesto.

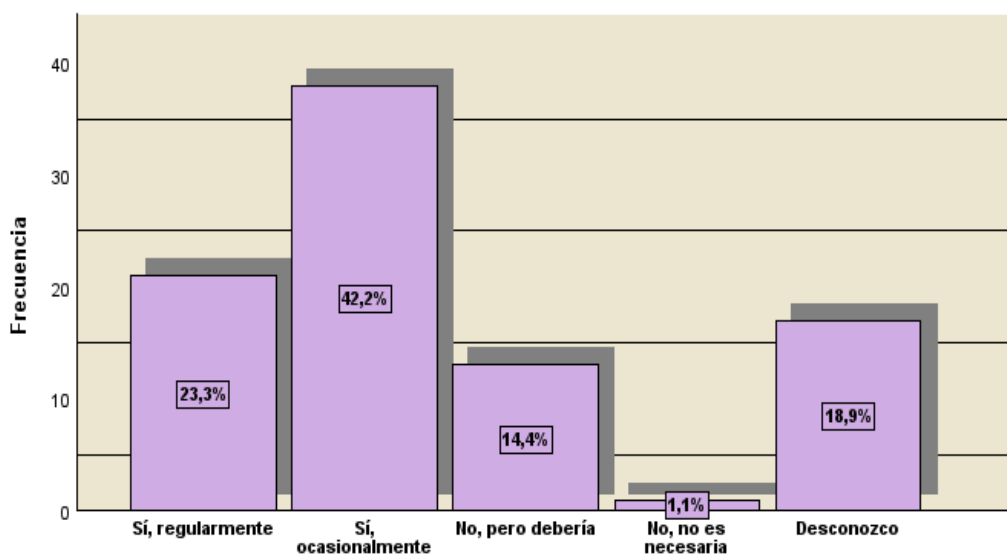
3. ¿Utiliza la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa actualmente la Matriz FODA como herramienta de diagnóstico?

Tabla 7 Matriz Estratégica

	Frecuencia	Porcentaje
Sí, regularmente	21	23,3%
Sí, ocasionalmente	38	42,2%
No, pero debería	13	14,4%
No, no es necesario	1	1,1%
Desconozco	17	18,9%
Total	90	100%

Nota: El desarrollo de la encuesta

Figura 6 Matriz Estratégica



Nota: Datos en porcentajes

En relación con la utilización de la matriz FODA como método de análisis, los datos muestran que la cooperativa la aplica de forma inconsistente, un 42,2% de los miembros señala que se usa sí ocasionalmente. Esta irregularidad en su implementación indica una carencia en el proceso de revisión constante de las condiciones internas y externas de la cooperativa, por lo que es fundamental que el plan estratégico establezca un uso habitual y fomente su aplicación.

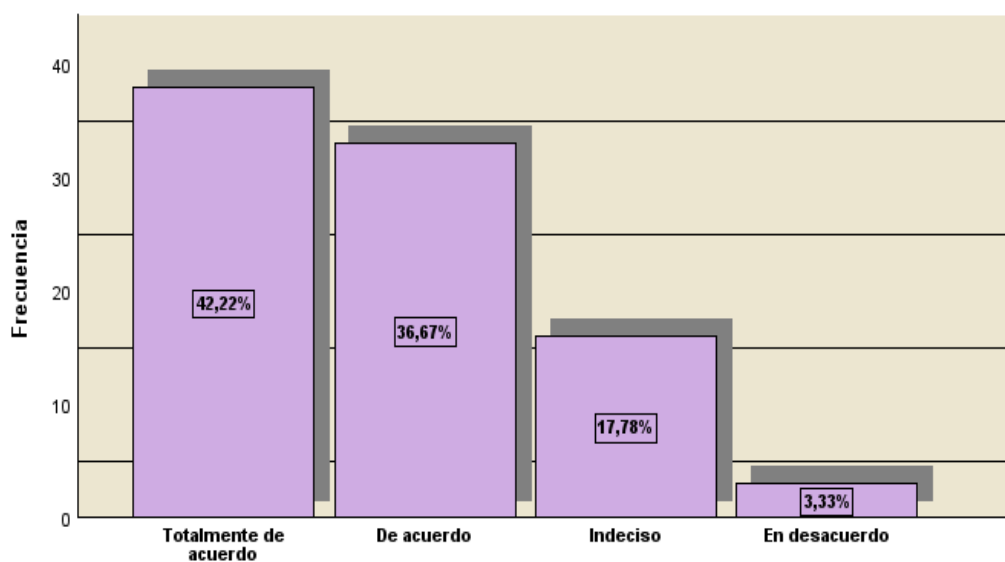
4. ¿Cree usted que un diagnóstico situacional viabiliza la elaboración de estrategias de mejora para la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?

Tabla 8 *Diagnóstico*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	38	42,2%
De acuerdo	33	36,7%
Indeciso	16	17,8%
En desacuerdo	3	3,3%
Total	90	100%

Nota: Datos en porcentajes

Figura 7 *Diagnóstico*



Nota: El desarrollo de la encuesta

Hay un amplio acuerdo entre los colaboradores acerca de la importancia de realizar un diagnóstico de situación para generar planes de mejora, un notable 42,2% de los participantes en la encuesta se manifiesta totalmente de acuerdo en que dicho análisis facilita la creación de estas iniciativas. Esto respalda la idea de comenzar el plan estratégico con una fase de análisis detallado, garantizando así la aprobación y ejecución futura de las medidas planteadas.

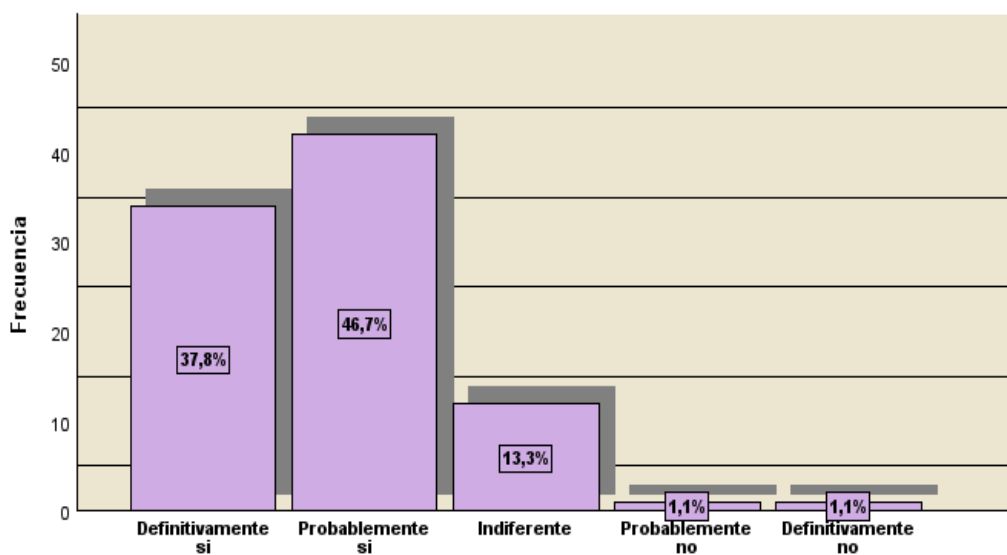
5. ¿Se identifica usted con la misión de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?

Tabla 9 Misión

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	34	37,8%
Probablemente si	42	46,7%
Indiferente	12	13,3%
Probablemente no	1	1,1%
Definitivamente no	1	1,1%
Total	90	100%

Nota: El desarrollo de la encuesta

Figura 8 Misión



Nota: Datos en porcentajes

La mayoría de los encuestados muestra una percepción favorable hacia la misión de la cooperativa, evidenciando un sólido grado de alineación en sus objetivos. En total, un 46,7% de los miembros expresa que probablemente sí se siente identificado con la misión. A pesar de que la identificación es considerable, el plan estratégico podría priorizar el refuerzo del dialogo de la misión, persiguiendo que la respuesta mayor evolucione a un definitivamente sí para alcanzar una unión más firme.

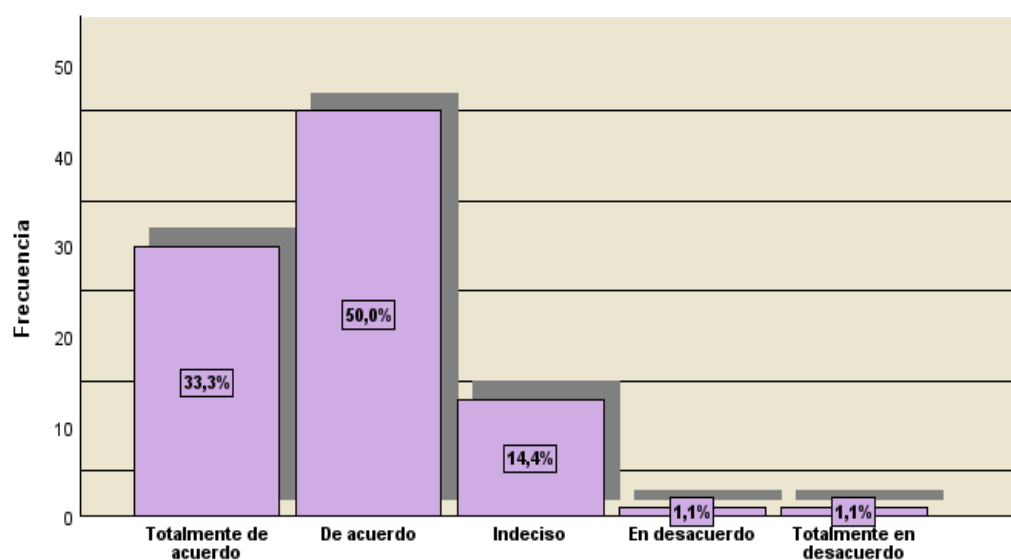
6. **¿Cree usted que el cumplimiento de sus tareas y actividades contribuye al alcance de la visión de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?**

Tabla 10 *Visión*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	30	33,3%
De acuerdo	45	50%
Indeciso	13	14,4%
En desacuerdo	1	1,1%
Totalmente en desacuerdo	1	1,1%
Total	90	100%

Nota: Datos en porcentajes

Figura 9 *Visión*



Nota: El desarrollo de la encuesta

Las personas que forman parte de la cooperativa creen firmemente que el desempeño en sus funciones ayuda a alcanzar los objetivos de la organización, el 50% de los participantes en la encuesta afirmó estar de acuerdo con la idea de que su trabajo contribuye a la realización de la visión. Este elevado nivel de concordancia indica que el talento humano está enfocado en conseguir objetivos a largo plazo, lo que simplificará la ejecución de las estrategias establecidas en el plan.

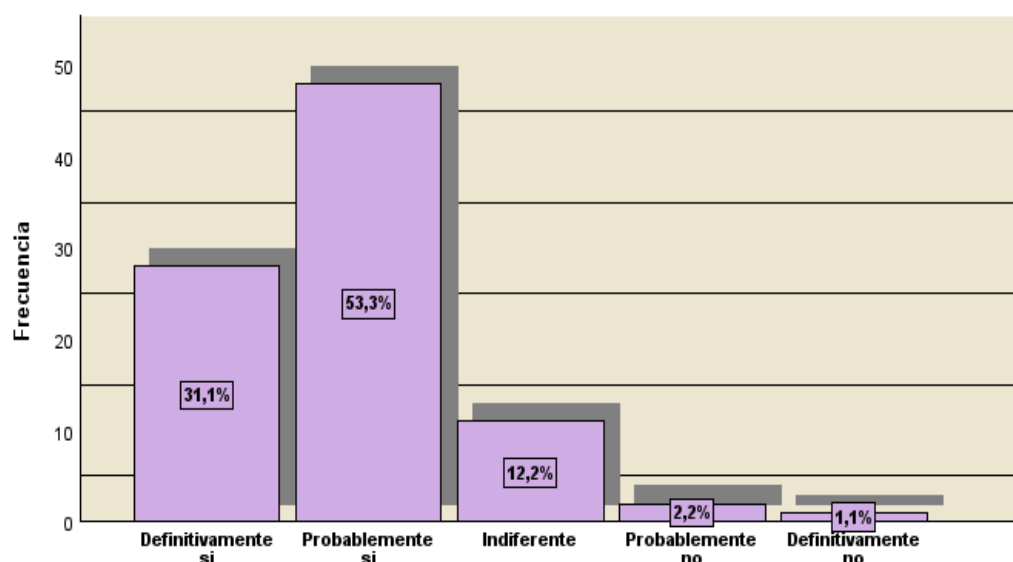
7. ¿Identifica usted los valores institucionales de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?

Tabla 11 Valores

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	28	31,1%
Probablemente si	48	53,3%
Indiferente	11	12,2%
Probablemente no	2	2,2%
Definitivamente no	1	1,1%
Total	90	100%

Nota: El desarrollo de la encuesta

Figura 10 Valores



Nota: Datos en porcentajes

El reconocimiento de los valores de la institución por parte de los socios se considera una ventaja en la cooperativa, un 53,3% de los participantes en la encuesta afirma que probablemente sí entiende los valores de la entidad. Este entendimiento esencial de la cultura de la organización constituye una se firme para el plan estratégico, puesto que las acciones y tácticas pueden apoyarse en principios éticos ya reconocidos y aceptables por la comunidad social.

8. ¿Con que frecuencia cumple con los objetivos el personal de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?

Tabla 12 *Cumplimiento de Objetivos*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	11,1%
Rara vez	31	34,4%
A veces	32	35,6%
Con frecuencia	11	12,2%
Siempre	6	6,7%
Total	90	100%

Nota: Datos en porcentajes

Figura 11 *Cumplimiento de Objetivos*



Nota: El desarrollo de la encuesta

Respecto a la regularidad con la que el equipo alcanza sus metas, se identifica un sector que necesita ser mejorado, un 35,6% de los encuestados indica que el logro de objetivos ocurre a veces. Esta información manifiesta una deficiente continuidad en la realización y supervisión de las metas, enfatizando la urgencia de que el plan estratégico incluya un mecanismo sólido para la vigilancia, análisis y retroalimentación que garantice un cumplimiento estable.

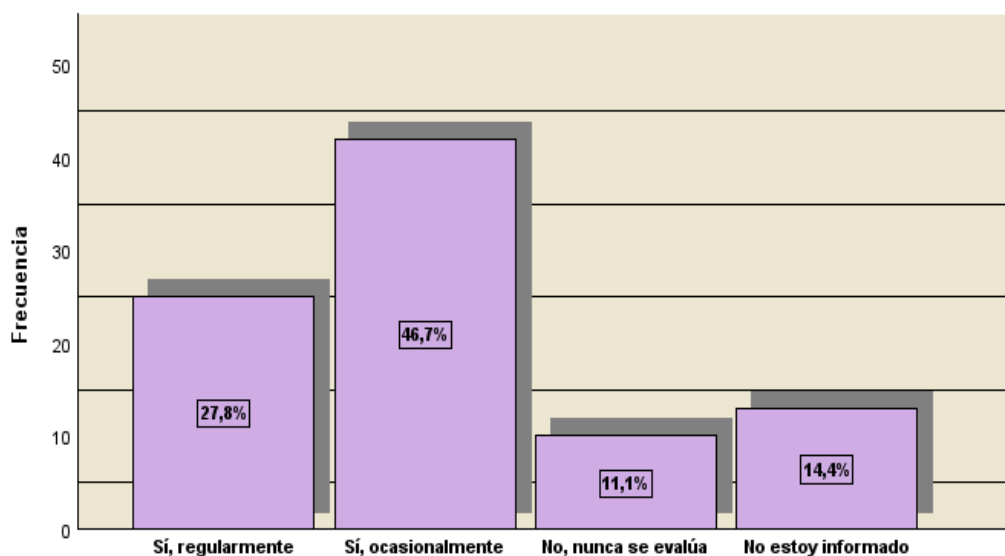
9. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos con los socios?

Tabla 13 *Objetivos*

	Frecuencia	Porcentaje
Sí, regularmente	25	27,8%
Sí, ocasionalmente	42	46,7%
No, nunca se evalúa	10	11,1%
No estoy informado	13	14,4%
Total	90	100%

Nota: El desarrollo de la encuesta

Figura 12 *Objetivos*



Nota: Datos en porcentajes

La revisión del logro de metas con los colaboradores se lleva a cabo, sin embargo, no se hace de manera sistemática, lo que expresa un área para avanzar, un 46,7% de los encuestados señala que la evolución sucede sí ocasionalmente. Para el plan estratégico, es esencial implementar procedimientos formales de monitoreo y evaluación con los colaboradores, garantizando que el seguimiento del avance sea una actividad continua y colaborativa.

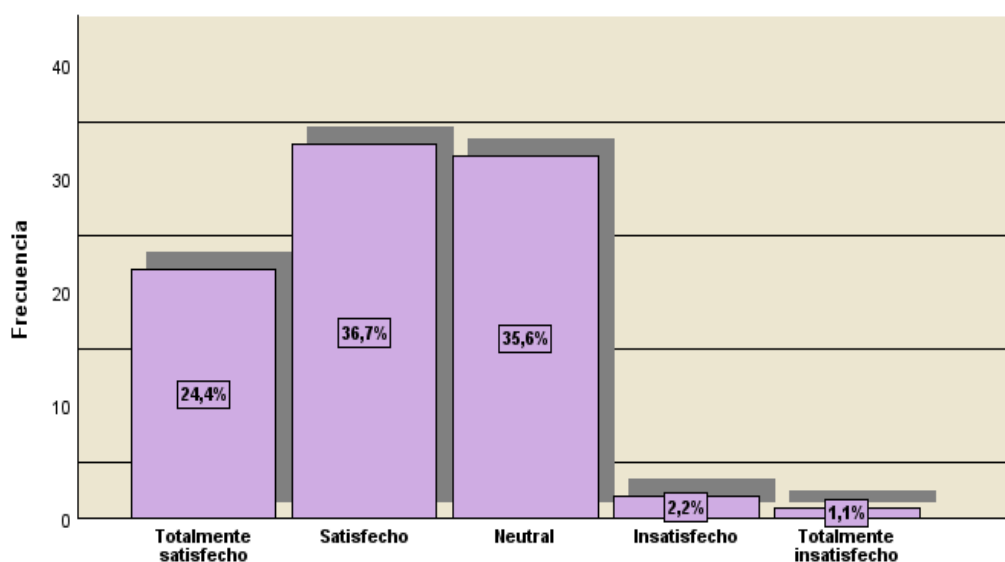
10. ¿Se siente motivado y satisfecho de pertenecer a esta cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?

Tabla 14 Estrategias

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	22	24,4%
Satisfecho	33	36,7%
Neutral	32	35,6%
Insatisfecho	2	2,2%
Totalmente insatisfecho	1	1,1%
Total	90	100%

Nota: Datos en porcentajes

Figura 13 Estrategias



Nota: El desarrollo de la encuesta

Los miembros exhiben una actitud favorable de motivación y satisfacción respecto a su afiliación a la cooperativa de pesca Santa Rosa, al contabilizar las respuestas más alentadoras, se observa que un 36,7% de los participantes se considera satisfecho. Esta atmósfera positiva de satisfacción es un elemento fundamental que el plan estratégico puede utilizar para fomentar la involucración y compromiso en la aplicación de nuevas tácticas.

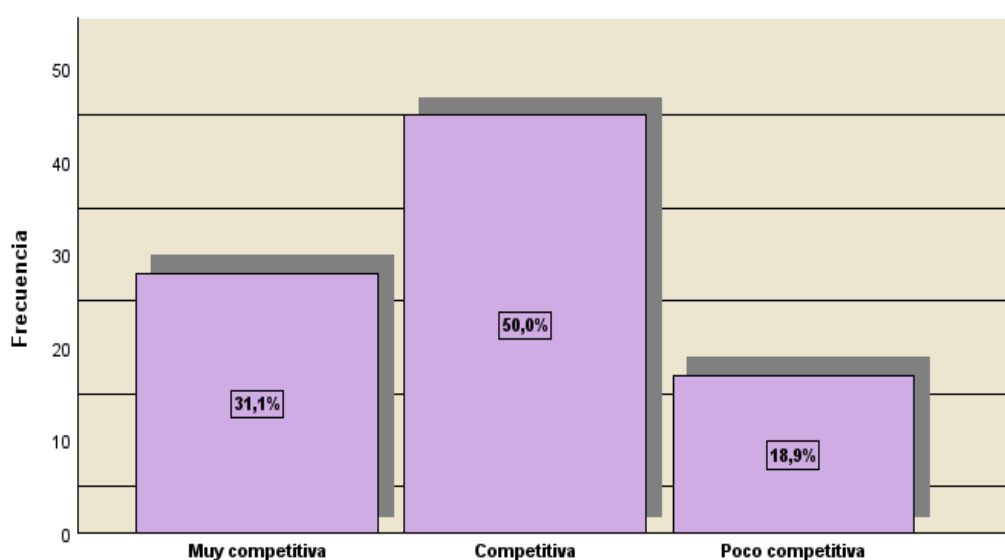
11. **¿Considera que los proyectos desarrollados por la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa la hacen competitiva frente a otras organizaciones pesqueras?**

Tabla 15 *Proyectos*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy competitiva	28	31,1%
Competitiva	45	50%
Poco competitiva	17	18,9%
Total	90	100%

Nota: El desarrollo de la encuesta

Figura 14 *Proyectos*



Nota: Datos en porcentajes

La visión de la competitividad de los planes de la entidad en comparación con otras instituciones de pesca es positiva entre los miembros, un 50% de ellos opina que la cooperativa es competitiva. Esto se considera un aspecto estratégico que posibilita que el plan no solo se concentre en conservar la capacidad vigente, sino en crear medidas que la lleven al grado de muy competitiva, capitalizando esta percepción favorable.

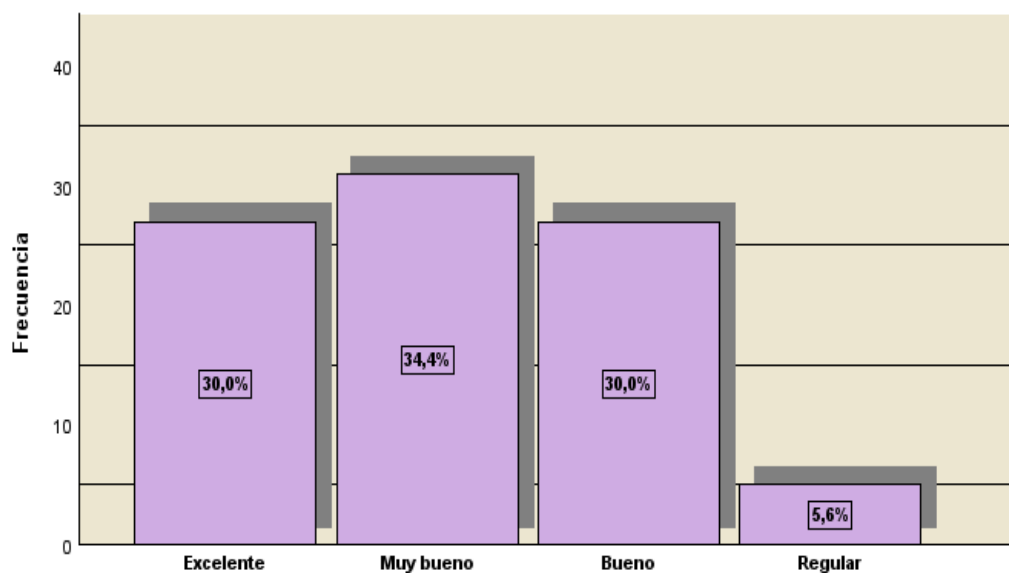
12. ¿Cómo percibe la reputación de los proyectos ejecutados por la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa en el sector?

Tabla 16 *Reputación*

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	27	30%
Muy bueno	31	34,4%
Bueno	27	30%
Regular	5	5,6%
Total	90	100%

Nota: Datos en porcentajes

Figura 15 *Reputación*



Nota: El desarrollo de la encuesta

La imagen de los proyectos realizados en esta área es considerada favorable por los colaboradores, siendo una gran ventaja externa, un 34,4% de los participantes en la encuesta califican este perfil como muy bueno. Este recurso no tangible debería aprovecharse en el plan estratégico mediante la promoción de los éxitos y la exploración de nuevas iniciativas que fortalezcan la percepción de la cooperativa en el sector de la pesca.

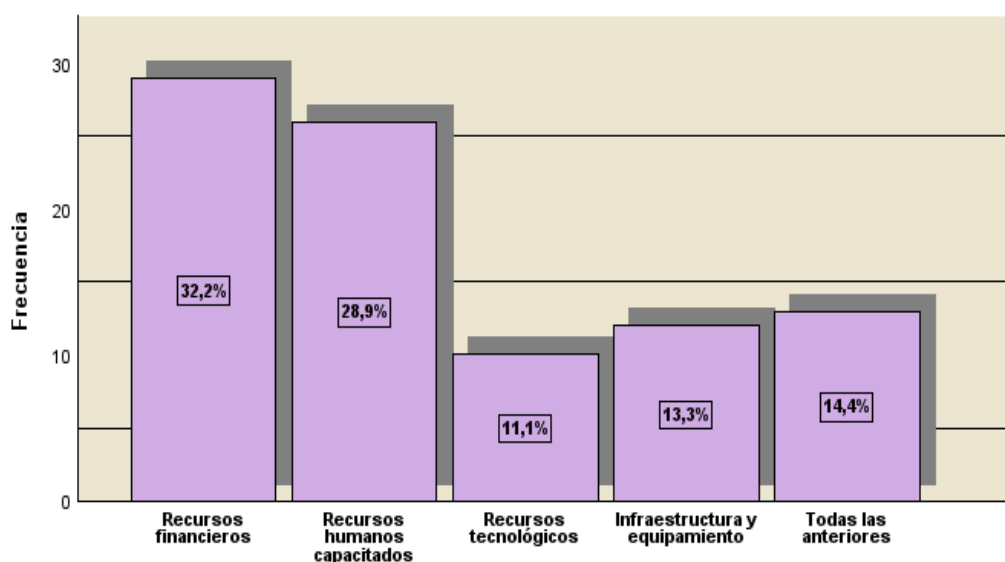
13. ¿Qué tipo de recursos considera más necesarios para la implementación de estrategias en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?

Tabla 17 Recursos

	Frecuencia	Porcentaje
Recursos financieros	29	32,2%
Recursos humanos capacitados	26	28,9%
Recursos tecnológicos	10	11,1%
Infraestructura y equipamiento	12	13,3%
Todas las anteriores	13	14,4%
Total	90	100%

Nota: El desarrollo de la encuesta

Figura 16 Recursos



Nota: Datos en porcentajes

Al evaluar los elementos requeridos para llevar a cabo las estrategias, los asociados destacan los recursos económicos como la prioridad más importante, un 32,2% de ellos indica que los recursos financieros, son los más esenciales. Este descubrimiento guía el plan estratégico para incorporar en su elaboración medidas precisas de administración monetaria, buscando opciones de financiamiento o una optimización en la gestión de los recursos existentes.

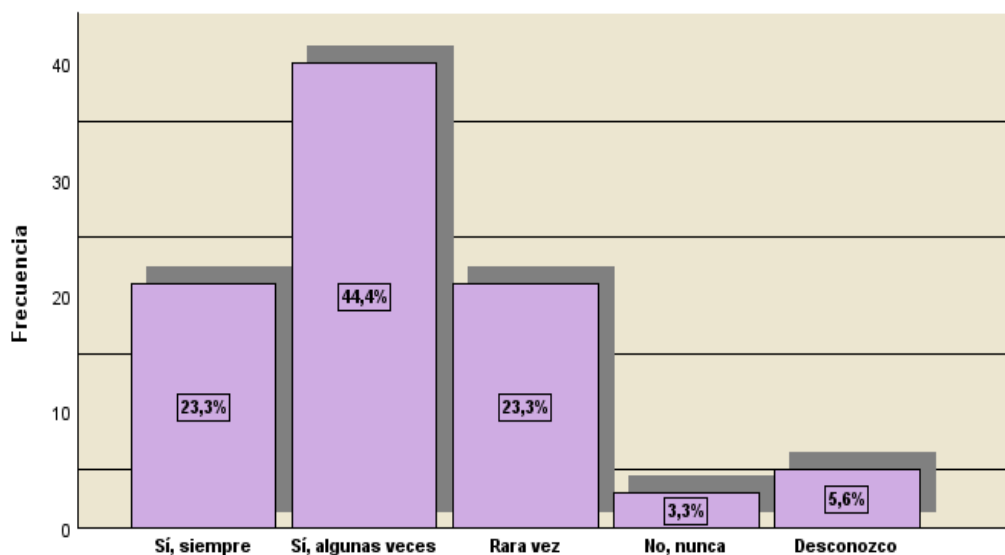
14. ¿Utiliza en la actualidad la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa cronogramas para la planificación de sus actividades estratégicas?

Tabla 18 Cronograma

	Frecuencia	Porcentaje
Sí, siempre	21	23,3%
Sí, algunas veces	40	44,4%
Rara vez	21	23,3%
No, nunca	3	3,3%
Desconozco	5	5,6%
Total	90	100%

Nota: Datos en porcentajes

Figura 17 Cronograma



Nota: El desarrollo de la encuesta

Respecto al uso de cronogramas para la organización de acciones estratégicas, esta práctica está presente, pero necesita más estructura, un 44,4% de los miembros señala que dicen sí algunas veces. El plan estratégico debe contemplar la creación de un sistema de programación temporal sólido y necesario, pasando de un uso esporádico a una aplicación continua y estricta de los cronogramas.

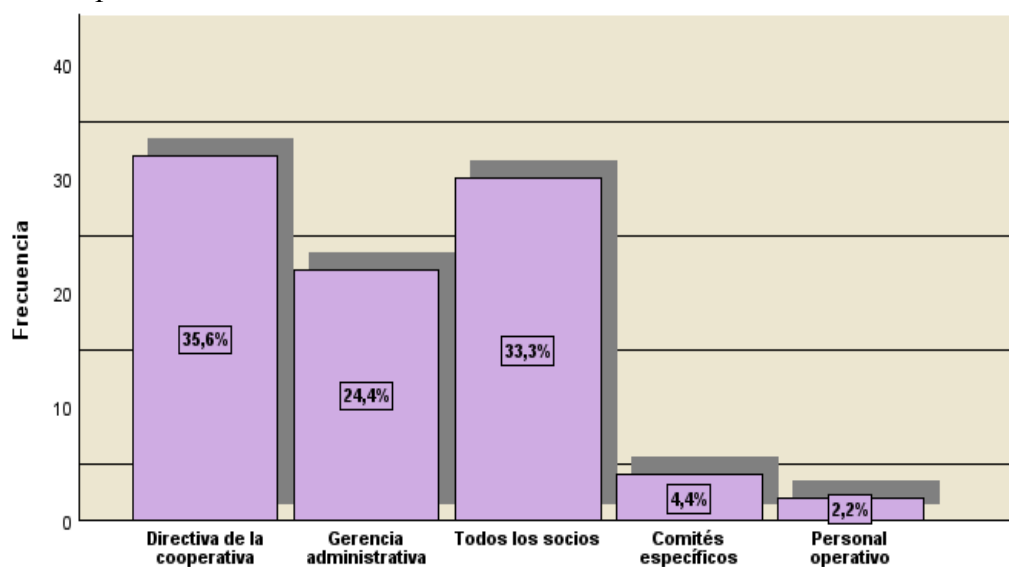
15. ¿Quiénes considera que deben ser los principios responsables de implementar el plan estratégico en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?

Tabla 19 Responsables

	Frecuencia	Porcentaje
Directiva de la cooperativa	32	35,6%
Gerencia administrativa	22	24,4%
Todos los socios	30	33,3%
Comités específicos	4	4,4%
Personal operativo	2	2,2%
Total	90	100%

Nota: El desarrollo de la encuesta

Figura 18 Responsables



Nota: Datos en porcentajes

La carga más importante en la ejecución del plan estratégico, según los miembros, corresponde a la dirección y a la comunidad social, un 35,6% opina que la directiva de la cooperativa debe asumir la responsabilidad principal. Este hallazgo manifiesta que la administración debe liderar el plan, pero también es esencial fomentar una participación activa de todos los socios con un porcentaje del 33,3%, lo cual garantizará un amplio compromiso dentro de la organización.

Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas por los socios de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, muestra una evidente necesidad de mejorar la efectividad operativa, dado que la mayoría de los colaboradores considera que el mayor beneficio del análisis interno es el aumento en la productividad. Esta visión, junto con la variabilidad en el logro de objetivos del personal y las revisiones ocasionales con los miembros, enfatiza la necesidad de establecer un sistema sólido para el seguimiento y control de metas.

Por consiguiente, la apreciación significativa de la planificación estratégica por parte de la comunidad social forma una base firme para llevar a cabo el plan. Al aprovechar la conexión favorable de los miembros con la misión y los principios de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, así como su visión sobre la competitividad, el plan debería centrar su liderazgo en la junta y fomentar la inclusión activa de todos los integrantes, dirigiendo esfuerzos a la administración para la adquisición de recursos económicos que representan la necesidad más importante identificada.

Em comparación con los resultados del autor Ramón (2020) se manifiesta que las necesidades esenciales en el plan estratégico van más allá de las especificidades del sector, identificado en el análisis de la situación una importancia central. En particular, la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, de acuerdo con el sondeo, muestra una urgente necesidad de aumentar su proactividad interna y fortalecer el liderazgo en la gestión operativa. Por otro lado, la propuesta de la cooperativa de productores de Cholupa en Huila enfatiza la crítica necesidad de desarrollar un plan estratégico de mercadeo para su crecimiento comercial. Esta división implica que ambas entidades coinciden en la gran importancia del análisis del entorno, pero tienen diferentes enfoques estratégicos: la primera prioriza la eficacia de las operaciones dentro de la organización y la segunda se enfoca en la competitividad o la distinción dentro del mercado.

Esto significa que las tácticas de eficiencia interna solicitadas por los colaboradores deben estar estrechamente conectadas a la creación de valor adicional o a la distinción del producto del mar. Por consiguiente, la optimización de las operaciones es el requisito esencial para una estrategia de venta efectiva, fundamental para el posicionamiento en el sector.

Según Moreno (2021) la información sobre la organización estratégica en la industria pesquera artesanal muestra que la ausencia de instalaciones adecuadas para la captura y los problemas de gestión son obstáculos comunes en la costa de Ecuador. Este dato es importante, ya que el análisis de la cooperativa Santa Rosa, en un contexto similar, indica un fuerte interés en aumentar la eficacia interna a través de un plan estructurado.

Por lo tanto, aprovechar esta intención colectiva, dejando atrás el enfoque práctico de la administración, de este modo, se tendrán que enfatizar tácticas de inversión en bienes duraderos y capacitación directiva para lograr el avance empresarial que requiere la comunicación social. El plan estratégico para este período debe tener como meta principal la supervisión de proyectos de infraestructura con organismos tanto públicos o privados. Asimismo, la formación en áreas administrativas y técnicas tiene que ser la base que respalde esta inversión a largo plazo.

Por su parte Vera (2023) los resultados de esta investigación indican una relación directa entre la presencia de una planificación estructurada y el aumento en la eficacia operativa de los colaboradores. Esto implica que el plan no solo es válido, sino que su realización es fundamental para establecer las prácticas administrativas y aprovechar la disposición de la comunidad, cuya encuesta ya había mostrado reflejado la necesidad de mejorar la productividad interna. El debate principal se centra en convertir el diagnóstico en acciones concretas que incrementen de manera directa la Gancia y el bienestar de los socios.

No obstante, se resalta la continuidad del desconocimiento de la filosofía organizacional entre los integrantes, incluso con la planificación que ya estaba en su lugar en ese período. Por lo tanto, el plan necesita incluir un elemento que fomente la divulgación y la alineación cultural de la misión y visión, asegurando que cada socio entienda su función dentro de la estrategia para convertir el siempre deseo en resultados concretos y productivos.

Propuesta

Establecer un modelo de estrategias administrativas que permita mejorar la gestión operativa de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas, año 2025.

Introducción

La pesca artesanal es un componente esencial para la economía de la región y disponibilidad de alimentos en Salinas, específicamente, la cooperativa Santa Rosa de producción pesquera desempeña una función vital en el proceso productivo, uniendo a pescadores que, a pesar de su dedicación, suelen encontrar dificultades vinculadas a la efectividad de su administración. Estos obstáculos se reflejan en gestiones organizativas que tiene el potencial de ser mejoradas, lo que influye directamente en la eficacia económica, la viabilidad de sus acciones y el bienestar de sus integrantes. Esta propuesta trata la necesidad de actualizar y estructurar formalmente los procesos internos, garantizando que la cooperativa pueda reaccionar de forma más rápida y eficiente a las exigencias del mercado.

En vista de esta situación, resulta importante crear e implementar un conjunto de estrategias de gestión que se ajuste a las particularidades y el entorno de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa. Este conjunto tiene como objetivo establecer prácticas óptimas en aspectos fundamentales como la gestión de recursos, organización de la producción y venta de los productos del mar, lo que a su vez ayudará a la profesionalización de la administración. Se espera que, al mejorar los procedimientos operativos con métodos definidos, la cooperativa no solo aumente su efectividad interna, sino que también refuerce su estatus competitivo en la industria, asegurando un futuro más sólido y exitoso para sus miembros.

Justificación

La justificación de esta investigación se fundamenta en la necesidad de ofrecer a la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa una herramienta de gestión que aborde de manera directa las deficiencias operativas identificadas. Un enfoque administrativo estratégico facilitará la conversión de los métodos empíricos en procesos organizados, lo que resulta fundamental para un desarrollo continuo y una toma de decisiones con base sólida. La optimización de la administración operacional conllevará a una mejor relación ante los cambios del mercado, disminución de gastos por ineficiencias y, fundamentalmente, un aumento en las

ganancias que los miembros de la cooperativa experimenten, alineándose con las metas de progreso socioeconómico de la comunidad pesquera.

Fundamentación

la fundamentación de la propuesta radica en la comprensión de que la dirección estratégica es importante para la existencia y crecimiento de cualquier entidad, incluidas las cooperativas artesanales. Desde un enfoque teórico, la propuesta se fundamenta en modelos de gestión basados en procesos que fomentan una visión integral de la organización, donde la eficacia de cada parte influye en el conjunto. Esto conlleva el estudio de las funciones administrativas tradicionales (planeación, organización, dirección y supervisión) ajustadas al contexto particular de la pesca artesanal, en el que los recursos escasos y la fluctuación ambiental es considerable.

Asimismo, se basa en la idea de que una cultura empresarial sólida, caracterizada por una filosofía organizacional bien definida, es el impulso para la efectiva ejecución de cualquier plan estratégico. El uso de instrumentos de evaluación como el análisis FODA y el CAME, es esencial para el adecuado diseño de las estrategias, garantizando que estas se adapten al entorno actual y a las perspectivas futuras de la cooperativa. Así, la propuesta no se limita a ser una respuesta funcional, sino que también constituye un sistema completo para la gestión y el progreso constante de la organización.

Objetivos

Objetivo general

Implementar un modelo de estrategias administrativas que permita mejorar la gestión operativa de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas, año 2025.

Objetivos específicos

- Diseñar la filosofía empresarial de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa para fortalecer la cultura organizacional y alinear los esfuerzos estratégicos.
- Formular un plan de acción basados en el análisis FODA – CAME, con el fin de optimizar sus recursos y procesos de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa.

- Determinar los beneficios del modelo de estrategias administrativas a fin de justificar su viabilidad técnica y económica de la cooperativa artesanal.

Implantación del plan estratégico

Filosofía empresarial

La filosofía de la empresa representa el grupo de principios y valores que caracterizan a la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa y orientan el comportamiento de sus integrantes en la consecución de metas compartidas, por lo que se detallan, a continuación:

Tabla 20 *Filosofía Empresarial*

Misión	Visión
“Somos una cooperativa que se enfoca en la recolección, transformación y venta de productos del mar frescos y de alta calidad, apoyando a sus miembros y a la comunidad, con la intención de promover la pesca sostenible, honestidad y crecimiento socioeconómico en la región”	“Ser reconocida como la principal cooperativa de pesca artesanal en el cantón Salinas y la provincia de Santa Elena, sobresaliendo en la gestión eficiente de sus operaciones, la creatividad en la cadena de valor y el riguroso cumplimiento de normas de calidad y sostenibilidad”
Objetivos empresariales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimizar la efectividad en las operaciones, alcanzando una disminución del 15% en los gastos de producción innecesarios en el primer año de puesta en marcha del modelo de gestión, con el objetivo de elevar el margen de ganancia por artículo. ▪ Aumentar en un 10% la cuota de mercado local en el área de pescados y mariscos en los siguientes dos años, mediante la consolidación de redes de distribución y el fortalecimiento de la percepción de la marca de la cooperativa. ▪ Fortalecer la habilidad de los socios en la administración, finanzas y sostenibilidad pesquera, mediante la ejecución de un plan de formación continua que llegue a todos los participantes en un periodo de un año. 	
Valores	
Responsabilidad: Aceptar con dedicación y seriedad el compromiso hacia los socios, la comunidad y los clientes.	
Transparencia: Proceder con honestidad y franqueza en la gestión de los recursos o en el proceso de toma de decisiones.	

Solidaridad: Fomentar el apoyo recíproco y la cooperación entre todos los integrantes de la cooperativa.

calidad: Asegurar la alta calidad en los productos y servicios brindados a través de toda la cadena de valor.

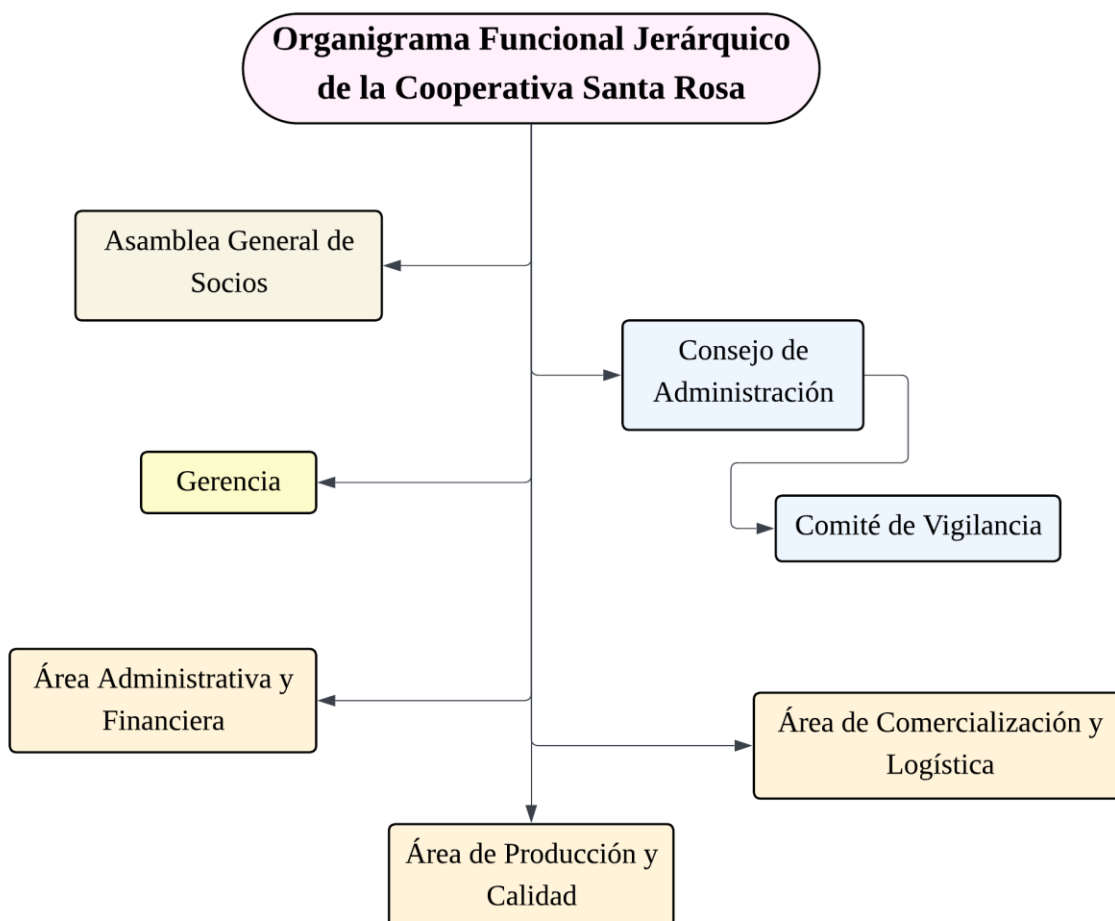
Sostenibilidad: Desarrollar la pesca y producción de manera que se preserven los recursos naturales para las próximas generaciones.

Nota: Elaborado por el autor

Estructura organizacional

La estructura organizacional es esencial para definir la jerarquía, la distribución de tareas y las vías de comunicación o poder, por ello se presenta el siguiente organigrama:

Figura 19 Estructura Organizacional



Nota: Elaborado por el autor

Matriz FODA

El análisis FODA es un recurso de diagnóstico estratégico que facilita la evolución de las condiciones internas y externas de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa. Reconocer estos elementos es el primer paso para desarrollar estrategias que potencien las fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que reducen las debilidades y amenazas.

Tabla 21 *Matriz FODA*

Matriz FODA	
Cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de los socios en técnicas de pesca • Ubicación estratégica cerca de zonas de pesca y mercado • Cohesión y sentido de pertenencia entre los socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un sistema de registro contable y administrativo • Infraestructura limitada para el almacenamiento y procesamiento • Dependencia de intermediarios para comercialización
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Creciente demanda del mercado por productos pesqueros • Acceso a programas de financiamiento y capacitación • Avances tecnológicos aplicables a la trazabilidad y comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones gubernamentales cambiantes • Competencia de productos importados a bajo costo • Impacto del cambio climático en los recursos pesqueros

Nota: Elaborado por el autor

Matriz CAME

La matriz CAME representa una fase dentro del desarrollo de estrategias que proviene del análisis FOD. Este recurso permite convertir los hallazgos del análisis en planes de acción específicos, sincronizando los elementos internos con los externos para asegurar la relevancia de la propuesta.

Tabla 22 *Matriz CAME*

Análisis interno Análisis externo	Fortalezas	Debilidades
	Experiencia de los socios en técnicas de pesca Ubicación estratégica cerca de zonas de pesca y mercado Cohesión y sentido de pertenencia entre los socios	Carencia de un sistema de registro contable y administrativo Infraestructura limitada para el almacenamiento y procesamiento Dependencia de intermediarios para comercialización
Oportunidades	FO (Max – Max)	DO (Min – Max)
Creciente demanda del mercado por productos pesqueros Acceso a programas de financiamiento y capacitación Avances tecnológicos aplicables a la trazabilidad y comercialización	Implementar un plan de marketing digital aprovechando la ubicación estratégica y alta demanda para garantizar la trazabilidad y frescura.	Buscar financiamiento y apoyo para implementar un software administrativo que corrija la carencia de un sistema de registro formal.
Amenazas	FA (Max – Min)	DA (Min – Min)
Regulaciones gubernamentales cambiantes Competencia de productos importados a bajo costo Impacto del cambio climático en los recursos pesqueros	Aprovechar la experiencia de los socios para diversificar las especies de captura y los tiempos de faena, reduciendo el riesgo ante el impacto del cambio climático.	Establecer alianzas con otras entidades para compartir la infraestructura de almacenamiento, permitiendo competir de manera más eficiente en costos frente a productos importados.

Nota: Elaborado por el autor

Plan de acción

El plan de acción especifica las actividades a realizar, quienes estarán a cargo, los recursos requeridos y el calendario para llevar a cabo las estrategias propuestas en la matriz CAME. Este documento es esencial para convertir la estrategia en resultados tangibles y cuantificables.

Tabla 23 *Plan de Acción*

Actividad estratégica	Tareas detalladas	Responsable	Plazo estimado	Indicador de cumplimiento
Implementación administrativa digital	Adquisición e instalación de software de contabilidad y gestión de inventarios	Gerencia / Tesorería	1 mes	Sistema en funcionamiento y primeros 30 días de registros contables ingresados
	Capacitación intensiva a la directiva y personal clave en el uso del nuevo sistema	Consultor externo	2 semanas	Certificado de capacitado emitido al 100% del personal clave
Desarrollo de canales de venta directa	Diseño e implementación de una plataforma de e-commerce básica para pedidos	Comité de comercialización / Gerencia	2 meses	Plataforma activa con al menos 10 productos catalogados y 5 ventas registradas
	Desarrollo de la imagen de marca que enfatice la frescura y trazabilidad	Comité de comercialización	1,5 meses	Manual de marca aprobado por el Consejo y 500 etiquetas impresas

Gestión de riesgo y sostenibilidad	Elaboración de un plan de manejo de especies alternas y temporalidades de faena	Área de Producción y Calidad	1,5 meses	Documento formalizado de “Plan de Diversificación Productiva” aprobado
	Asistencia y participación en reuniones de entidades reguladoras de pesca y medio ambiente	Consejo de Administración	Continua	Registro de participación en al menos dos reuniones de incidencia
Alianzas estratégicas y logísticas	Contacto inicial y negociación de convenios de uso compartido de infraestructura	Gerencia / Consejo de Administración	2 meses	Firma de al menos un convenio de colaboración logística o infraestructura con otra entidad
	Implementación de taller práctico sobre control de calidad y manejo de productos para minimizar pérdidas	Área de Producción / Consultor	1 meses	Reducción del 5% en pérdidas post – captura en el primer trimestre

Nota: Elaborado por el autor

Presupuesto

El presupuesto ofrece una proyección de los gastos relacionados con las acciones principales en la ejecución del modelo. Es un elemento esencial para analizar la factibilidad económica de la propuesta.

Tabla 24 *Presupuesto*

Categoría	Concepto	Costo
Gestión y Tecnología	Adquisición de software de contabilidad	\$400,00
	Capacitación especializada	\$800,00
Comercialización y Marca	Diseño de marca, etiquetas y material digital	\$300,00
	Desarrollo de plataforma e-commerce básica	\$500,00
Operación y Riesgo	Elaboración de planes técnicos	\$200,00
	Costos operativos para formalización de alianzas	\$400,00
Asesoría Externo	Horarios por asesoría y seguimiento del plan de acción	\$900,00
Total		\$3500,00

Nota: Elaborado por el autor

Beneficios de la propuesta

- La implementación del modelo de estrategias administrativas aportará numerosos beneficios a la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa y sus integrantes, garantizando un retorno favorable en términos de inversión y trabajo, por lo que se presentan en los siguientes puntos:

- La optimización de los procedimientos operativos y disminuir los gastos debido a la ineficiencia ayudará a incrementar las ganancias en la venta de productos del mar, resultando en un mayor ingreso para los asociados.

- La estructuración de los procesos administrativos, económicos y contables creará una base firme para decisiones fundamentadas en información, pasando de una gestión intuitiva a una más especializada.

- La creación de una identidad de marca, la adopción de métodos de venta directa y el énfasis en la calidad ayudarán a la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa a destacar frente a la competencia y a ingresar en mercados de mayor rentabilidad.

- La incorporación de principios y métodos sostenibles en la estrategia empresarial o el plan operativo ayudará a proteger los recursos marinos, garantizando la viabilidad de la actividad en el futuro.

- Una organización bien definida y una filosofía empresarial específica facilitará la comunicación dentro de la cooperativa artesanal, la responsabilidad y la implicación de los socios, reforzando así el gobierno de la entidad.

Conclusiones

A partir del proceso de estudio, la evaluación del plan estratégico de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, se llegan a las siguientes conclusiones:

- El análisis del plan estratégico propuesto demostró su viabilidad y pertinencia como ruta para transformar la gestión de la cooperativa, alineándose con la alta necesidad de mejorar de productividad expresada por los socios. La estructura del plan, enfocada en la optimización de procesos operativos, profesionalización administrativa, y fortalecimiento competitivo a través de una marca, valida su capacidad para orientar a la cooperativa hacia una mayor rentabilidad y sostenibilidad.
- De acuerdo con el diagnóstico de la situación actual, realizado principalmente a través de la encuesta a los socios, confirmó que la gestión percibida como empírica, lo que demanda una profesionalización en áreas clave como la administración y producción. Este proceso evidenció que, si bien existe una alta conciencia de la importancia de la planificación, la cooperativa carece de herramientas formales como la Matriz FODA.
- Respecto a la identificación de los elementos influyentes se centró en el cruce de factores internos (Productividad, Gestión) y externos (Oportunidades, Amenazas), con los socios señalando a la mejora de la productividad como el principal beneficio de analizar la situación interna. Los resultados indican que la gestión se ve frecuentemente por pocos procesos formalizados y ausencia de control de calidad, mientras que externamente, la posición competitiva puede fortalecerse mediante la creación de una marca propia y exposición de canales de venta directa.
- Con base al último objetivo se propuso un conjunto de estrategias administrativas y operativas que buscan el entendimiento de la gestión, incluyendo la elaboración de un manual de procedimientos, la capacidad en control de calidad para reducir pérdidas captura y, la reestructuración organizacional para mejorar la cohesión y transparencia interna. Estas estrategias, al formalizar la gestión financiera, administrativa y productiva, pretenden transformar el modelo operativo actual hacia uno basado en la toma de decisiones con datos.

Recomendaciones

Con la finalidad de mejorar la administración completa de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Implementar el Plan Estratégico de manera integral y formar, asignando responsables claros para cada acción y estableciendo un cronograma de seguimiento mensual. Es esencial medir este progreso, especialmente en indicadores de productividad y rentabilidad, para asegurar la transformación sostenida de la cooperativa a largo plazo.
- Elaborar un Manual de Procedimientos Operativos Estándar que formalice todas las actividades administrativas, productivas y de calidad. Esto permitirá migrar la gestión empírica a una basada en proceso, garantizando la uniformidad en las operaciones, facilitando la capacitación de los socios y mejorando la transparencia de la gestión.
- Priorizar la capacitación continua de los socios y directivos en temas de control de calidad, manejo post – captura y gestión financiera básica, dada la alta incidencia de pérdidas y falta de procesos. Simultáneamente, iniciar el desarrollo de una marca comercial propia para acceder a canales de venta directa y mercados con mayor valor.
- Designar un comité de seguimiento de gestión para supervisar la aplicación de las estrategias administrativas propuestas, enfocándose en la rendición de cuentas y uso de datos. Es vital promover la reestructuración interna para mejorar la participación y cohesión, asegurando la adopción de las nuevas herramientas financieras y contables.

Referencias

- Alcívar, M., & Alarcón, C. (30 de 12 de 2020). *Planificación estratégica situacional: Gestión contable para la toma de decisiones en comerciantes informales pesqueros*. Revistas Uleam: https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/44
- Arroyo, J. (06 de 2023). *El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación*. Scielo: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>
- Ávila, M. (2021). *Modelos de liderazgo en el cumplimiento de metas y objetivos empresariales*. Repositorio Umng: <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/6df10b96-2fd6-4ac7-827a-74fd45f58427/content>
- Avilés, M., & Montiel, K. (08 de 2022). *Planificación estratégica y su relación en el desempeño Organizacional de las medianas empresas de servicios del cantón la maná, año 2021*. Repositorio Utc: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/9137>
- Ayala, C. (08 de 03 de 2021). *La responsabilidad social corporativa: concepto, ámbito de aplicación, grupos de interés y objetivos*. Publicaciones Rcumaria Cristina: <https://doi.org/10.54571/ajee.462>
- Bodero, E., De Giusti, M., & Morales, C. (12 de 2023). *Modelo de madurez para preservación digital basado en conceptos de planificación estratégica*. Scielo: <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2023.94.58654>
- Cabico, A., Calacich, S., & Sandoval, M. (01 de 02 de 2022). *Gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas en Mozambique*. Ciencia Unemi: <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol15iss38.22pp73-83p>
- Cabrera, F. (03 de 2021). *Propuesta para el planeamiento estratégico de la seguridad nacional desde una perspectiva multidimensional*. Scielo: <https://doi.org/10.21830/19006586.747>
- Carrera, K., Dume, D., Dáger, E., Dume, B., & Candelario, J. (18 de 10 de 2024). *Metodología MEFÉ-MEFI: una Herramienta de Análisis Estratégico Para Pymes*. Ciencia Latina : https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13708
- Castro, H. (10 de 05 de 2023). *Gestión estratégica en entornos turbulentos*. Ciencia Latina: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5809

- Constitución de la República del Ecuador. (25 de 01 de 2021). *Constitución de la República del Ecuador*. LexisFinder: https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Cruz, D., Mitrany, V., Valdés, Y., & Velastegui, L. (04 de 05 de 2021). *Planeación y Planificación estratégica en comunicación educativa. Un estudio de caso en el contexto comunitario*. Alfa Publicaciones: <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.1.53>
- Dangond, C., Rodriguez, R., & Figueroa, J. (01 de 03 de 2023). *Direccionamiento estratégico para el crecimiento organizacional de la empresa Pesquera Pezmar*. Repositorio: <https://hdl.handle.net/20.500.12494/48902>
- Delgado, D. (2024). *Plan estratégico para la cooperativa de producción pesquera artesanal de la parroquia San Mateo 2023*. Repositorio Uleam: <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/6567>
- Domínguez, R. (06 de 12 de 2021). *América Latina y la maldición de los recursos: el debate en la larga duración*. Scielo: <https://doi.org/10.20430/ete.v88i351.1239>
- Estrada , J., Gey, J., Juanes, B., & Galán, V. (07 de 03 de 2023). *Desde la FODA y la ventana de Johari; la matriz FOBI, variante innovadora para la gestión estratégica de una universidad*. Anuario : <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5693>
- Flores, D. (15 de 01 de 2025). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Food Packing S.A. Foodking, provincia de Santa Elena, año 2024*. Repositorio Upse: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/12606>
- Gonzales, B., Méndez, M., & Cruz, C. (02 de 2024). *Aplicación de la cartografía social. El caso de los socios cooperativos del sector pesquero del Estado de Oaxaca*. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9654268>
- Hernández, P., & Cárdenas, M. (02 de 12 de 2023). *¿La planeación estratégica tradicional es útil para empresas sociales? Estudio de caso*. Economía Creativa: <https://doi.org/10.46840/ec.2023.19.a8>
- Horacio, M. (05 de 2024). *El ciclo metodológico de la planificación estratégica urbana territorial: de la definición de principios y valores al análisis situacional*. Sedici: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/166044>

- Huerta, A., & Andrade, M. (03 de 2022). *Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México*. Scielo: <https://doi.org/10.24836/es.v31i57.1109>
- Jaco, M., Quintero, S., Hernández, L., & Valdés, A. (16 de 07 de 2024). *Análisis FODA como herramienta de planificación estratégica: Colectiva Las Adelitas, Tenango de Doria, Hidalgo*. Agro-Divulgación: <https://doi.org/10.54767/ad.v4i3.322>
- Lamilla, E. (2020). *Análisis MEFI de la Dirección Administrativa de la Gobernación de la Provincia de los Ríos*. Repositorio Dspace Utb: <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/8323>
- Leiva, J., & Pérez, D. (30 de 06 de 2022). *Importancia del plan estratégico de comunicaciones en la gestión del posicionamiento de la marca y la reputación corporativa*. Avenir: <https://fundacionavenir.com.co/avenir/index.php/revista/article/view/74>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria . (28 de 04 de 2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria* . <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Meza, J., & Salvador, P. (11 de 11 de 2024). *Propuesta de un procedimiento de control de cronograma por medio del uso de Lookahead durante la fase de casco del proyecto Braganza en Santiago de Surco*. Repositorio Académico Upc: <http://hdl.handle.net/10757/682397>
- Mora, E., Cardoso, L., & Medina, M. (01 de 01 de 2024). *La formación de conceptos. Un recurso para enseñar y aprender*. Revista Metropolitana: <https://doi.org/10.62452/yzm9nf94>
- Moreno, A. (2021). *Planificación estratégica y desarrollo corporativo del sector pesquero del cantón Puerto López, año 2021*. Repositorio Unesum: <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4524>
- Moreno, N., Sánchez, L., & García, J. (2023). *Introducción a la Gerencia de Proyectos: Conceptos y Aplicación*. Bogotá: Ediciones EAN.

- Muñoz, J. (24 de 04 de 2023). *Planeación estratégica y calidad del servicio de la cooperativa de pasajeros en taxis Paltaxtrans S.A de Palmar, provincia de Santa Elena, año 2022*. Repositorio Upse: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9322>
- Ostaiza, J. (05 de 2021). *Cadena de valor como indicador de rentabilidad en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal los Delfines del Norte*. Repositorio Unesum: <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3247>
- Parada, R., & Vallejo, J. (25 de 09 de 2024). *La vinculación de la filosofía corporativa con la identidad visual: Percepciones de los estudiantes del Programa de Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas de la Universidad Libre de Colombia Seccional Cúcuta, 2024*. Universidad Libre: <https://hdl.handle.net/10901/30205>
- Parrales, J., & Choez, J. (04 de 05 de 2023). *Estrategias funcionales y su influencia en la gestión administrativa de la asociación de pescadores Asopescar, cantón Puerto López*. Repositorio Unesum: <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5190>
- Pastor, A., & Díaz, M. (08 de 11 de 2021). *Evolución de los valores del patrimonio cultural*. OpenEdition: <https://doi.org/10.7440/res80.2022.01>
- Pibaque, M., Ayón, L., & Cantos, G. (31 de 01 de 2025). *Modelo de gestión turístico sostenible para la planificación estratégica en la parroquia Puerto Cayo*. Recimundo: [https://doi.org/10.26820/recimundo/9.\(1\).enero.2025.475-484](https://doi.org/10.26820/recimundo/9.(1).enero.2025.475-484)
- Pila, J., Quintuña, J., Martínez, F., Salazar, S., & Analuisa, I. (04 de 04 de 2023). *Didáctica, un breve análisis situacional para el profesorado ecuatoriano*. Revista Educare: <https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i1.1623>
- Pizzi, C. (201). *Planeamiento estratégico y control de gestión sustentable: Creando pymes con futuro*. Buenos Aires: Sb editorial.
- Quezada, A., & Chafla, P. (2024). *Consumo responsable y su relación con la economía circular perspectiva desde los hogares*. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10137048>
- Ramírez, R., Lay, N., Baez, D., & Bernardo, H. (2025). *Comunicación responsable dimensiones de cocreación y participación ciudadana en el contexto educativo*. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10167860>

- Ramón, H. (02 de 02 de 2020). *Plan estrategico de mercadeo para la Cooperativa multiactiva de productores de cholupa del Huila en el municipio de Rivera*. Repositorio Unad: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/39285>
- Reglamento a la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero. (24 de 10 de 2022). *Reglamento a la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero*. LexisFinder: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Reglamento_Ley_Pesca_Reformado_2016.pdf
- Reglamento General a la Ley de Cooperativas . (20 de 09 de 1966). *Reglamento General a la Ley de Cooperativas* . https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/REGLAMENTO_GENERAL_A_LA_LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf
- Rivera, C., & Carranza, L. (02 de 12 de 2023). *Mejoras en la planificación de la gestión del cronograma y la gestión de la calidad del proyecto “Montaje de Chancadora Giratoria” aplicando el ciclo de deming*. Repositorio Académico Upc: <http://hdl.handle.net/10757/673142>
- Román, C., Peñaherrera, K., & Riccio, K. (29 de 03 de 2023). *Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: una revisión de literatura*. Revistas Digitales Boyaca: <https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/index.php/viem/article/view/827>
- Trachana, A. (2023). *Historia y Proyectos: Una revisión de los conceptos de tipo y contexto*. Buenos Aires: Nobuko.
- Tutivén, J. (09 de 2022). *Modelo estratégico financiero en la rentabilidad en una industria pesquera de la producción de harinas y aceites de pescado en la provincia de Santa Elena*. Repositorio Dspace: <http://204.199.82.243:8080/handle/123456789/1713>
- Urcid, R. (12 de 2022). *Video corporativo elemento de comunicación e imagen empresarial del siglo XXI*. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8746976>
- Uribe, M. (08 de 11 de 2022). *Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes*. Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762021000200015&script=sci_arttext

- Vera, A. (02 de 2023). *Planeación estratégica y productividad laboral de la cooperativa de producción pesquera artesanal de Santa Rosa, provincia de Santa Elena, año 2022*. Repositorio Upse: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9292>
- Verduga, F., & Quiroz, N. (13 de 09 de 2022). *Gestión Administrativa y Financiera para el Desarrollo Sostenible de la Cooperativa*. Repositorio Unesum: <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4132>
- Villa, L., Constante, J., Chaluisa, S., & Guerrero, C. (29 de 02 de 2024). *Planificación Estratégica y Estilos de Gestión de Crisis en las Organizaciones Empresariales: una Revisión de la Literatura*. Tesla: <https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e334>
- Yagual , A., & Lazo, L. (15 de 12 de 2024). *Aplicación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria: Desarrollo Económico de Unión de Cooperativas Pesqueras Artesanal del Cantón Playas. Maestro y Sociedad*: <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/6625>
- Zuñiga, F. (12 de 2021). *Relación entre la Planificación Estratégica y Gestión del Conocimiento*. Scielo: <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.308>

Apéndices

Apéndices 1 Matriz de Consistencia

Matriz de Consistencia								
Título	Problema	Objetivos		Idea a defender	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
		General	Específicos					
Plan estratégico para la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas, año 2025	<p>¿De qué manera el plan estratégico contribuye en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas?</p> <p>Sistematización del problema</p> <p>¿Cuál es la situación actual en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas?</p> <p>¿Cuáles son los elementos que influyen en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas?</p> <p>¿Cómo promueve estrategias administrativas en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas?</p>	Analizar el plan estratégico en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas	<p>Diagnosticar la situación actual en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas</p> <p>Identificar los elementos que influyen en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas</p> <p>Proponer estrategias administrativas en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas</p>	La implementación de estrategias administrativas fortalecerá a la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas	V/I: Plan estratégico	Análisis situacional	Análisis interno	<p>Diseño de la investigación: No experimental</p> <p>Alcance: Descriptivo</p> <p>Enfoque Mixto: Cualitativo y Cuantitativo</p> <p>Método de la investigación: Inductivo y Analítico</p> <p>Población: presidente y socios de la cooperativa artesanal de producción pesquera</p> <p>Muestra: 1 presidente y 80 socios de la cooperativa artesanal de producción pesquera</p> <p>Recolección de Datos: Técnicas: Encuesta – Entrevista</p> <p>Instrumentos: Guía de entrevista – Cuestionario de encuesta</p>
							Análisis externo	
							Matriz estratégica	
						Filosofía corporativa	Misión	
							Visión	
							Valores	
Formulación estratégica	Cumplimiento de objetivos							
	Estrategias							
	Proyectos							
Implementación estratégica	Recursos							
	Cronograma							
	Responsables							
Eje de Investigación								
Línea de Investigación				Estrategias Empresariales y Organizacionales				
Sub línea de Investigación				Planeación y Gestión Estratégica				
Libros Bases para la Investigación								
Libros Físicos Biblioteca Upse	9	Observación	No enfocado en el mismo sector de la presente investigación					
Libros Digitales Biblioteca Upse	110	Observación	No enfocado en el mismo sector de la presente investigación					
Tesis Grado	20	Observación	No enfocado en el mismo sector de la presente investigación					
Tesis Posgrado	12	Observación	No enfocado en el mismo sector de la presente investigación					
Artículos de Alto Impacto Scopus	25	Observación	No enfocado en el mismo sector de la presente investigación					
Artículo de Alto Impacto Wos	284	Observación	No enfocado en el mismo sector de la presente investigación					

Apéndices 2 Cronograma



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 PERÍODO ACADÉMICO 2025-1
 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TUTORIALES

TIPO DE TUTORIAS: TITULACIÓN
 MODALIDAD DE TITULACIÓN: TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

No.	ACTIVIDADES	FECHA	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Desarrollo de los Trabajos de Integración Curricular:																	
	Introducción	20/08/2025	■															
2	Planteamiento del Problema	22/08/2025		■														
	Objetivos	25/08/2025			■													
	Justificaciones	27/08/2025				■												
	Capítulo I: Marco Referencial																	
3	Revisión Literaria	29/08/2025																
	Descripción de teorías y conceptos	30/08/2025																
	Fundamentos legales	02/03/2025																
	Capítulo II: Metodología																	
4	Diseño de la Investigación	03/09/2025							■									
	Métodos de Investigación	07/09/2025								■								
	Población y Muestra	10/09/2025									■							
	Capítulo III: Resultados y Discusión																	
5	Análisis de resultados de la entrevista	01/10/2025										■						
	Análisis de resultados de la encuesta	15/10/2025											■					
	Discusión	22/10/2025												■				
	Capítulo IV: Propuesta de Valor																	
6	Introducción	01/11/2025																
	Objetivos	06/11/2025																
	Matrices	07/11/2025																
	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen																	
7	Conclusiones	12/11/2025																
	Recomendaciones	13/11/2025																
	Resumen	14/11/2025																
8	Certificado Antiplagio																	
9	Entrega de Informe de Aprobación del TT, por parte del Tutor																	

FIRMA DEL TUTOR

FIRMA DEL ESTUDIANTE

Apéndices 3 Entrevista



UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Entrevistador: _____

Fecha: ____ / ____ / ____



Objetivo: Recopilar información sobre el plan estratégico de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa.

**ENTREVISTA DIRIGIDA PARA EL PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA
ARTESANAL DE PRODUCCIÓN PESQUERA SANTA ROSA.**

Preguntas:
Responda de manera honesta
1.- ¿Cómo define el plan estratégico y su importancia para la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?
Respuesta:
2. - ¿Qué motivos le impulsaron a formar parte de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?
Respuesta:
3.- ¿Cómo indican los objetivos de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa en la elaboración de un plan de capacitación para los socios?
Respuesta:
4. - ¿Qué iniciativas ha implementado la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa para mejorar la calidad de vida de sus asociados?
Respuesta:
5. - ¿Cómo ha contribuido la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa al desarrollo del cantón Salinas?
Respuesta:
6.- ¿Cuenta la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa con los recursos necesarios para ser una organización competente?

Respuesta:
7. - ¿Qué inversiones en infraestructura o tecnología requiere la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa para mejorar?
Respuesta:
8.- ¿Cuáles son los principales desafíos estratégicos que enfrenta la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa actualmente?
Respuesta:
9. - ¿Cuáles son las principales amenazas o riesgos externos que podrían afectar al desempeño de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?
Respuesta:
10. - ¿Estaría usted dispuesto a participar en la elaboración del plan estratégico para la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa que a su vez le permita clarificar el proceso a seguir?
Respuesta:

Apéndices 4 Encuesta

	UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS			
Encuestador: _____		Fecha:		
____ / ____ / ____				
Tema: Plan estratégico de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas, año 2025				
Instrucciones: Responder las preguntas presentadas a continuación de acuerdo con su criterio.				
Datos				
Edad	18 – 28 años	29 – 39 años	40 – 50 años	Más de 50 años
Género	Masculino	Femenino	LBGTQ+	Otro
Nivel de Educación	Primaria	Secundaria	Tercer Nivel	Cuarto Nivel
Preguntas				
N°	Dimensión: Análisis situacional	Indicador: Análisis interno		
1	¿Cuál considera usted el principal beneficio de analizar los factores internos de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?			
	Mejora la productividad			
	Optimiza recursos			
	Fortalece la organización			
	Aumenta la competitividad			
	Dimensión: análisis situacional	Indicador: Análisis externo		
2	¿Qué tan importante considera evaluar los factores externos “oportunidades y amenazas” para la toma de decisiones en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?			

	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Muy importante</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Importante</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Moderadamente importante</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Poco importante</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nada importante</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Muy importante		Importante		Moderadamente importante		Poco importante		Nada importante	
Muy importante											
Importante											
Moderadamente importante											
Poco importante											
Nada importante											
Dimensión: Análisis situacional		Indicador: Matriz estratégica									
3	<p>¿Utiliza la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa actualmente la Matriz FODA como herramienta de diagnóstico?</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Sí, regularmente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sí, ocasionalmente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No, pero debería</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No, no es necesaria</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desconozco</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Sí, regularmente		Sí, ocasionalmente		No, pero debería		No, no es necesaria		Desconozco	
Sí, regularmente											
Sí, ocasionalmente											
No, pero debería											
No, no es necesaria											
Desconozco											
4	<p>¿Cree usted que un diagnóstico situacional viabiliza la elaboración de estrategias de mejora para la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Indeciso</td> <td></td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo											
De acuerdo											
Indeciso											
En desacuerdo											
Totalmente en desacuerdo											
Dimensión: Filosofía corporativa		Indicador: Misión									
5	<p>¿Se identifica usted con la misión de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Definitivamente si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Probablemente si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Indiferente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Probablemente no</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Definitivamente si		Probablemente si		Indiferente		Probablemente no			
Definitivamente si											
Probablemente si											
Indiferente											
Probablemente no											

	Definitivamente no	
Dimensión: Filosofía corporativa		Indicador: Visión
6	¿Cree usted que el cumplimiento de sus tareas y actividades contribuye al alcance de la visión de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?	
	Totalmente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Indeciso	
	En desacuerdo	
	Totalmente en desacuerdo	
Dimensión: Filosofía corporativa		Indicador: Valores
7	¿Identifica usted los valores institucionales de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?	
	Definitivamente si	
	Probablemente si	
	Indiferente	
	Probablemente no	
	Definitivamente no	
Dimensión: Formulación estratégica		Indicador: Cumplimiento de objetivos
8	¿Con qué frecuencia cumple con los objetivos el personal de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?	
	Nunca	
	Rara vez	
	A veces	
	Con frecuencia	
	Siempre	
9	¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos con los socios?	

	Sí, regularmente		
	Sí, ocasionalmente		
	No, nunca se evalúa		
	No estoy informado		
Dimensión: Formulación estratégica		Indicador: Estrategias	
10	¿Se siente motivado y satisfecho de pertenecer a esta cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?		
	Totalmente satisfecho		
	Satisfecho		
	Neutral		
	Insatisfecho		
	Totalmente insatisfecho		
Dimensión: Formulación estratégica		Indicador: Proyectos	
11	¿Considera que los proyectos desarrollados por la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa la hacen competitiva frente a otras organizaciones pesqueras?		
	Muy competitiva		
	Competitiva		
	Poco competitiva		
	Nada competitiva		
12	¿Cómo percibe la reputación de los proyectos ejecutados por la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa en el sector?		
	Excelente		
	Muy bueno		
	Bueno		
	Regular		
	Deficiente		
Dimensión: Implementación estratégica		Indicador: Recursos	

13	<p>¿Qué tipo de recursos considera más necesarios para la implementación de estrategias en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?</p> <table border="1" data-bbox="304 356 890 640"> <tr> <td data-bbox="304 356 850 416">Recursos financieros</td> <td data-bbox="850 356 890 416"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 416 850 472">Recursos humanos capacitados</td> <td data-bbox="850 416 890 472"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 472 850 528">Recursos tecnológicos</td> <td data-bbox="850 472 890 528"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 528 850 584">Infraestructura y equipamiento</td> <td data-bbox="850 528 890 584"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 584 850 640">Todas las anteriores</td> <td data-bbox="850 584 890 640"></td> </tr> </table>	Recursos financieros		Recursos humanos capacitados		Recursos tecnológicos		Infraestructura y equipamiento		Todas las anteriores	
Recursos financieros											
Recursos humanos capacitados											
Recursos tecnológicos											
Infraestructura y equipamiento											
Todas las anteriores											
<p>Dimensión: Implementación estratégica Indicador: Cronograma</p>											
14	<p>¿Utiliza en la actualidad la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa cronogramas para la planificación de sus actividades estratégicas?</p> <table border="1" data-bbox="304 860 890 1144"> <tr> <td data-bbox="304 860 850 916">Sí, siempre</td> <td data-bbox="850 860 890 916"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 916 850 972">Sí, algunas veces</td> <td data-bbox="850 916 890 972"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 972 850 1028">Rara vez</td> <td data-bbox="850 972 890 1028"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 1028 850 1084">No, nunca</td> <td data-bbox="850 1028 890 1084"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 1084 850 1144">Desconozco</td> <td data-bbox="850 1084 890 1144"></td> </tr> </table>	Sí, siempre		Sí, algunas veces		Rara vez		No, nunca		Desconozco	
Sí, siempre											
Sí, algunas veces											
Rara vez											
No, nunca											
Desconozco											
<p>Dimensión: Implementación estratégica Indicador: Responsables</p>											
15	<p>¿Quiénes considera que deben ser los principales responsables de implementar el plan estratégico en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa?</p> <table border="1" data-bbox="304 1424 890 1702"> <tr> <td data-bbox="304 1424 850 1480">Directiva de la cooperativa</td> <td data-bbox="850 1424 890 1480"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 1480 850 1536">Gerencia administrativa</td> <td data-bbox="850 1480 890 1536"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 1536 850 1592">Todos los socios</td> <td data-bbox="850 1536 890 1592"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 1592 850 1648">Comités específicos</td> <td data-bbox="850 1592 890 1648"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 1648 850 1702">Personal operativo</td> <td data-bbox="850 1648 890 1702"></td> </tr> </table>	Directiva de la cooperativa		Gerencia administrativa		Todos los socios		Comités específicos		Personal operativo	
Directiva de la cooperativa											
Gerencia administrativa											
Todos los socios											
Comités específicos											
Personal operativo											

Apéndices 5 Validación de Instrumentos


**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS
1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Plan estratégico para la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, Cantón Salinas, año 2025"

Autor del Instrumento: Leisla Alina González González

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.				✓	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					✓
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.				✓	
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					✓
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					✓
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				✓	
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					✓
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				✓	

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 21 de octubre de 2025

Firma del Experto Informante
Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Plan estratégico para la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, Cantón Salinas, año 2025",

Autor del Instrumento: Leisla Alina González González

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.				✓	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.				✓	
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.				✓	
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				✓	
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					✓
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				✓	
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					✓
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				✓	

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 21 de octubre de 2025

Firma del Experto Informante
 Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

Apéndices 6 Entrevista con el Presidente




Nota: Entrevista con el presidente de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa

Apéndices 7 Encuesta a los socios

Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa artesanal de producción ☆

Preguntas Respuestas **92** Configuración



Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa

Tema: Plan estratégico de la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas, año 2025

Objetivo: Analizar el plan estratégico en la cooperativa artesanal de producción pesquera Santa Rosa, cantón Salinas

Instrucciones:
 Esta encuesta es netamente confidencial, y la información proporcionada será utilizada únicamente para fines académicos.
 Su participación es fundamental para el éxito de esta investigación.

Activar Windows
 Ve a Configuración para activar Windows.

Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa artesanal de producción ☆

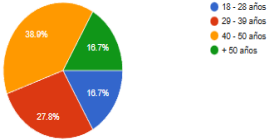
Preguntas Respuestas **90** Configuración

90 respuestas Ver en Hojas de cálculo

Resumen **Pregunta** Individual

Instrucciones:

Edad Copiar gráfico
 90 respuestas



Rango de Edad	Porcentaje
18 - 20 años	10.7%
21 - 30 años	27.8%
40 - 50 años	33.9%
+ 50 años	10.7%

Género Copiar gráfico
 90 respuestas

Activar Windows
 Ve a Configuración para activar Windows.

Apéndices 8 *Certificado de Antiplagio*