

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CAMARÓN
EN CAUTIVERIO PARA LA EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO “EAT
MAPIA” DEL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO PARA EL PERIODO
2011-2014**

**PILI VANESA NIETO LONDOÑO
LEIDY CAROLINA VALENCIA AGUIRRE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CAMARÓN
EN CAUTIVERIO PARA LA EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO “EAT
MAPIA” DEL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO EN EL PERIODO
2011-2014**

**PILI VANESA NIETO LONDOÑO
LEIDY CAROLINA VALENCIA AGUIRRE**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
Esp. CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y las conclusiones aportadas en este trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva de las autoras”.

Artículo 1° del Acuerdo No.324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

PRESIDENTE DE JURADO

Esp. WILSON REVELO MAYA
JURADO

Mg. OSCAR HERNAN BENAVIDES
JURADO

San Juan de Pasto, marzo de 2015

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos

A Dios, pues con su bendición y gracia logramos terminar con una de las etapas que nos hemos propuesto en la vida.

Un profundo agradecimiento a nuestras familias, quienes nos brindaron todo su apoyo en las situaciones más difíciles.

A nuestro asesor de tesis CARLOS ARTURO RAMIREZ quien ha obrado como nuestro padre académico durante todo este tiempo, más que nuestro profesor, nuestro amigo incondicional, gracias por ser quien eres, a usted nuestra admiración y respeto.

A nuestros jurados de tesis el Dr. WILSON REVELO MAYA y el Dr. OSCAR BENAVIDES PAZ, gracias por su orientación y paciencia.

Finalmente, y no por esto resta importancia, queremos agradecer a todas aquellas personas que de alguna manera hicieron posible la terminación de este trabajo de grado y que no las mencionamos, gracias a todos.

DEDICATORIA

A mi madre CLAUDIA ELENA LONDOÑO FIERRO quien ha sido mi fuente de inspiración, por su fortaleza y carácter pues es quien formó con sus principios, valores, su ternura, su templanza a la mujer que soy hoy, A ti mil gracias por enseñarme que detrás del éxito siempre está el sacrificio y por ayudarme a forjar camino y futuro.

A mi segunda madre, mi abuela CARMEN FIERRO, a ti por tu desvelo, tu amor incondicional, hoy, este triunfo también es tuyo pues haz compartido momentos de llanto como de alegría, la profesional que soy hoy, es también gracias a tus cuidados.

A familia, a mi hermana CLAUDIA GERALDINE ERAZO, mi tía ZULEMA LONDOÑO, EDGARDO LONDOÑO, RAFAEL LONDOÑO, y en especial a mi tío ROBERTO LONDOÑO, a quien el amor por la unión y la familia le dio un corazón bondadoso para sus sobrinos.

A mi esposo OSCAR ANTONIO ROCHA quien es para mí una fuente constante de amor, apoyo, ánimo y alegría, gracias por inspirar mi poesía y por mostrarme con una sonrisa, que el amor verdadero existe.

A mi amiga y compañera fiel LEIDY CAROLINA VALENCIA AGUIRRE, porque siempre estuviste ahí para mí, en la buenas y en las malas dándome una voz de aliento, gracias porque mi corazón se inunda siempre de alegría con cada ocurrencia tuya.

PILI VANESA NIETO LONDOÑO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre MARÍA PIEDAD AGUIRRE porque gracias a ella me convertí en la mujer que soy, a mi padre RICARDO VALENCIA MOLANO por todo el apoyo que me dio cada día, porque siempre que los necesite estuvieron ahí para ayudarme, gracias a ellos aprendí que la educación es la mejor herencia que un hijo puede recibir, ustedes, hicieron posible mi bienestar y seguridad, y son sinónimo de fortaleza, entrega, amor, comprensión y ejemplo.

A mis hermanas ALEIDA, ENEIDA, PATRICIA, LAURA, porque las quiero mucho, las necesito y ellas a mí, porque en medio de todas las dificultades y los tropiezos siempre dijeron si te ayudo, porque gracias a sus esfuerzos y con algunos sacrificios contribuyeron a que permaneciera en las aulas del Alma Mater que me permitieron llenarme de conocimientos.

A mi hija ISABEL CRISTINA NARVAEZ VALENCIA, ya que su presencia y compañía han sido fundamentales para continuar este proceso, porque la amo y ella representa el amor en una de sus más inmensas expresiones y a su padre por todos los momentos compartidos y su compañía en este proceso.

A mi gran amiga y compañera PILI VANESA NIETO porque ha sido una gran fuente de apoyo le doy infinitas gracias por tantas risas, lágrimas y abrazos compartidos desde el primer día de clases.

Ofrezco Este compilado a DIOS por prestarme la vida y regalarme la oportunidad de ver su rostro en todas aquellas personas que me ayudaron a obtener este triunfo, por darme sabiduría, fortaleza, constancia y sobre todo por acompañarme en cada instante de mi vida.

LEIDY CAROLINA VALENCIA AGUIRRE

RESUMEN

La empresa Asociativa de trabajo EAT MAPIA, es una empresa multifamiliar dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos y especies propias de la actividad acuícola, específicamente el camarón de cultivo o de cautiverio. Este proceso se desarrolla en instalaciones y terrenos acondicionados de manera artesanal por los lugareños y propietarios de la empresa, quienes a través de su experiencia y trabajo desarrollado con el devenir del tiempo en el sector acuícola, camaronero y de piscicultura, estipulan y determinan según un criterio propio, cuáles son las condiciones mínimas para poder producir esta especie en cantidades óptimas y con márgenes de calidad aceptables, que generen un beneficio mediático, en materia social y económica, que permite a los asociados y las familias dentro del radio de acción de la empresa, tener una fuente de ingresos alterna, para satisfacer algunas necesidades básicas. Sin embargo, la situación anterior no es causal de un buen funcionamiento de la empresa, y si bien esta permite generar algunos ingresos para mantenimiento y sostenibilidad de la infraestructura empresarial y de las familias que dependen de ella, se plantea la presente investigación, que permitió identificar las condiciones desfavorables y favorables de la actividad económica, y cómo a través de un proceso que involucre La Planeación Estratégica, puede mejorarse los procesos internos con el fin de implementar mayores controles de calidad, conservación y manejo del producto, actualización y capacitación, manejo de costos de operación y precio de venta básicos, definición de roles internos, estructura jerárquica y clima organizacional, teniendo en cuenta que la principal deficiencia observada, se desarrolla en el proceso de crianza y producción del camarón de cultivo, ya que la empresa, al ser una estructura familiar, no cuenta con un modelo administrativo definido, es decir, toda actividad desarrollada internamente es empírica en esencia y forma, lo que ha ocasionado que no se tenga en cuenta aspectos y variables del entorno económico y comercial, situación que influye en el estancamiento y baja productividad, así como baja competitividad y altos costos, frente a la realidad de la dinámica empresarial de la región que exige el desarrollo de competencias y habilidades administrativas y gerenciales idóneas.

El diagnóstico de la empresa, determinó la necesidad de implementar un modelo de Planeación Estratégica, que mide el impacto de incrementar las posibilidades de éxito, mediante un análisis entre los objetivos y metas, teniendo como base el capital humano y capital social entre otras variables, con el fin de visualizar acciones futuras y correctivos necesarios para alcanzar satisfactoriamente, las metas propuestas.

El objetivo de este trabajo de grado, es el Diseño y Planeación Estratégica para el proceso de producción de camarón en cautiverio en la empresa asociativa "EAT MAPIA" en el municipio de San Andrés de Tumaco para el periodo 2011 - 2014.

ABSTRACT

The MAPIA's Working Associative Company is a multifamily company dedicated to production, marketing and distribution of products and species of aquaculture, particularly shrimp farming. This process was developed in facilities and sites developed using traditional by locals and business owners, who through their work experience and developed with the passing of time, the shrimp sector, stipulate and determine according to their own criteria which are the minimum conditions for this species to produce in large quantities, generating a profit in the social and economic, which allows partners and families within the range of the company, serving as a source of income to meet some basic needs.

This research served to identify unfavorable and favorable conditions of economic activity, and as through a process involving the Strategic Planning can be improved internal processes in order to implement higher quality control, product management and conservation, updating and training, management of operating costs and selling price basic definition of internal roles, hierarchical structure and organizational climate, taking into account that the main weaknesses found, is developed in the process of breeding and farmed shrimp production and that the company, being a family structure does not have a defined administrative model. That is, any activity carried internally is empirical in nature and form, which has caused not consider aspects and variables of economic and business environment, a situation that influences stagnation, low productivity and low competitiveness and high costs, face reality business dynamics of the region, which requires the development of skills and managerial and administrative skills.

The diagnosis of the company, determine the need to develop a sustainable strategy that has an administrative tool such as Strategic Planning, as it is a process that allows companies to increase the chances of success, as this is, a tool that allows an analysis of the objectives and targets, taking into account the human and social capital, raw materials available, market behavior and other variables, in order to visualize future and corrective actions needed to achieve successfully the goals.

In conclusion, the aim of this paper grade, is the Strategic Planning Design and production process for shrimp in captivity in the enterprise organization "EAT MAPIA" in the municipality of San Andrés de Tumaco for the years 2011 to 2014.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	21
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.1 TITULO DEL TRABAJO DE GRADO.....	23
1.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.2.1 Planteamiento del Problema.	23
1.2.2 Formulación del problema.....	25
1.2.3 Sistematización del Problema.....	25
1.3 OBJETIVOS.....	25
1.3.1 Objetivo General.....	25
1.3.2 Objetivos específicos:.....	26
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	26
1.4.1 Justificación teórica.....	26
1.4.2 Justificación metodológica.	27
1.4.3 Justificación práctica.....	27
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	28
1.5.1 Marco Teórico:.....	28
1.5.2 Marco Contextual:.....	52
1.5.3 Marco Histórico.....	55
1.5.4 Marco Conceptual:.....	56
1.5.5 Marco Temporal.....	57

1.5.6 Marco Legal.....	57
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	59
1.6.1 Línea de Investigación:	59
1.6.2 Objeto de Estudio.	59
1.6.3 Tipo de Estudio.	60
1.6.4 Método de Investigación.	60
1.6.5 Diseño Metodológico:	60
1.6.6 Técnicas e Instrumentos para el Análisis de la Información	62
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	64
2.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA	69
2.2 DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	69
2.3 EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	70
2.4 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO	79
2.5 RESULTADOS OBTENIDOS: ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS	80
2.5.1 Encuesta Cliente Externo – Restaurantes:.....	80
2.5.2 Encuesta Cliente Externo – Distribuidores:	85
2.6 RESULTADOS OBTENIDOS: ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS.....	89
3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	94
3.1 DIAGNOSTICO INTERNO.....	94
3.1.1 Capacidades relevantes de la Empresa:.....	94
3.1.2 Análisis Perfil de la Capacidad Interna – PCI.	95
3.1.3 Análisis Evaluación del Factor Interno – MEFI:	101

3.2 DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EAT MAPIA.....	101
3.2.1 Análisis del sector competitivo	101
3.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas.....	102
3.2.3 Análisis del Entorno-Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio.	106
3.2.4 Análisis Evaluación de Factores Externos – MEFE:.....	111
3.3 ANÁLISIS DOFA.....	111
4. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	113
5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	116
5.1 HORIZONTE DE TIEMPO	116
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	118
5.3 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.....	118
6. FORMULACIÓN COMPARATIVA DE ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	120
6.1 MATRICES	120
6.1.1 Matriz Interna –Externa IE	121
6.1.2 Matriz de la Política Direccional – MPD (Ventana estratégica):.....	122
6.1.3 Matriz Boston Consulting Group – BCG:.....	123
6.1.4 Matriz de la Gran Estrategia GE.	123
6.1.5 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica – MCPE.....	124
7. ESTUDIO FINANCIERO.....	129
8. DECISIÓN ESTRATÉGICA	137

9. PLAN DE ACCIÓN	138
10. INDICADORES DE GESTIÓN	141
CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES.....	144
BIBLIOGRAFÍA.....	145
NETGRAFÍA	146
ANEXOS	147

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Identificación de Variables Clave de Impacto	24
Cuadro 2. Representación Matriz DOFA para la formulación de estrategias	31
Cuadro 3. Representación Matriz de la PCI	33
Cuadro 4. Representación Matriz MEFE.....	36
Cuadro 5. Representación matriz perfil competitivo	40
Cuadro 6. Representación Matriz de Política Direccional	45
Cuadro 7. Representación Matriz MCPE	47
Cuadro 8. Representación Matriz MCPE complementada para evaluación	49
Cuadro 9. Actividad Económica “EAT MAPIA“	64
Cuadro 10. Clases de camarones.....	69
Cuadro 11. Composición Nutricional Del Camarón	70
Cuadro 12. Matriz Perfil de la Capacidad Interna – PCI.....	96
Cuadro 13. Matriz de Evaluación del Factor Interno – MEFI	101
Cuadro 14. Matriz de Perfil Competitivo – MPC.....	102
Cuadro 15. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- POAM.....	107
Cuadro 16. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE.....	111
Cuadro 17. Matriz DOFA	112
Cuadro 18. Análisis de Vulnerabilidad	114
Cuadro 19. Mapa de Competencias	117
Cuadro 20. Matriz PEYEA	120

Cuadro 21. Matriz MCPE	127
Cuadro 22. Proyección de ciclo de engorda por estanque	129
Cuadro 23. Costo de Producción Alimento Balanceado por Tanque.....	130
Cuadro 24. Costos de Producción – Insumos	130
Cuadro 25. Consumo de Combustible	131
Cuadro 26. Costo de Producción de un Kilogramo de Camarón	131
Cuadro 27. Venta por Cosecha.....	132
Cuadro 28. Estado de Resultados	132
Cuadro 29. Punto de Equilibrio	133
Cuadro 30. Bases	134
Cuadro 31. Proyecciones.....	135
Cuadro 32. Balance General Anual	136
Cuadro 33. Indicadores de Gestión	142

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Grafica 1. ¿Con qué frecuencia realiza usted la compra de camarón blanco?	80
Grafica 2. ¿Para usted, cuál de los siguientes factores es determinante al momento de realizar la compra de camarón?	81
Grafica 3. ¿Cuál es la talla y la cantidad de camarón blanco que usted usualmente compra?	81
Grafica 4. ¿En qué presentación compra usted el producto?	82
Grafica 5. ¿Cómo prefiere que sea el empaque del producto?	82
Grafica 6. ¿Cuáles son los proveedores a los que usted usualmente realiza la compra y por qué?	83
Grafica 7. ¿Qué exigencias le haría usted a un nuevo proveedor?	83
Grafica 8. ¿Estaría usted dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor?	84
Grafica 9. ¿Identifica usted a la empresa asociativa de trabajo “EAT MAPIA”?	84
Grafica 10. ¿Con qué frecuencia realiza usted la compra de camarón blanco?	85
Grafica 11. ¿Para usted, cuál de los siguientes factores es determinante al momento de realizar la compra de camarón?	85
Grafica 12. ¿Cuál es la talla y la cantidad de camarón blanco que usted usualmente compra?	86
Grafica 13. ¿En qué presentación compra usted el producto?	86
Grafica 14. ¿Cómo prefiere que sea el empaque del producto?	87
Grafica 15. ¿Cuáles son los proveedores a los que usted usualmente realiza la compra y por qué?	87
Grafica 16. ¿Qué exigencias le haría usted a un nuevo proveedor?	88

Grafica 17. ¿Estaría usted dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor?	88
Grafica 18. ¿Identifica usted a la empresa asociativa de trabajo “EAT MAPIA”? ..	89
Grafica 19. ¿Cuán satisfecho está usted con su trabajo?	89
Grafica 20. ¿Conoce usted el proceso de producción de camarón desde su inicio hasta el final?	90
Grafica 21. ¿Cuenta usted con los elementos necesarios para poder realizar las actividades encomendadas?	91
Grafica 22. ¿Qué elementos considera usted, son necesarios y que hacen falta dentro del proceso del cultivo de camarón en cautiverio?	92
Grafica 23. ¿La asociación de trabajo, promueve las capacitaciones sobre la producción del camarón o le brinda alguna clase de inducción para ello?	92
Grafica 24. ¿Cuál considera usted, es el mayor inconveniente en la producción de camarón en cautiverio?	93
Gráfica 25. Composición Estado de Resultados 2014	133

LISTA DE MAPAS

pág.

Mapa 1. Cartografía Municipio Tumaco-Nariño.....	54
--	----

LISTA DE FOTOS

	pág.
Foto 1. Preparación del Estanque.....	71
Foto 2. Secado del estanque o piscina	71
Foto 3. Llenado del estanque	72
Foto 4. Siembra	73
Foto 5. Alimento	74
Foto 6. Controles	74
Foto 7. Muestreo	75
Foto 8. Cosecha camarón en cautiverio.....	76
Foto 9. Extracción y selección de camarón.....	77

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. CRONOGRAMA	148
ANEXO B. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN	149
ANEXO C. ENCUESTAS.....	150

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el Banco Mundial, el cultivo de camarón en áreas costeras de Asia y América Latina, es el primer producto pesquero en el comercio internacional, con exportaciones por valor de más de 11.000 millones de dólares (US\$). “Por lo tanto, representa una importante fuente de empleo, ingresos fiscales y divisas para los países en desarrollo, que producen el 99 por ciento de todo el camarón procedente de la acuicultura”¹. En estas zonas de escasos recursos, la acuicultura del camarón tiene un papel importante en la mitigación de la pobreza y el hambre de la población rural.

En Colombia, En el litoral Pacífico, con 1.300 Km, el cultivo se centró en la zona de Tumaco. Sin embargo, la aparición de enfermedades especialmente el virus de la mancha blanca (WSSV) ha llevado a una significativa reducción en producción y área cultivada. Colombia en la actualidad ocupa un lugar importante en la productividad en los sistemas de cultivo semi-intensivos mejorados, alcanzando productividades promedio de 6.000 kilos/Ha/Año, y supervivencias promedio para la costa Atlántica del 66%, porcentaje alto en comparación con el registro internacional. El Caribe con 1.700 Kilómetros de extensión registra ventajas comparativas importantes en cuanto a infraestructura y el aspecto sanitario del camarón, por lo cual hoy en día, la mayor parte de la producción se concentra en dicha Costa. La industria acuícola de camarón en Colombia produjo en el año 2008, 18.135 toneladas (TM) en 2.265 hectáreas y exportó 16.969 TM por un valor de US\$72.2 millones (ACUANAL, 2009). Respecto al cultivo intensivo, en el año 2008, el rendimiento de 3.788 Kg/Ha/ciclo y 9.7 TM/Ha/año obtenido por las fincas de la Costa Atlántica, fue uno de los mayores a nivel mundial².

El incremento continuo de la producción refleja la inversión en investigación y desarrollo, llevada a cabo por el sector camaronicultor que cuenta con su centro de investigación, CENIACUA. Estos resultados han sido producto del desarrollo de programas de investigación en genética, sanidad, manejo y nutrición y a la implementación de nuevas tecnologías en las industrias del sector la cadena de camarón de cultivo, compuesta por las granjas de cultivo y las empresas procesadoras y comercializadoras, que se han consolidado en el país en los últimos 25 años. “En el caso de la costa pacífica del litoral colombiano y específicamente en el municipio de San Andrés de Tumaco, la comercialización y

¹ GAUTIER, D. The adoption of good management practices by the shrimp industry on the Caribbean coast of Colombia: report prepared under the World Bank/NACA/WWF/FAO Consortium Programme. EEUU: s.n., 2002. p. 60.

² NEWMARK, F.; PARRA, G.; BONILLA, S. & SALAZAR, M. Agenda Prospectiva De Investigación Y Desarrollo Tecnológico Para La Cadena Productiva Del Camarón De Cultivo En Colombia. Bogotá: s.n., 2009. [en línea] [citado 2015-01-25] Disponible en internet: http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_camaron_de_cultivo.pdf.

producción de camarón de cultivo o cautiverio, es una de las actividades más importantes en la región, por ser una de las principales fuentes de ingresos de los lugareños, además de ser el polo de desarrollo económico y social, que ha permitido a esta comunidad marginada y alejada por condiciones políticas y geográficas del resto del país, sobrevivir ante las adversidades”³.

A nivel nacional, la importancia de la región en la producción de camarón de cultivo se evidencia en los aportes económicos que ésta realiza de su actividad pesquera tradicional y no tradicional, por ejemplo, las exportaciones no tradicionales de Nariño han aportado en un promedio de 63% en los últimos 10 años al crecimiento de la economía interna sobre el promedio nacional, Este crecimiento ayudó a que la participación de Nariño en las exportaciones tuvieran un crecimiento económico y un impacto social, además del tecnológico, cercano al 2,3% promedio de los últimos 10 años. De ahí la importancia de crear estrategias dinámicas e interactivas, que permita a los poseedores de empresas camaroneras en Tumaco, aplicar sistemas de integración vertical, procesos de planeación estratégica, capacitación y tecnificación del proceso productivo, con una fuerte vocación para la diversificación y comercialización de los productos acuícolas hacia los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

Al identificar las oportunidades de negocio, provenientes de las fuentes secundarias de información y las oportunidades evidentes de los procesos de globalización, Tratados Comerciales, la integración de Colombia a los CIVETS, fortalece nuestra propuesta de implementar un modelo de Planeación Estratégica de la Empresa Asociativa de Trabajo EAT MAPIA, a través del estudio, diagnóstico y propuesta desarrollado en el presente trabajo, que tiene como finalidad ir más allá de la simple ejecución de actividades, sino más bien, la puesta en marcha de estrategias y la obtención de resultados deseados. Para ello, el presente trabajo se ha dividido en cuatro etapas consistentes en:

- Identificar los factores clave que intervienen en el proceso de producción del camarón de cultivo, y determinar las falencias y oportunidades del negocio,
- Plantear objetivos, metas y estrategias, resultado del diagnóstico anterior que permitan fortalecer la producción de camarón en la empresa,
- Ejecutar las acciones y actividades planteadas,
- Establecer el plan de acción y control conforme a las estrategias ejecutadas, analizar los resultados y establecer el impacto en una serie de conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento competitivo de la empresa.

³ VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. Economía del Departamento de Nariño: Ruralidad y aislamiento geográfico. Bogotá: s.n., 2007. [en línea] [citado 2014-11-12] Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-87.pdf>.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TITULO DEL TRABAJO DE GRADO

“Plan Estratégico para el Proceso de Producción de Camarón en Cautiverio para la Empresa Asociativa de Trabajo “EAT MAPIA” del Municipio de San Andrés de Tumaco para el Periodo 2011-2014.

1.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del Problema. La Empresa Asociativa de Trabajo MAPIA fue creada en el año 2009, bajo un modelo de constitución interna, que tenía como finalidad la definición de roles internos y la participación de cada uno de los asociados, definiendo ciertas características que son propias de las empresas asociativas, sin embargo, y a pesar de haber poseído una carta de navegación desde el comienzo de la empresa, ésta ha tenido una trayectoria no tan notable en el sector de la producción de camarón de cultivo, argumentándose a motivos de desinterés y factores de desconocimiento de actividades a realizar, las variables precio/consumidor y Costos/producción como una de las más importantes falencias en el proceso productivo y comercial, la falta de estructura administrativa y gerencial, entre otros factores, en el aspecto interno. En el aspecto externo, la creciente connotación de emprendimiento empresarial en el sector, que ha determinado un crecimiento de las empresas en la zona, empresas tipo PYME y micro PYME, la subdivisión de los recursos y apoyos del estado, el desconocimiento de políticas públicas de integración social y económica, que crean conflicto en la actividad comercial y la baja productividad y calidad del producto.

Ante esta situación, se hace un primer análisis, bajo el método de observación directa y la acción-participación de los procesos, que involucra el dialogo social con aquellos que pertenecen a la empresa, con el fin de identificar ciertas variables clave de impacto, que ayuden a construir los caminos de solución inmediatos y promuevan el desarrollo de unas estrategias internas para fortalecer los problemas encontrados.

Cuadro 1. Identificación de Variables Clave de Impacto

Empresa Asociativa de Trabajo MAPIA	
VARIABLES POSITIVAS	VARIABLES NEGATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un proceso productivo definido por la experiencia de los participantes, quienes a través de los años han dedicado su vida a la actividad camaronera como sustento económico de sus familias. • Se puede ejercer la comercialización directa pues no hay ningún impedimento para hacerlo. • Se encuentran muchos programas sociales, que involucran la tecnificación, capacitación y cualificación del talento humano, que contribuyen positivamente al ciclo de producción. • Un factor favorable es la independencia económica que se tiene ya que la empresa ha formado su capital con esfuerzo propio de quienes la conforman y no poseen deudas financieras. • La empresa es consciente de cómo está desarrollando en este momento el proceso productivo y los costos incurridos para dicho propósito, por eso su ideal es minimizar el impacto de los costos y maximizar el efecto de las ganancias. • La ubicación geoestratégica, toda vez que las piscinas de cultivos se encuentran ubicadas a un lado de un estero del mar. • En cada proceso la empresa se preocupa por mejorar los resultados obtenidos en experiencias anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe estructura organizacional definida (Misión, Visión y valores corporativos, orden jerárquico, etc.), a pesar de contar con un documento de constitución que define roles y participación de los asociados. • La gran convergencia de la población para acceder a estos programas sociales, hace que la posibilidad de éxito de conseguir el apoyo o patrocinio sea nula, y en el caso de los subsidios sociales, la distribución no es óptima y equitativa. • Los asociados saben lo que quieren, hacia dónde quieren llegar, como quieren lograrlo, pero los medios para llegar a dicha meta se ven disminuidos por los recursos económicos. • Desde su creación, la empresa no ha evaluado los factores de riesgo y los factores críticos, así como las variables de impacto (Costos de Pcc, Cantidad de Pcc, Calidad del Producto, Gastos Administrativos, Publicidad, Etc.) • Ventaja comparativa y competitiva fuerte (Demasiadas Micro y PYMES en el sector). • Mejoras por realizar en la infraestructura física de las piscinas de camarón. • Control sobre factores externos como por ejemplo los cambios bruscos de clima entre ellos las heladas y más en tiempos de quiebra donde el camarón muda su piel. • Liderazgo autocrático, comunicación vertical.

Fuente: Esta Investigación

Los problemas evidenciados por la falta de una estructura administrativa y gerencial que permita tomar decisiones de impacto, así como analizar el entorno y las tendencias económicas, establecer alianzas estratégicas y diversificar el negocio, pueden atribuirse al ambiente multifamiliar bajo el cual se desarrolla la empresa, caso en el cual quien toma las decisiones de nivel, es el jefe de hogar o cabeza de familia, según criterio propio. Esta situación también ha contribuido a que el proceso de comunicación interna, los procedimientos productivos, los gastos para producción y el clima organizacional, genere conflictos de interés y el estancamiento de la empresa, es decir, su evolución y adaptación a las necesidades internas y externas está bloqueada por un ambiente familiar autocrático y no un ambiente empresarial como debería ser. En la “EAT MAPIA”

no se delimitan funciones, por ende se doblan esfuerzos en las actividades, lo que genera mayores costos y menores retribuciones a quienes conforman la asociación.

A pesar de no existir una planeación adecuada, podría decirse que una de las actividades constantes en la “gerencia”, es la comunicación vertical regular, en el proceso productivo del camarón en cautiverio, no existen elementos técnicos, al ser ésta una producción artesanal, las cantidades de producción no cumplen con las exigencias del mercado; el manejo especializado que deben tener no se han implementado al interior de la empresa, la producción es de consumo inmediato.

1.2.2 Formulación del problema. ¿Cuáles son las variables clave de impacto y los factores determinísticos, producto del diagnóstico, que permiten formular las estrategias y alternativas pertinentes que deben ser implementadas para consolidar el proceso de producción de camarón en la empresa EAT MAPIA para el periodo 2011 - 2014?

1.2.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuál debe ser el proceso de recolección de información primaria y secundaria para desarrollar un análisis interno y externo con el fin de efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa asociativa de trabajo “EAT MAPIA”?
- ¿Con base en el diagnóstico, cuáles deberían ser las acciones correctivas y preventivas reales de la EAT MAPIA?
- ¿Cómo se debe enfocar la EAT MAPIA que tiene la connotación Multifamiliar, en el proceso de la Planeación Estratégica?
- ¿Qué tácticas debe iniciar la EAT MAPIA para llevar a cabo las estrategias planeadas para mejoramiento de los aspectos administrativos y gerenciales de la actividad comercial (Modelo Administrativo, niveles y costos de Producción, costos Comercialización, Actividad Financiera y Rentabilidad, etc.)?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Formular un modelo de Planeación Estratégica para el proceso de producción de camarón en cautiverio para la empresa asociativa “EAT MAPIA” del municipio de San Andrés de Tumaco para el periodo 2011 - 2014.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Desarrollar un análisis interno y externo de la EAT MAPIA para efectuar un diagnóstico que conduzca a establecer mejoras en los procesos, gestión y competitividad de la empresa.
- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa asociativa de Trabajo EAT MAPIA.
- Elaborar el plan estratégico para el área de producción con el fin de identificar las acciones correctivas y preventivas que la empresa debe implementar.
- Implementar la metodología del diseño estratégico, a través de la elaboración de un plan de acción y control acorde a las estrategias planeadas.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Justificación teórica. El presente trabajo, al tener la connotación investigativa, mediante la recolección de información y su análisis; la referenciación real del contexto camaronero en el departamento de Nariño, en Colombia y en el mundo, así como de la contextualización de los diferentes escenarios en los cuales se desarrolla la actividad comercial, el equipo de trabajo, consideró que para resolver el problema investigativo, es necesario aplicar el modelo de Planeación Estratégica, de la Administración Contemporánea, basada en El *“Direccionamiento Estratégico”*, que según autores como Kaplan, Trujillo, Drucker y otros, es una disciplina que integra varias estrategias, actividades y acciones consecuentes de un diagnóstico previo, para visualizar un escenario futuro y prever y crear situaciones de contingencia basadas en un modelo paramétrico que toma en cuenta el pasado y el presente para definir tácticas diversas en pro de un objetivo o meta común.

La Planeación Estratégica, es producto de un análisis de la información real del medio y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La estrategia corporativa, b) La estrategia de mercadeo y c) La estrategia operativa o de competitividad. La planeación, es una herramienta administrativa eficaz, que permite desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y los recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

1.4.2 Justificación metodológica. Es necesario analizar la información recolectada, procesarla, consolidarla, y proyectarla para crear un documento base que permita cumplir los objetivos propuestos en éste proyecto. Para este efecto, se acude al empleo de técnicas de recolección de información primaria (aplicativo de encuestas y entrevistas, Observación directa) e información secundaria (revisión bibliográfica, fuentes de datos analógicas, bases de datos web, documentos institucionales, etc.). Estos datos recolectados permiten medir la magnitud del estudio, determinar el impacto de desarrollo del trabajo y estipular la importancia de los elementos clave. Es importante el diseño y construcción de matrices propias del proceso de Planeación Estratégica a partir de la información recolectada.

1.4.3 Justificación práctica. Teniendo en cuenta que esta investigación se desarrolla con el fin de determinar cuál es el diagnóstico real de la empresa EAT MAPIA para implementar un Modelo de Planeación Estratégica, se establece los objetivos de la investigación y su relación con el desarrollo de actividades consecuentes de los resultados que se aspiran obtener, como lo son el incremento de competitividad, mayor abarque de mercado, disminución de los costos de producción y el aumento de ésta con niveles de calidad óptimos, que permitan consolidar la industria camaronera de la empresa en el contexto local y regional como primera medida.

De manera que la relación de los objetivos y los interrogantes formulados, son una variable incidente en el desarrollo del trabajo presente, al momento de establecer cuáles son los actores clave y situaciones adversas del diagnóstico, y cuáles deben ser los correctivos en tiempo real que permitirán mejorar las acciones, procedimientos y estrategias diseñadas, en forma oportuna y eficaz.

El Proceso de Implementación de la Planificación Estratégica dará solución a los problemas encontrados en el transcurso de la investigación lo cual mejorará considerablemente la situación actual, es posible que se obtenga la solución a problemas que no habían sido considerados al momento de iniciar la investigación.

Este tipo de actividad tiene gran trascendencia en la actualidad debido a que su importancia radica en la incidencia que tiene una economía sobre un sector industrial específico, en este caso el subsector de producción de camarón, y la buena utilización de los recursos disponibles a fin de que dicha producción en la región se contextualice a las exigencias del mercado global, buscando con ello un mejoramiento productivo que se manifieste esencialmente como generador de empleo, debido a que Nariño se ha catalogado como un Departamento con deficiencias en éste sector.

Por lo tanto se pretende acrecentar progresivamente el subsector de la actividad propia de la producción y comercialización de frutos del mar en especial los camarones, en una escala más tecnificada y así poder obtener mejores ingresos para las familias y la satisfacción plena de los consumidores.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Teórico:

Planeación estratégica. Generalmente, los empresarios al desarrollar una actividad económica creando empresas especialmente (pequeñas y medianas), se plantean metas, objetivos y proyecciones que determinan la razón de ser y el futuro de las mismas; sin embargo estas apreciaciones casi nunca terminan reflejando la realidad de estas organizaciones ya que a medida que pasa el tiempo, las condiciones y cambios que tienen los mercados afectan de manera negativa los escenarios que inicialmente plantearon quienes las crearon, esto debido a que habitualmente dichas metas, objetivos y proyecciones, no se plasman en el papel, por lo tanto las actividades que deben realizarse para llegar a donde se desea, terminan desviándose o desfasándose ocasionando la pérdida del horizonte de la empresa.

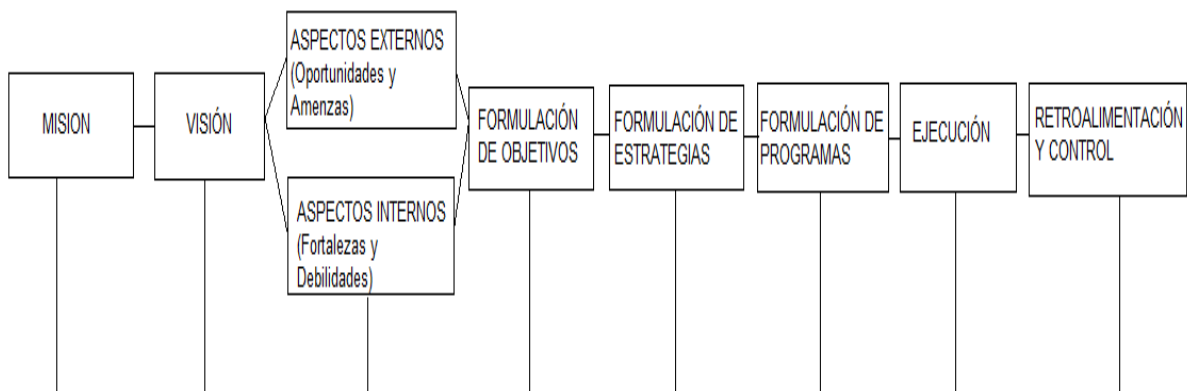
Por tal razón se deben analizar las características y habilidades del negocio, establecer una visión de lo que se desea ser y decidir qué acciones se realizarán para lograrlo. Desde esta perspectiva varios conceptos teóricos se involucran en el tema que son guías y complemento para empezar a implementar cualquier enfoque de gestión, en primera instancia se debe tener claro que es un plan estratégico y que implica para la organización, aspecto que abarca muchos significados de los cuales el más acertado y propicio para la investigación es: “El proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de una compañía y las oportunidades de evolución del mercado”⁴, es así como la planeación estratégica define cuál es el giro principal de la organización y la forma o el camino que se seguirá para alcanzar las metas ya planteadas.

Kotler y Armstrong (2001) mencionan la importancia que tiene una planeación formal, ya que muchas empresas en la actualidad operan sin ésta debido a la falsa creencia de que únicamente los grandes corporativos necesitan de la planeación estratégica. Sin embargo todas las organizaciones deben poner en marcha un plan antes de comenzar con sus operaciones con la finalidad de alentar a los directivos y empleados a pensar en el futuro inmediato o a largo plazo, y también ayuda a enfocarse al logro de los objetivos y al cumplimiento de las políticas formuladas.

⁴ CHARLES W, Lamb. Marketing. EEUU: Cengage Learning Editores, 2006. p. 38.

Una buena planeación estratégica logra que las empresas sean proactivas, es decir que se anticipen a los cambios tanto internos como externos, precisar la misión, definir los objetivos y elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en la organización con respecto a sus productos y el mercado (Ver gráfica 1), en lugar de ser reactivas. Baidaba, en su texto árabe-hindú **Calila y Dimna** (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1) “Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído; 2) Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos y 3) la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme”⁵.

Figura 1. Proceso de planeación estratégica



Fuente: Esta investigación.

Para un análisis más profundo Koontz O’Donnell’ trae conceptos fundamentales consideran la planeación como “función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”.

Teoría de producción. Analiza la forma en que el productor dado “el estado del arte o la tecnología, combina varios insumos para producir una cantidad estipulada en una forma económicamente eficiente”. Toda sociedad tiene que organizar de algún modo el proceso productivo para resolver adecuadamente los problemas

⁵ BAIDABA, Calila. Versión directa del Árabe de Antonio Chalita Sfair. Bogotá: Panamericana Editores, 1995. p. 64.

económicos fundamentales. Pero independientemente de la organización que se adopte, hay ciertos principios económicos universales que rigen el proceso productivo. La producción de bienes y servicios puede estar en manos del Estado, como en el sistema comunista; o en manos de la empresa privada, como en el sistema capitalista. Pero en ambos casos la actividad productiva está condicionada por ciertas leyes o principios generales que tiene que tomar en consideración el empresario si desea lograr el uso más eficaz de los recursos económicos a su disposición; es decir, lograr la máxima producción con el máximo de economía, bajo cualquier tipo de organización socio-económica.

Matriz DOFA. La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de Fortalezas y Oportunidades, estrategias de Debilidades y Oportunidades, estrategias de Fortalezas y Amenazas y estrategias de Debilidades y Amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

- Las estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- Las estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.
- Las estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas

Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

- **Las estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz DOFA. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

Cuadro 2. Representación Matriz DOFA para la formulación de estrategias

<i>Dejar siempre en blanco</i>	FUERZAS-F 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.	DEBILIDADES-D 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
OPORTUNIDADES-O 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	ESTRATEGIAS-FO 1. 2. Anotar las fuerzas 3. Para aprovechar las 4. Oportunidades 5.	ESTRATEGIAS-DO 1. 2. Superar las debilidades 3. Aprovechando las 4. Oportunidades 5.
AMENAZAS-A 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	ESTRATEGIAS-FA 1. 2. Usar las fuerzas 3. Para evitar 4. Las amenazas 5.	ESTRATEGIAS-DA 1. 2. Reducir las debilidades 3. y evitar las amenazas. 4. 5.

Fuente: Esta investigación.

Matriz de evaluación de factores internos MEFI. El diagnóstico interno está constituido por dos partes específicas, una interna en donde se resumen y evalúan las fuerzas y debilidades más significativas de la empresa, este proceso se denomina Matriz de Evaluación de factores Internos (**MEFI**) y otra que define los factores externos (MEFE) de la organización. Para este diagnóstico Interno (MEFI) se tienen en cuenta los siguientes pasos:

- Se realiza una lista de los factores determinantes donde se incluyan tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa.

- A cada uno de los factores en la lista se debe asignar un peso que va entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); dicho peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores donde 4 se evalúa como muy importante.
- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio; y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Matriz de perfil de capacidad interna. “En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad”⁶.

El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis interno confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de Capacidad interna o matriz de PCI.

El perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna de la unidad empresarial en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma. Así se puede hacer un diagnóstico estratégico involucrando todas las categorías de capacidad que contiene la empresa sobre la que influyen los factores de una forma u otra.

⁶ LAS MIPYMES. [en línea] [citado 2014-12-12] Disponible en internet: http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion_mipymes.pdf

Cuadro 3. Representación Matriz de la PCI

CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	IMPACTO			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ADMINISTRATIVA						
Orientación Empresarial						
Planeación de Actividades						
Sistema de información						
PRODUCTIVA						
Manejo nutricional						
Manejo sanitario						
Mejoramiento genético						
Productividad por Ha.						
COMPETITIVA						
Calidad						
Comercialización						
Precio						
FINANCIERA						
Disponibilidad de crédito						
Rentabilidad						
Costos de producción						
FACTOR HUMANO						
Capacitación						
Remuneración						
Motivación						
GESTIÓN AMBIENTAL						
Disponibilidad de recursos						
Conocimiento sobre el tema						
Prácticas sostenibles						

Fuente: Esta investigación

La matriz de PCI, trata de calificar en qué grado se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto.

Para lograrlo se inicia por:

- Elaborar un diagnóstico por cada área funcional en la estructura organizacional,
- Cuando la empresa es muy grande se puede hacer un diagnóstico por muestreo,
- Cuando la empresa es pequeña se puede hacer participar a todos los integrantes del área o áreas a diagnosticar,
- Se puede utilizar método de entrevista o encuesta,
- Con la información recopilada elaborar la matriz de PCI.

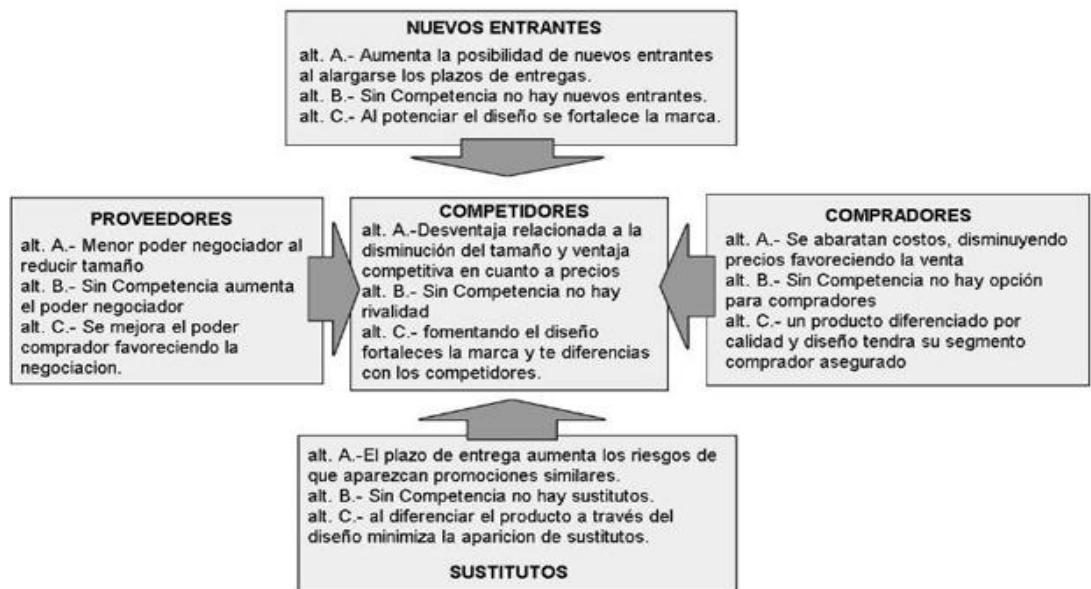
Cómo elaborar una matriz de PCI: La matriz de PCI se elabora teniendo en cuenta los siguientes pasos

- Se elaboran cuatro columnas así: la primera para los elementos encontrados, la segunda para las fortalezas, la tercera para las debilidades y la cuarta para el impacto.
- Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnas para la calificación de alto, medio y bajo.
- En las filas se acomodan los elementos encontrados en el diagnóstico.
- Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es fortaleza o debilidad
- Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
- se interpreta y analiza el resultado de la matriz.

Las cinco fuerzas de Porter. Es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos a los que se dirige la oferta. El posicionamiento no se refiere al producto en sí mismo, sino, a lo que se hace con la mente del probable cliente o consumidor.

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear solo algo nuevo y diferente, sino, manipular lo que ya está en la mente del potencial consumidor, igual que reordenar las conexiones ya existentes.

Figura 2. Representación cinco fuerzas de Porter



Fuente. Esta investigación

Rivalidad entre competidores: Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos se igualen en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

Amenaza de la entrada de nuevos competidores: Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cantidad del capital requerido. Pero también podrían ingresar fácilmente si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

Amenaza del ingreso de productos sustitutos: Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Poder de negociación de los proveedores: Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Poder de negociación de los consumidores: Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Matriz de evaluación factores externos MEFE. Permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macro-entorno).

Para el procedimiento se tiene en cuenta lo siguiente:

- Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
- Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.

- Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

Cuadro 4. Representación Matriz MEFE

FACTOR EXTERNO	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Tasas de interés creciente	0,20	1	0,20
Desplazamiento poblacional	0,10	4	0,40
Derogatorias gubernamentales	0,30	3	0,90
Estrategia de expansión de un competidor	0,20	2	0,40
Sistema de información computarizado	0,20	4	0,8
TOTAL PONDERADO	1,00		2,70
Total resultado ponderado			5,40

Fuente. Esta investigación

Perfil de oportunidades y amenazas del medio - POAM. “Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un Gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio en que se mueve la empresa "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente deberá identificar aquellos elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones”⁷. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico, primero

⁷ ANALISIS-POAM. [en línea] [citado 2015-03-25] Disponible en internet: <http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

En un medio como en el que se mueve nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada, los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

Esto estuvo a punto de sucederle a la industria automotriz Estadounidense. A principios de la década de los 80, varios productores de automóviles estaban al borde de la bancarrota, debido en gran medida a su inhabilidad o renuencia para responder a los incrementos que desde 1973 venían registrando los precios del petróleo. Estos requerimientos habrían podido satisfacerse, si hubiera desarrollado una línea de automóviles más eficientes en consumo de petróleo. Los competidores extranjeros vieron en ello una buena oportunidad. En consecuencia, mientras la Chrysler y la American Motors luchaban por sobrevivir, los productores japoneses ganaban terreno en el mercado mediante la oferta de automóviles pequeños, de alta velocidad, bajo costo y poco consumo de petróleo.

La matriz POAM, sirve para la formulación alternativa de estrategias, cuenta con cuatro (4) cuadrantes, donde se ubica la posición competitiva de la empresa y la velocidad de crecimiento del mercado.

En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran "fijas" o "dadas". No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves. Ellas son:

- Factores económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.

- Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- Factores tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- Factores geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos y fuera del control de la empresa, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores; así, la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno. Además, puede diseñar estrategias que le permitan intervenir en los factores externos que la afectan.

El examen del medio es pues el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. En esta etapa inicial del proceso de dirección estratégica es necesario enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía. La identificación de estos factores se logra mediante la conformación de grupos que en sesiones estratégicas analizan y evalúan los factores externos que puedan afectar o favorecer el desempeño de la compañía. La preparación previa de un documento sobre el comportamiento del entorno, facilitará el trabajo de los grupos estratégicos señalados anteriormente. Con la información y en las sesiones de grupo, éstos trabajan con el objetivo de elaborar el POAM.

Cómo elaborar el POAM:

- Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- Identificación de las oportunidades y amenazas. La compañía mediante la conformación de grupos estratégicos. Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta qué nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de Grupos Estratégicos.
- El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido

- Priorización y Calificación de los factores externos: de la misma manera como se procedió en el PCI.
- El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.
- Calificación del Impacto Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

Matriz de perfil competitivo MPC. Esta herramienta identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Se requiere de 5 procedimientos para desarrollar esta matriz:

Se deben identificar factores decisivos de éxito en la industria. Esto se puede lograr mediante el estudio de la industria particular y mediante negociación, llegando a un consenso en cuanto a los factores más críticos para el éxito

Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia a cada factor). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3), una fortaleza importante (clasificación 4). En lo posible las clasificaciones deben basarse en información objetiva.

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada empresa. El resultado indicara la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

Sumar los resultados ponderados para cada empresa, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para cada competidor.

Dicho total revela la fortaleza de una empresa en comparación con sus competidores. El total ponderado más alto indicara el competidor más amenazante, mientras que el menor revelara quizás el más débil. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo), a otro de 4.0 (alto).

Pasos para desarrollar la matriz de perfil competitivo:

- Identificar factores decisivos de éxito,
- Asignar ponderación a cada factor indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancias) a 1.0 (muy importante),
- Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esta firma en cada factor, basándose en información objetiva, donde:
 1. Debilidad grave
 2. Debilidad menor
 3. Fortaleza menor
 4. Fortaleza importante
- La ponderación aplicada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa,
- Se suma la columna de resultados ponderados para cada competidor, este total revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras el menor revela el más débil. Los totales ponderados varían de 1.0 a 4.0.

Cuadro 5. Representación matriz perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	EMPRESA MUESTRA			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Servicio al cliente	0.22	4	0.88	3	0.66	3	0.66
Precio	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40
Calidad del producto	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54
Superioridad Tecnológica	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44
Relaciones con distribuidores	0.10	4	0.40	3	0.20	2	0.20
Fortaleza financiera	0.10	3	0.30	2	0.30	4	0.40
Efectividad publicitaria	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27
Total resultado ponderado							

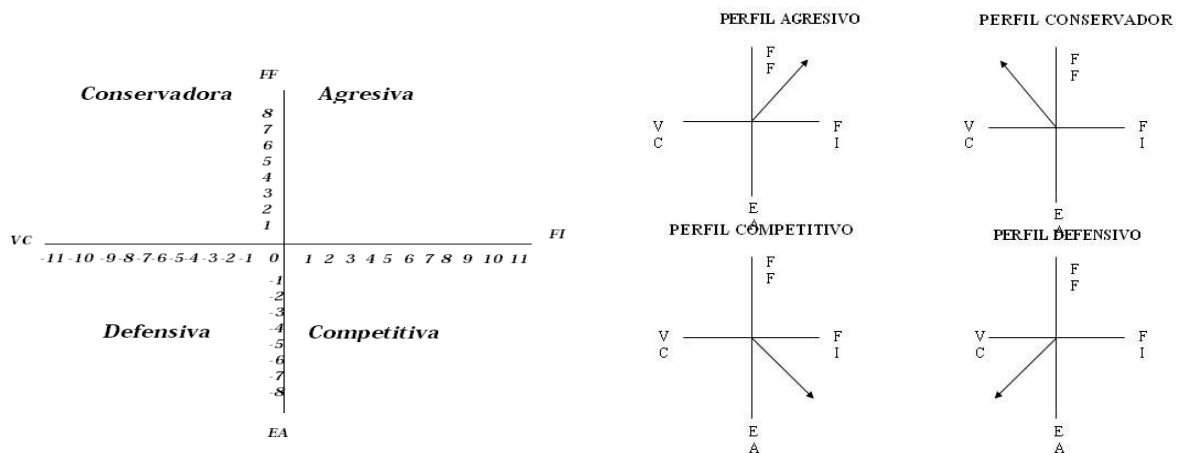
Fuente. Esta investigación

Permite realizar un comparativo entre una empresa y sus competidores, se consideran los factores clave para el éxito y como se desempeña cada una de las empresas a comparar en el manejo de los mismos. Para los factores claves del éxito se toman en cuenta factores internos, dichos factores deben ser aplicables para todas las empresas que se van a comparar, se deberá definir entre cinco y diez factores para la comparación.

Los valores a asignar a cada uno de los factores, indica la importancia que ellos tienen para las empresas que están comparando, los valores van desde 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante) y la suma de los valores no puede ser superior a 1. Las calificaciones a registrar deben responder a cómo se desempeña la empresa 1= debilidad, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza principal; se debe calificar a cada una de las empresas que se están analizando, se obtiene un total ponderado para cada una de las empresas, se compara los resultados ponderados de cada una de las empresas y se define la posición competitiva, puede ser fuerte o débil.

Matriz PEYEA. La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Figura 3. Representación Matriz PEYEA



Fuente: Esta investigación

El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas; cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas.

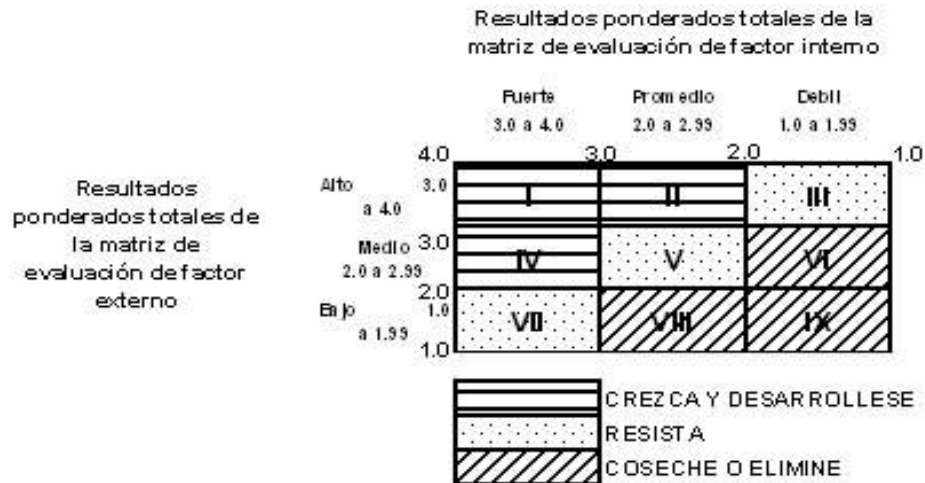
Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Matriz interna – externa - IE. La matriz IE es conocida como la matriz de cartera, se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la MEFI en el eje X y los totales ponderados de la MEFE en el eje Y, es la matriz diseñada para la toma de decisiones de una cartera de negocios, se basa en información generada por otras matrices de estudio (interno-externo) captando así mayor información y representándola de una manera gráfica “Su función es facilitar la toma de decisiones” definir el tipo de estrategia que se debería utilizar. Sobre el eje X, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. Sobre el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 está considerado bajo; de 2.0 a 2.99 se lo considera mediano y entre 3.0 y 4.0, alto.

Esta es una matriz de nueve celdas, la celda I II y IV corresponden a estrategias para crecer y construir (estrategias intensivas: penetración en el mercado desarrollo del mercado o desarrollo del producto, estrategias integrativas: hacia adelante, hacia atrás y/o horizontal); las celdas III V y VII corresponden a

estrategias para conservar y mantener (penetración en el mercado, desarrollo del producto), las celdas VI, VIII y IX corresponden a estrategias para cosechar o enajenar (atrincheramiento, desprendimiento o desinversión).

Figura 4. Representación Matriz IE



Fuente. Esta investigación

Matriz del grupo consultor de Boston – BCG. El propósito particular de la matriz BCG es visualizar el rol crecimiento-participación, en la cual cada negocio es ubicado en una grilla de cuatro cuadrantes a partir del concepto curva de experiencia y de costos dinámicos se define el concepto tradicional de ciclo de vida de un producto y se vincula con el grado de participación relativa en el sector y con el nivel de crecimiento del mercado.

Figura 5. Representación Matriz BCG



Fuente. Esta investigación

“El eje horizontal corresponde, a la participación relativa en el mercado logrado por la empresa, como una manera de caracterizar las fuerzas de las empresas en el negocio analizado. El eje vertical, indica el crecimiento en el mercado representado la atracción del mercado en el cual el producto esta posesionado”.⁸

La clasificación dada por el BCG a los productos de una cartera es la siguiente:

Incógnitas o dilemas: son aquellos productos con una participación baja en el mercado pero con un potencial de crecimiento elevado. Generalmente está constituido por los productos recientemente introducidos en el mercado o que fueron introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado. Son los productos del porvenir, cuyo objetivo principal si se elige apostar por ellos va a ser convertirlos lo más rápido posible en productos "estrellas". Sin embargo, aunque a corto plazo contribuyen al crecimiento de la empresa, no aportan utilidades, ya que requieren altas inversiones en producción y marketing.

Estrellas: los productos estrellas son naturalmente los pertenecientes a los sectores de alto crecimiento en los cuales la empresa posee una alta participación relativa en el mercado. Contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancian. Sin embargo, no necesariamente aportan recursos netos a la empresa pues, quizás, también requieran grandes esfuerzos en mantener la posición ganada en el mercado sobre la competencia. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

Vacas Lecheras: son los productos que han alcanzado una posición relativa de mercado importante, sin embargo, las posibilidades de crecimiento futuras son bajas o directamente nulas. Contribuyen a las utilidades de la empresa; siendo bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones en estos sectores son mínimas, y el margen de contribución elevado. Estas inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se consigue la sustitución por productos "estrellas". Al ser generadoras de liquidez –lo que generalmente se asocia con el ordeño de la vaca-, constituyen la base fundamental para permitirnos financiar los productos "incógnitas", su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos "estrellas".

Perros: son productos de baja participación relativa en el mercado y de baja potencialidad de crecimiento de la demanda. Esto puede deberse a varias circunstancias, algunas de ellas pueden ser: productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento, productos que

⁸ PLANEACION Y CONTROL. [en línea] [citado 2015-01-25] Disponible en internet: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/porta/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/49.htm

han pasado, luego de una etapa de declinación, de ser "vacas lecheras" a ser "perros", y en algunos casos, productos que han sido introducidos con el único objetivo de competir con "vacas lecheras" de otras empresas. Sin embargo, dadas las pocas ventas obtenidas y el lento crecimiento del mercado, el producto no hace más que consumir recursos que podrían dedicarse a otras actividades.

Matriz de política direccional - MPD o enfoque de SHELL. Su enfoque es un intento de ampliar las dimensiones de la matriz BCG, de manera que la tasa de crecimiento del mercado se convierte en un elemento más de las perspectivas empresariales o atractivo del mercado, y la cuota del mercado se transforma en un componente significativo de la posición competitiva de la empresa. Es una matriz de dos dimensiones: En el eje de las abscisas se representan las perspectivas empresariales del sector y en el eje de las ordenadas la posición competitiva de la empresa, como se muestra a continuación:

Cuadro 6. Representación Matriz de Política Direccional

	Fuerte	Líder	Esforzarse más	Doblar la apuesta o abandonar
Atractivo de mercado		Crecimiento	Selectivo	Retiro Paulatino
	Débil	Generador de Fondos	Retiro Paulatino	Retiro
		Fuerte		Débil
		Posición Competitiva		

Fuente. Esta investigación

Para la determinación de la fase del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa, se considera un cierto número de indicadores, tales como la tecnología, la tasa de crecimiento, el grado de concentración, las barreras de entrada y salida,

en los cuales se establece cuatro estados: embrionario (introducción), crecimiento, madurez y envejecimiento (declive).

Para analizar la posición competitiva, se pueden utilizar algunos criterios como: rentabilidad, nivel de utilización de la capacidad productiva, nivel tecnológico, nivel de costos entre otros, es importante aclarar, que la lista de criterios no es cerrada, se pueden adicionar o quitar algunos en función de su adecuación en cada caso.

Seguidamente se debe proceder a la construcción de la matriz, conforme a los ejes definidos, a efectos de poder elegir la estrategia que mejor se adapte a cada negocio. Utilizando el marco de referencia de la matriz, se han formulado una serie de estrategias genéricas para cada una de las posibles combinaciones de la posición competitiva y del grado de madurez de la industria.

En la matriz se refleja la existencia de cuatro áreas básicas que suelen expresarse en función de las necesidades de inversión a las que dan lugar.

Matriz de la gran estrategia – GE. Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia.

Tal como se ilustra en la siguiente figura, esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

Figura 6. Representación Matriz GE



Fuente. Esta investigación

Las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición. Las firmas del cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las firmas del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Finalmente, las firmas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

Matriz cuantitativa de planeación estratégica - MCPE. Es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MPCE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Cuadro 7. Representación Matriz MCPE

Factores Clave	Alternativas Estrategicas			
	Peso	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores Internos				
Factores Externos				

Fuente: Esta investigación

La hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz DOFA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la Gran Estrategia. Estos instrumentos del ajuste pueden generar alternativas viables similares; Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de adecuación se deben evaluar en una MCPE los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluir la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series.

A continuación se muestra los pasos para la construcción de esta matriz.

- Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa, en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos y diez factores internos críticos para el éxito,
- Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI, los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha de los factores internos y externos,
- Estudiar las matrices (de la adecuación) de la etapa dos y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE, de ser posible, agrúpelas en series excluyentes,
- Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es SÍ, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una

calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo son: 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, por lo tanto no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie,

- Calcular las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito),
- Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cual es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

La siguiente figura muestra un ejemplo de cómo elaborar la matriz

Cuadro 8. Representación Matriz MCPE complementada para evaluación

Factores críticos para el éxito	Alternativas Estratégicas				
	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2	
		CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
Amenazas					
Fuerzas					
Debilidades					
Total					

CA= Calificación Atractivo; TCA=Total calificaciones del atractivo.
 Calificación del Atractivo : 1 -no aceptable; 2-posiblemente aceptable; 3-probablemente aceptable;
 4- La más aceptable

Fuente. Esta investigación

Un rasgo positivo de la MCPE es que permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea. Por ejemplo, primero se podrían evaluar las estrategias a nivel corporativo, después las estrategias a nivel de divisiones y por último las estrategias a nivel de funciones. La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez usando una MCPE no tiene límite, como tampoco lo tiene la cantidad de series de estrategias (David, 2003).

Otra característica positiva de la MCPE es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes, internos y externos, al proceso de decisión. Al elaborar una MCPE, es menos probable que se pasen por alto factores clave o que se ponderen indebidamente. Una MCPE concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas. Aunque la elaboración de una MCPE requiere una serie de decisiones subjetivas, el hecho de tomar decisiones menores a lo largo del camino aumenta la probabilidad de que las estrategias que se elijan al final sean las más convenientes para la organización. La MCPE se puede adaptar a las necesidades de organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas y no lucrativas, y se puede aplicar prácticamente a cualquier tipo de organización. En el caso de empresas multinacionales, la MCPE puede mejorar mucho las estrategias que se elijan, porque permite considerar muchos factores clave y estrategias al mismo tiempo.

También se ha aplicado con gran éxito en una serie de pequeñas empresas (David, 2003). La MCPE no deja de tener sus limitaciones. En primer término, siempre requiere juicios intuitivos e hipótesis informadas. La evaluación y las calificaciones del atractivo se deciden a base de juicios, aun cuando se deberían basar en información objetiva. La discusión entre estrategas, gerentes y empleados a lo largo de todo el proceso para formular estrategias, incluso la elaboración de una MCPE, es muy constructiva y mejora las decisiones estratégicas. (David, 2003) La discusión constructiva durante el análisis y la elección de estrategias se puede dar en razón de auténticas diferencias en la interpretación de la información y de diferencias de opiniones. Otra limitación de la MCPE es que sólo puede tener la calidad de la información primaria y los análisis del ajuste que le sirven de base (David, 2003).

Análisis de vulnerabilidad. La matriz de vulnerabilidad está definida como la medida o grado de debilidad o sensibilidad de ser afectado por amenazas o riesgos, en función de la frecuencia y severidad de los mismos. En términos generales una matriz de vulnerabilidades es una herramienta que permite la integración del análisis cuantitativo y cualitativo realizado con el fin de formular planes de acción para su mejora.

Etapas:

- Identificación de puntales: el puntal es un elemento de soporte del cual depende la empresa para sobrevivir (Talento humano, situación en el mercado,

- relación con la competencia, proceso productivo y tecnológico, situación financiera, estructura de capital, cultura corporativa),
- Traducir los puntales en amenazas para el negocio: El imaginar lo peor permite a los ejecutivos estar preparados para superar el impacto potencial de una amenaza,
 - Valorizar el impacto: Evaluadas las consecuencias de cada puntal se debe valorar y calificar la magnitud del impacto, se puede efectuar en una escala de 0.0 a 10 en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10 consecuencias desastrosas,
 - Evaluación de consecuencias: Se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
 - Probabilidades de ocurrencia de amenazas: Consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0.0 y 1.0,
 - Capacidad de reacción: Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se debe preguntar cuál es la capacidad de reacción de la empresa, la cual se califica entre 0.0 y 10, siendo 0.0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. También indica el tipo de acciones que deberá tomar una empresa, el tiempo en que debe ocurrir y su magnitud.

El análisis de vulnerabilidad permite:

- “Identificar puntales de los cuales depende su existencia,
- Convertirlos en peligro,
- Evaluar consecuencia,
- Valorar impacto 0-10,
- Probabilidad de ocurrencia 0.0 – 1.0,
- Capacidad de reacción de 0.0 – 1.0,
- Grado de Vulnerabilidad”⁹.

Cadena de valor. Porter define valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

⁹ GONZALES, Jairo. Módulo de Planeación Estratégica. Pasto: Universidad de Nariño, 2008. p. 55.

Direccionamiento estratégico: En esta etapa de la planeación estratégica la asociación definirá nuevamente hacia dónde quiere ir, lo que espera en el futuro y las metas a alcanzar de acuerdo con lo que se denomina MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

- **Misión:** Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe; así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se definen las necesidades a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar, su característica principal es ser amplia, concreta, motivadora y posible.
- **Visión:** Es un elemento complementario de la misión, la visión se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización y se realiza formulando una imagen ideal de la empresa poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño de lo que debe ser en un futuro. Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta. La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los elementos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.
- **Principios corporativos:** Son el conjunto de creencias, normas y valores que inspiran y guían las acciones de una organización es el soporte de la cultura organizacional y la definición de la filosofía empresarial.

1.5.2 Marco Contextual:

Macro localización: San Andrés de Tumaco se encuentra ubicado a 1200 kilómetros al suroccidente de la capital de la República y a 300 kilómetros al suroccidente de la ciudad de San Juan de Pasto capital del Departamento de Nariño; es el municipio más suroccidental de Colombia. Limita al norte con la Isla Viciosa, el Morro, el Océano Pacífico, Francisco Pizarro y Roberto Payán; por el sur con el Bajito, Vaquería, Barbacoas, Ricaurte, y la República del Ecuador; por el oriente con Bellavista, el Burrero, Roberto Payán, y Barbacoas y por el occidente con el Océano pacífico. Su altura sobre el nivel del mar es de tres (3) metros y tiene una precipitación media anual de 2.191 milímetros, esta zona está conformada por terrenos planos o ligeramente ondulados, correspondientes a la llanura pacífica; se hallan extensas zonas aún cubiertas de selva, predominando los manglares, la Ensenada de Tumaco, las islas Gallo, La Barra, El Morro, Tumaco y sólo piso térmico cálido y lo bañan los ríos Alcabí, Curay, Chaguí,

Guiza, Mataje, Mejicano, Mira, Nulpe, Patia, Pulgande, Rosario, San Juan y Tablones, además de varias corrientes menores.

El clima es cálido y húmedo, su temperatura es de 27 grados centígrados pero se suaviza considerablemente con las bocas de los ríos, lo que hace de estos puntos los más habitados por el hombre, debido a su amplitud y las brisas marinas refrescantes; se extiende en sentido Occidente - Oriente y se encuentra en el Sureste Colombiano, a los 2° 48' 24" de latitud norte; 78° 45' 53" de longitud al oeste del Meridiano de Greenwich. Tiene una extensión de 3.760 km² los cuales representan un 12.11% del Departamento de Nariño. La bahía de Tumaco, comprendida entre Punta del Cocal hasta Punta de Cascajal, forma el archipiélago del mismo nombre, integrado por las islas de Tumaco, la Viciosa y el Morro, hoy unida por un moderno puente. Geoestratégicamente se encuentra bien ubicado pues Tumaco es el segundo puerto marítimo en la costa pacífica y pues es puerto de zona económica especial de exportación.

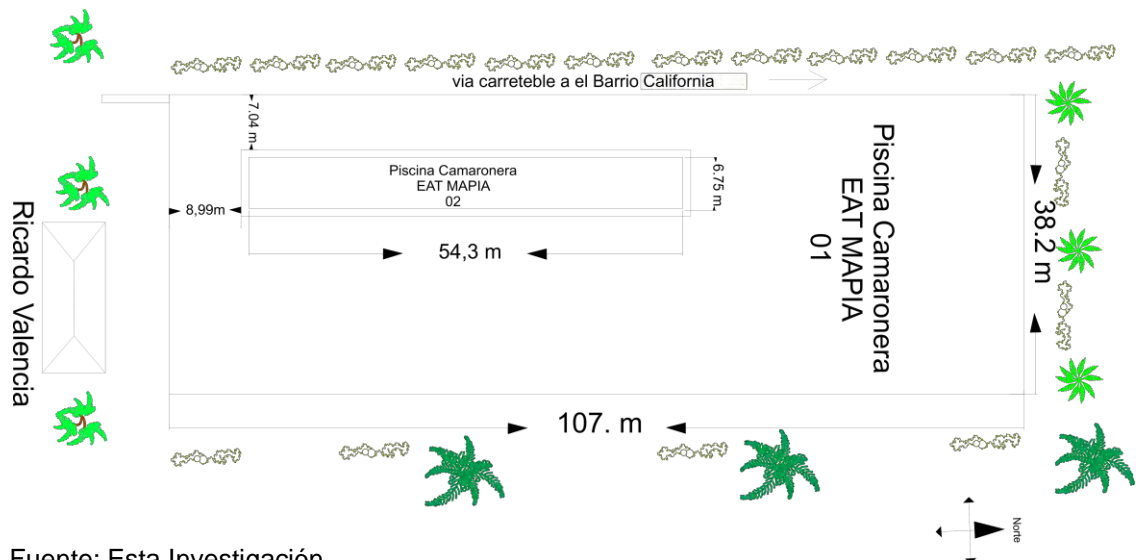
La fundación de San Andrés de Tumaco, se llevó a cabo el 30 de noviembre de 1640 por el padre José María Garrido. Los primeros pobladores de estas islas fueron unos indígenas Tumaco que cultivaban el maíz y la yuca. Además, eran pescadores y cazaban pequeños animales; construyeron casas de madera con techos de hojas de palma.

Eran expertos alfareros y orfebres incomparables. En el siglo XIX, el pueblo fue elevado a la categoría de Municipio con el nombre de Tumaco perteneciente al entonces Departamento del Cauca, del cual a principios del siglo veinte se desprendió el Departamento de Nariño, actual jurisdicción al que pertenece Tumaco; y es así como el 20 de julio de 1966 fue escogido el escudo y la bandera de Tumaco por la Cámara Junior de Tumaco y fue adoptado por el Honorable Concejo Municipal.

artesanal, sin embargo en el futuro pretende incursionar en la producción y distribución de peces y pollos.

En este sentido el sector al cual pertenece la empresa en la ciudad de San Andrés de Tumaco, se ve poco desarrollado en la medida en que existen pocas políticas pesqueras, la escasez de inversión de la industrialización han hecho que el sector se limite a la producción con métodos artesanales y que no se abra camino al éxito con la comercialización y exportación de productos como el camarón, a pesar de contar con capital humano y áreas para hacer una explotación sostenible.

Figura 7. Predio cultivo camarón



Fuente: Esta Investigación

1.5.3 Marco Histórico. La producción de camarones en cautiverio adquirió importancia a nivel mundial, llegando a nivelarse con la producción de la pesca extractiva que se ha estancado por los altos costos de las faenas de pesca.

El consumo de camarón se ha expandido con la demanda de los países industrializados, debido a su alta elasticidad ingreso. Esto ha llevado al desarrollo del cultivo de camarón para facilitar su abastecimiento. En 1982 el Gobierno Nacional y algunos empresarios señalaron al cultivo de camarón como una actividad con gran potencial exportador, pues contribuía en la generación de empleo, ocupación de regiones abandonadas y para incrementar el ingreso de divisas; Por lo tanto, fue incluido en el "Plan Nacional de Exportaciones, 1984-1990. Esto permitió que surgieran muchas empresas dedicadas a dicha actividad, con el fin de incrementar la producción y exportación de este producto desde

Colombia al extranjero; debido a la complejidad de esta labor y de los mercados exteriores estas empresas se vieron obligadas a realizar planes estratégicos que permitieran el desarrollo de esta actividad de forma más eficiente.

Un estudio revela que en San Andrés de Tumaco existen 1.200 hectáreas para cultivar camarones, pero sólo están activas 220 por falta de respaldo e inversión del Gobierno, además se denota una limitante para exportar pues no existe el volumen suficiente y por ello solo se trabaja con el mercado nacional y lugares donde está latente la necesidad; dicho estudio afirma que los productos de San Andrés de Tumaco son buenos y que el 80% de los que se comercializan provienen de la pesca artesanal y no industrial, esto porque el sector pesquero no recibe ayudas y la mayoría de personas que cultivan lo hacen utilizando conocimientos empíricos, Lo que conlleva a que se desestime la producción y se asuma el costo de oportunidad por no tener apoyo gubernamental para que estas microempresas sean y desarrollen potencial humano y financiero; en cuanto a la parte legal y de reglamentación de la pesca de los camarones en el Municipio y la ensenada de Tumaco están vigiladas por el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura INPA.

1.5.4 Marco Conceptual:

- **Producción:** La producción de camarón en cautiverio en el municipio de Tumaco es mínima debido principalmente a que el cultivo se realiza de manera artesanal, ya que no se cuenta con la tecnología necesaria para la siembra, monitoreo y cosecha del producto, lo anterior, debido al costo elevado de algunos materiales y suministros.
- **Demanda:** La demanda hace referencia a la cantidad de personas que consumen o están dispuestas a consumir el camarón, se conoce que este producto tiene una alta demanda en el territorio regional y nacional.
- **Mercado:** organizaciones o individuos con necesidades o deseos que tienen capacidad y que tienen la voluntad para comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.
- **Precio:** Es la cantidad de dinero que se debe pagar por un producto, en este caso, es importante determinar si el precio del mercado es favorable para la empresa debido a que no existe producción intensiva y las fluctuaciones en el precio pueden afectar de manera favorable o desfavorables a la asociación.
- **Comercialización:** La comercialización que realiza la EAT MAPIA es indirecta pues el canal de distribución está representado por el productor y un

intermediario quien se encarga de la venta y diversificación del producto (camarón pre-cocido, desvenado, descabezado, entre otros).

- **Producto:** En la presente investigación el estudio se concentra en la especie de camarón blanco *Penaeus Vanamei*, es el más recomendable para que la empresa asociativa de trabajo realice su producción ya que ésta especie tiene un buen porcentaje de demanda a nivel nacional.
- **Acuicultura:** es el conjunto de actividades técnicas y conocimiento de cultivo de especies acuáticas vegetales y animales; es una importante actividad económica de producción de alimentos, materias primas de uso industrial y farmacéutico, y organismos vivos para repoblación u ornamentación.
- **Camaronicultura:** hace referencia al cultivo o producción de camarones en cautiverio, es la actividad de cultivo en medio acuático, Que la “EAT MAPIA” realiza con fines de producción y comercialización de camarón fresco y entero como meta final, y que a futuro pretende industrializar por medio de la tecnología.
- **Estanques (estuarios - piscinas):** Estructuras que componen la finca acuícola, la cual fue diseñada y construida bajo especificaciones que permiten el cultivo eficiente de organismos acuáticos.
- **Tecnología:** Es el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

1.5.5 Marco Temporal. El diagnóstico estratégico preliminar, se realizó durante el periodo Agosto de 2011 -Enero de 2012, después se comenzó con la socialización del análisis de los datos y la creación de la propuesta de valor para el desarrollo del Plan Estratégico en la producción de camarón en cautiverio para la asociación EAT MAPIA, durante el periodo Febrero de 2012–diciembre de 2014.

1.5.6 Marco Legal. Es responsabilidad del estado la formulación, administración y control de la actividad pesquera en Colombia, ya que los recursos hidrobiológicos contenidos en el mar son de dominio público del estado y en consecuencia le compete al mismo fomentar la actividad pesquera, entendiendo ésta como el proceso comprendido entre la investigación, extracción, cultivo, procesamiento y, comercialización de los recursos pesqueros.

La ley 13 de 1990 estatuto nacional de pesca, reglamentada mediante el Decreto 2256 del 4 de Octubre de 1991, originó que dicha actividad contará con un esquema acorde con su importancia socioeconómica y geopolítica; su objetivo es regular el manejo integral y la explotación racional de los recursos pesqueros, con el fin de asegurar su aprovechamiento sostenido.

Con dicha ley se crea el Instituto Nacional De Pesca y Acuicultura (INPA), con el fin de que sea el organismo encargado de velar por el mantenimiento de las condiciones óptimas del medio acuático donde se desarrolla la actividad pesquera, con el objetivo de mostrar las estadísticas de pesca y acuicultura en Colombia la información tiene su origen en el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura -INPA- (entidad liquidada) , Instituto Colombiano de Desarrollo Rural - INCODER - y la Corporación Colombia Internacional - CCI -, dando cumplimiento a lo estipulado en la Ley 13 de 1990 y su Decreto Reglamentario 2256 y pese al cambio institucional el marco legal no se ha modificado

Actualmente la ley no responde de manera adecuada a la evolución que la pesca y la acuicultura han tenido en Colombia pese a que la ley 13 fue promulgada antes de la declaración de la constitución política de 1991, el código de conducta responsable (FAO 1995) y de otros convenios internacionales que apoyan la regulación de la actividad pesquera comercial y ambiental y teniendo en cuenta que se han realizado muchos esfuerzos inter-gremiales por actualizar dicha ley, este objetivo no se ha logrado.

De igual manera la ley (101 de 1993) general de desarrollo agropecuario y pesquero, esta ley desarrolla los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución Política Nacional. Se fundamenta en propósitos que deben ser interpretados con miras a proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales.¹⁰

Algunas disposiciones de esta ley son:

Procurar el suministro de un volumen suficiente de recursos crediticios para el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, bajo condiciones financieras adecuadas a los ciclos de las cosechas y de los precios, al igual que a los riesgos que gravitan sobre la producción rural.

Favorecer el desarrollo tecnológico del agro, al igual que la prestación de la asistencia técnica a los pequeños productores, conforme a los procesos de descentralización y participación.

¹⁰ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 101. Ley General de Desarrollo Agropecuario. Artículo 1°. Bogotá: Legis, 1993. p. 390.

Fortalecer el subsidio familiar campesino.

Estimular la participación de los productores agropecuarios y pesqueros, directamente o a través de sus organizaciones representativas, en las decisiones del Estado que los afecten.

- **Artículo 64.** Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.
- **Artículo 65.** La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras.
- **Artículo 66.** Las disposiciones que se dicten en materia crediticia podrán reglamentar las condiciones especiales del crédito agropecuario, teniendo en cuenta los ciclos de las cosechas y de los precios, como también los riesgos inherentes a la actividad y las calamidades ambientales.

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.6.1 Línea de Investigación:

- **Línea de Investigación:** Desarrollo Regional
- **Temática de la investigación:** Planes estratégicos de producción

1.6.2 Objeto de Estudio. El objeto de estudio, es el proceso de producción de camarón en cautiverio, que realiza la empresa asociativa de trabajo EAT MAPIA, su diseño estructural y metodológico, el cual nos sirva de base para identificar las necesidades y problemáticas, que fomente las propuestas de alternativas de solución y/o estrategias factibles, de tal manera que se fortalezca la principal debilidad, que se desprende de una mala gestión administrativa y se haya en la producción empírica, sin ninguna clase de control ni documentación sobre los procedimientos, al igual que el estudio del entorno para fortalecer las ventajas y desarrollar competitividad en la región.

1.6.3 Tipo de Estudio. El tipo de estudio de la presente investigación es Exploratorio – Descriptivo debido a que a través de la observación directa y la información recolectada se podrá determinar las variables de impacto y posteriormente formular estrategias de solución y acciones representativas para el mejoramiento continuo de la empresa.

1.6.4 Método de Investigación. El método a utilizarse es el **ANALÍTICO – DEDUCTIVO**, entendiéndose que, al conocer las partes integrales de una empresa, como lo es la EAT MAPIA, la identificación de las variables a través del diagnóstico, nos dan una visión general de cómo viene operando y que es lo que necesita para seguir haciéndolo, pero de forma que optimice recursos y propenda por el mejoramiento continuo; éste análisis permite crear estrategias, deduciendo las mejores alternativas y acciones; partiendo de la definición de unos objetivos específicos, se desea cumplir con un objetivo general, que es implementar un Plan Estratégico con el fin de brindar soluciones a problemáticas que se generan en la empresa.

Es *analítico* porque se busca comprender la forma en cómo la EAT MAPIA emplea sus recursos financieros, por medio de unos objetivos secuenciales que conlleven a un análisis lógico; teniendo en cuenta el enfoque empresarial de la EAT MAPIA y para evitar su desaparición se diseña el método de un estudio *deductivo*, porque parte del contexto interno y externo real del problema estructuralmente hablando, enfocándose en problemas específicos como la producción, las ventas, el mercadeo, la calidad y cantidad del producto por medio de la formulación técnica de un Plan Estratégico funcional.

1.6.5 Diseño Metodológico:

- **Población.** Se determinó con base en los clientes potenciales de la empresa y los consumidores (internos y externos) del producto. Cuando se hace referencia a los clientes externos se tiene a los establecimientos comerciales (restaurantes, distribuidores e intermediarios) y la población que consume el producto; dicha población se encuentra ubicada en el caso urbano y rural del municipio de Tumaco - Nariño.
- **Muestra.** La investigación se hará calculando una muestra dirigida a la variedad de clientes; es decir, se calculara una muestra para los distribuidores de camarón del municipio y otra para los restaurantes que operan en la zona urbana de Tumaco.

La fórmula para la obtención de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(N - 1) E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Muestra para distribuidores: La población objeto de estudio son aquellos distribuidores de la zona urbana del municipio de Tumaco que compran y venden camarón (126) y que cumplen con los perfiles: trayectoria, experiencia en la comercialización y conocimiento del mercado en los cuales se centra la investigación.

N = Población = 126

Z = Valor en la tabla de la normal estándar correspondiente a una confiabilidad: 95% grado de confianza: $1 - 0.95 = 0.05$

$Z_{1 - \infty / 2} = Z_{0.975} = 1.96$ valor de la tabla normal estándar= Z

E = Margen de error estándar (0.05)

P*Q = Varianza = $0.5 * 0.5$

$$n = \frac{126 * (1.96)^2 * (0.5)^2}{(126 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.5)^2}$$

Total de encuestas para distribuidores. n = 95

La muestra está constituida por (95) establecimientos que manejan un amplio conocimiento del mercado, además de tener trayectoria y experiencia en el negocio.

Muestra para restaurantes: La población la conforman los 222 establecimientos que operan en el casco urbano de Tumaco y se dedican a la compra, preparación y venta de alimentos, ofrecen camarón en su menú tienen experiencia en el negocio gastronómico, gozan de renombre y prestigio, adicionalmente se caracterizan por entregar alimentos con calidad, buen servicio, excelente atención y manejo adecuado de la higiene, con el objeto de brindar comodidad a los clientes.

N = Población = 222

Z = Valor en la tabla de la normal estándar correspondiente a una confiabilidad: 95% grado de confianza: $1 - 0.95 = 0.05$

$Z_{1 - \infty / 2} = Z_{0.975} = 1.96$ valor de la tabla normal estándar= Z

E = Margen de error estándar (0.05)

P*Q = Varianza = 0.5*0.5

$$n = \frac{222 * (1.96)^2 * (0.5)^2}{(222 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.5)^2}$$

Total de encuestas para restaurantes. n = 141

La muestra está representada por (141).

Para un **total de 236** encuestas para el desarrollo de la investigación.

Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Fuentes primarias: Dentro de las fuentes de información primaria está la encuesta que se aplicará a los clientes de la **EAT MAPIA** que constará de preguntas abiertas y de selección múltiple que permitan identificar las variables de mayor impacto; además de entrevistas a miembros de la empresa y personas involucradas en el tipo de negocio (otros productores).

Fuentes Secundarias: Como fuentes de información secundarias se hará uso de libros, publicaciones impresas, así como revistas, tesis, informes producidos por entidades oficiales acerca de la formulación de planes estratégicos en las distintas empresas en el ámbito nacional, regional y local.

1.6.6 Técnicas e Instrumentos para el Análisis de la Información. La información que se obtenga a partir de las encuestas será procesada por medio de la tabulación y elaboración de cuadros, presentando los resultados obtenidos de modo tal que resulten fácilmente entendibles con el propósito de realizar un buen análisis de las variables más relevantes que permitan el mejoramiento sostenible para alcanzar los objetivos formulados.

El procesamiento estadístico de los datos se realizará con la ayuda del programa de cálculo y registro Microsoft Excel. La presentación de los datos y la información se hará de forma escrita complementándola con la representación de cuadros y gráficas con el análisis cuantitativo y cualitativo respectivamente.

Con la información secundaria, se elaborarán fichas de lectura que contendrán resúmenes o síntesis que planteen las ideas principales de cada fuente consultada de la misma forma será clasificada de acuerdo al tema y la relevancia para la investigación.

Finalmente para la edición y presentación de la información se procederá a redactarla en un trabajo final que recolecta todo lo acontecido durante el tiempo de la investigación en capítulos de acuerdo a la normatividad para la presentación de trabajos escritos, y para la sustentación, la utilización de medios audiovisuales y apoyo con diapositivas.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa Asociativa de Trabajo “EAT MAPIA” es una organización de tipo multifamiliar, dedicada a la producción, comercialización y distribución de bienes provenientes de la actividad avícola y acuícola, especialmente de los frutos del mar como el camarón.

La empresa se encuentra creada, desde Octubre 30 de 2009, registrada ante Cámara de Comercio de Pasto, con matrícula mercantil No. 24309-2, las instalaciones de la empresa se encuentran ubicadas en el barrio California en el municipio de San Andrés de Tumaco, donde se desarrolla el objeto social de la empresa, actualmente la organización cuenta con 10 asociados y la actividad principal con la que se encuentra registrada ante cámara de comercio es:

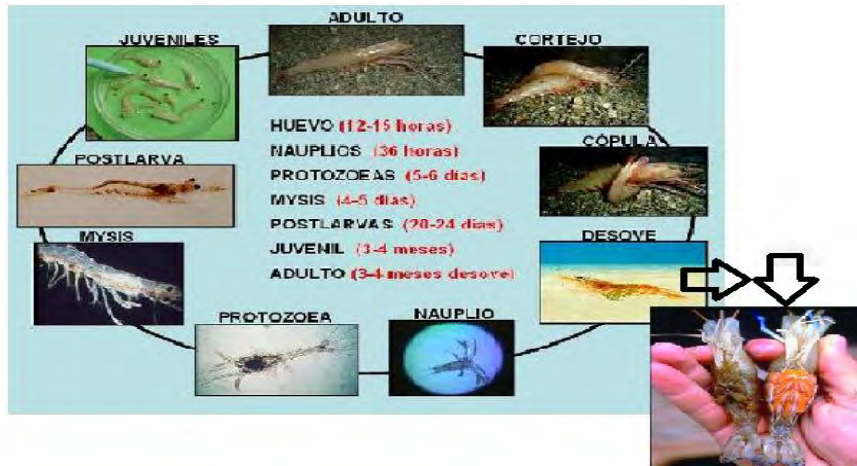
Cuadro 9. Actividad Económica “EAT MAPIA“

MATRICULA MERCANTIL	ACTIVIDAD ECONÓMICA
No. 24308-14: Octubre 30 de 2009	Cría y comercialización de camarón en cautiverio
	Cría y comercialización de pollos
	Compra y Venta de mariscos
	Cría y comercialización de peces

Fuente: Esta Investigación

A cerca del objeto social (camarones): Los crustáceos son animales que pertenecen a los artrópodos, caracterizados por tener sus *patas formadas* por segmentos articulados y presentar su cuerpo protegido por una cubierta gruesa de quitina, a lo que deben su nombre, y la cual necesitan cambiar o mudar para poder crecer.

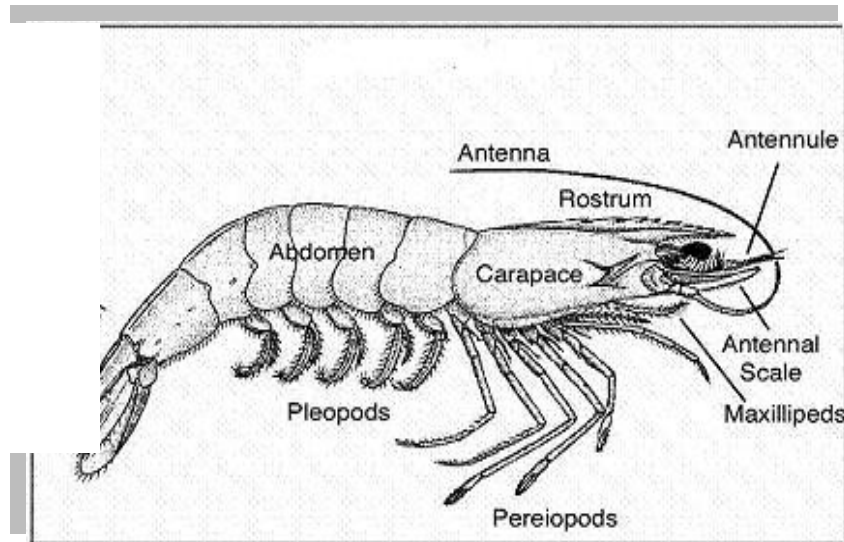
Figura 8. Ciclo de vida del camarón por periodos



Fuente: Esta Investigación

Los camarones es sus diferentes especies son animales relativamente abundantes en los cuerpos de agua dulce o salada en todo el mundo, situación que los convierte en un importante recurso pesquero y alimenticio.

Figura 9. Morfología Externa del camarón



Fuente: Esta Investigación

Figura 10. Tamaños del Camarón o presentación por tallas



Fuente: Esta Investigación

Viven en aguas marinas, salobres y dulces, distribuidos en todo el mundo, y muchas especies como los camarones, las langostas, los cangrejos, los percebes y los langostinos, son explotadas comercialmente y forman parte de la alimentación humana, siendo en muchos países la base de su economía pesquera por los altos costos que estos organismos han alcanzado en los mercados internacionales.

Figura 11. Gastronomía



Fuente: Esta Investigación

“Cada país posee recetas y formas particulares a la hora de preparar éste crustáceo, si existe algún punto en común es que para consumirlos se procede al cocimiento y es común que se elimine la cabeza, la coraza corporal, las aletas anteriores y posteriores, todas ellas partes ricas en quitina y por ello indigestas”¹¹.

“En la actualidad la captura de algunos de estos crustáceos como los camarones y las langostas se ha convertido en una actividad cara y complicada y en algunas ocasiones, cuando se utilizan las **redes de arrastre, destructivas del medio**, su cultivo se presenta como una magnífica alternativa que permite incrementar las poblaciones y hacer más racional la explotación de estos recursos”¹².

¹¹ GUITART, B. y GONZÁLEZ, I. Áreas y épocas de desove de los camarones *Penaeus notialis* y *schimitti* en la plataforma Cubana. La Habana: s.n., 1985. p. 77.

¹² SOSA, M. Las pesquerías de arrastre de camarón en Cuba: su evaluación y estado actual. Cuba: GEF/UNEP/FAO, 2000. p. 150.

Figura 12. Pesca incidental en la pesquería de arrastre de camarón



Fuente: Esta Investigación

Como lo indica el gráfico, la pesquería de arrastre de camarón ocasiona grandes problemas al medio ambiente pues su manera de pescar no es selectiva, en las redes caen no únicamente camarón sino cantidad de alevinos de otras especies, que por lo general mueren y son devueltos al mar en estado inservible; sumado a esta problemática está que actualmente en el municipio de Tumaco se presenta un alto índice de desempleo, subempleo o empleo informal, hecho que no ha permitido una buena dinámica en la economía local; se ha considerado que el trabajo asociativo ofrece condiciones que en el largo plazo permitirán reducir esta tasa, pues combina labores productivas y trabajo comunitario.

Por lo anterior, nace la idea de constituir la **EAT MAPIA** como una empresa asociativa de trabajo y dar inicio a un proyecto productivo que busca encontrar alternativas que permitan la generación de ingresos y la satisfacción de necesidades de las familias que integran la EAT, específicamente en el fortalecimiento empresarial, seguridad alimentaria, empleo y garantizar el sustento mínimo vital. Lo anterior permite intervenir en la comunidad donde se encuentra ubicada la empresa y posibilitar la ocupación o generación de empleo en forma temporal (formal), esto precisamente se convierte en otra motivación para que a través del apoyo de estas actividades se empiece a trabajar en la formulación de políticas encaminadas a fortalecer este sector para organizar y mejorar los procesos, la efectiva aplicación de dichas políticas contribuirá a la aprobación de

créditos y proyectos de cooperación para hacer de estos trabajos temporales empleos fijos y consolidar el sector acuícola y pesquero.

Teniendo en cuenta que la región goza de suelos adecuados, aguas salobres y extensos estuarios nodrizos, cubiertos por amplios cinturones de manglares, vemos que tiene todas las condiciones básicas para el desarrollo del cultivo artesanal de especies nativas marinas como el bagre, pargo, lisa y especialmente **camarón**, que puede ser un importante medio para el desarrollo regional contribuyendo a mejorar los ingresos económicos de las familias de la región.

2.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA

Aunque en el acta de constitución de la empresa, se estableció una minuta de acuerdo entre los asociados que define roles, participaciones y funciones, la empresa ha venido operando sin ningún tipo de estructura organizacional definida.

2.2 DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Se constituyó a partir de “Aprovechamiento de recursos hidrológicos con el fin de generar ingresos a familias de la región pacífica nariñense”

El producto: La empresa se ha dedicado a la cría - comercialización de camarones en cautiverio y cría – comercialización de pollos. Para el presente estudio la atención se enfocará en la actividad de cultivo de Camarón “*Penaeus vennamei blanco del pacífico*”, es el que la asociación produce.

Cuadro 10. Clases de camarones

NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	DISTRIBUCIÓN
<i>Penaeus aztecus</i>	Camarón café	Golfo de México
<i>Penaeus duorarum</i>	Camarón rosado	Golfo de México
<i>Penaeus setiferus</i>	Camarón blanco	Golfo de México
<i>Penaeus brasiliensis</i>	Camarón rosado	Atlántico
<i>Penaeus californiensis</i>	Camarón café	Pacífico
<i>Penaeus occidentalis</i>	Camarón blanco	Pacífico sur
<i>Penaeus stylirostris</i>	Camarón azul	Pacífico
<i>Penaeus vennamei</i>	Camarón blanco	Pacífico

Fuente. Esta investigación

Cuadro 11. Composición Nutricional Del Camarón

Aporte Nutricional	Porción comestible por 100 gr
Calorías	75 calorías / 100 gr
Proteínas	17.5 gr / 100 gr
Grasas	0.5 gr / 100 gr
Hidratos de Carbono	0 gr / 100 gr
Índice Glucémico (IG)	0

Fuente. Esta investigación

2.3 EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

En la Cría y comercialización de pollos: La empresa cuenta con una zona adecuada para la cría de pollos, que consta de dos galpones los cuales se preparan para albergar a 50 aves que son compradas durante los primeros 7 días de su nacimiento y se mantienen en los corrales durante máximo 40 días, tiempo en el que se les suministra agua, concentrado y los demás nutrientes necesarios para ofrecer un producto de calidad. La comercialización de este producto se hace directamente al consumidor final.

Cría y comercialización de camarones en cautiverio: Actual Proceso de Producción:

Secado y Preparación de los espejos o estanques de agua: en esta etapa se procede a realizar el secado total de los estanques para después proceder al vaciado de 5 kg de fertilizante, 1 Tonelada de cal y 10 kg de cloro, lo anterior, con el fin de mineralizar y eliminar los depredadores.

Foto 1. Preparación del Estanque



Fuente: Esta Investigación

Foto 2. Secado del estanque o piscina



Fuente: Esta Investigación

Llenado de estanques: con tres días de anticipación a la siembra, se llena el estanque con agua para que se dé inicio a la cultivación de microorganismos, se vacía en el estanque fertilizante natural (éste es comprado a un proveedor que lo prepara de manera artesanal), para la generación de otras clases de

microorganismos que serán el alimento de las larvas de camarón durante la primera semana en el estanque; el llenado se realiza a través de bombeo y teniendo en cuenta que las piscinas se encuentran a un lado del estero del mar, cuando hay marea alta se ayudan con agua proveniente dicho estero.

Foto 3. Llenado del estanque



Fuente: Esta Investigación

Compra de la larva: se adquiere la larva de la especie *Penaeus vennamei* blanco del pacífico en la etapa de nauplio, las entregan dentro de bolsas plásticas dobles que se proveen de oxígenos para que soporten el transporte hacia la planta de cultivo; el valor por larva es de 3.5 centavos de dólar y se compran 100.000 aproximadamente.

Siembra: una vez comprada la larva, se procede a retirar una de las bolsas, se los deja con un solo empaque y se sumergen en el estanque por un espacio aproximadamente de 10 minutos, después se inicia un proceso de vaciado de agua del estanque a la bolsa donde se encuentran las larvas con el fin de nivelar la temperatura y se adapten al PH del agua, cada parte del procedimiento anterior es monitoreado con termómetros para la temperatura y papel especial para medir el PH del agua; esta etapa se realiza antes de las 7 de la mañana o después de las 6 de la tarde porque es la temperatura adecuada para realizar la siembra, en esta etapa trabajan 5 operarios.

Aproximadamente se realizan 3 siembras por cada año.

Foto 4. Siembra



Fuente: Esta Investigación

Alimentación: ésta se realiza una semana después de haber realizado la siembra, por lo general se los alimenta con concentrado y nutrientes aplicados al agua.

El alimento para camarones, debe ser racional, medido y bajo una buena distribución para evitar el deterioro de las condiciones físico-químicas y microbiológicas del agua y del fondo del estanque.

Basándose en el contenido proteico, la ración diaria de alimento aumenta en relación inversa con el contenido de proteína y en relación directa con la biomasa individual, es decir, que la proporción de alimento disminuirá a medida que el camarón obtenga mayor peso y talla.

Foto 5. Alimento



Fuente: Esta Investigación

Generalmente se compra el alimento bulto a bulto, dado que las condiciones del clima deterioran el concentrado si se compra todo de una sola vez; los primeros quince días la porción de alimento (molido) es medio kg en la mañana y medio kg en la tarde, posteriormente la porción de alimento aumenta a un kg en la mañana y un kg en la tarde.

Controles: Dentro de ésta etapa se tiene en cuenta el pH del agua, los recambios de la misma, muestreos para determinar peso, población fragilidad y riesgo de mortalidad; después de 3 meses se inicia la última etapa.

Foto 6. Controles



Fuente: Esta Investigación

Muestreos: se realizan muestreos para examinar tallas, gramaje y tener controlado las etapas de quiebra o cambios de piel, se está pendiente además de los recambios de agua pues estos traen consigo nutrientes que son consumidos por el camarón y se mantiene el pH del agua; con el muestreo se determinan si el camarón está mudando piel y de ser así, la porción de alimento disminuye proporcionalmente al consumo.

Foto 7. Muestreo



Fuente. Esta investigación

La Cosecha: Para ésta etapa se necesitan de 7 a 10 personas dependiendo de la cantidad de producción, se inicia con el vaciado del estanque o piscina, para ello se abren las compuertas frontales y se procede a utilizar las mallas como filtro para que en éstas quede el producto al momento del vaciado.

Una vez se tenga los camarones en el filtro se procede a trasladarlo en canastillas, se lo introduce en hielo para un choque térmico, se evidencia que el producto se vende fresco y entero por último la empresa realiza la comercialización así; a través de un intermediario al cual la EAT le vende el 80% de la producción y el 20% restante lo distribuye directamente al consumidor final.

Foto 8. Cosecha camarón en cautiverio



Fuente: Esta Investigación

Foto 9. Extracción y selección de camarón



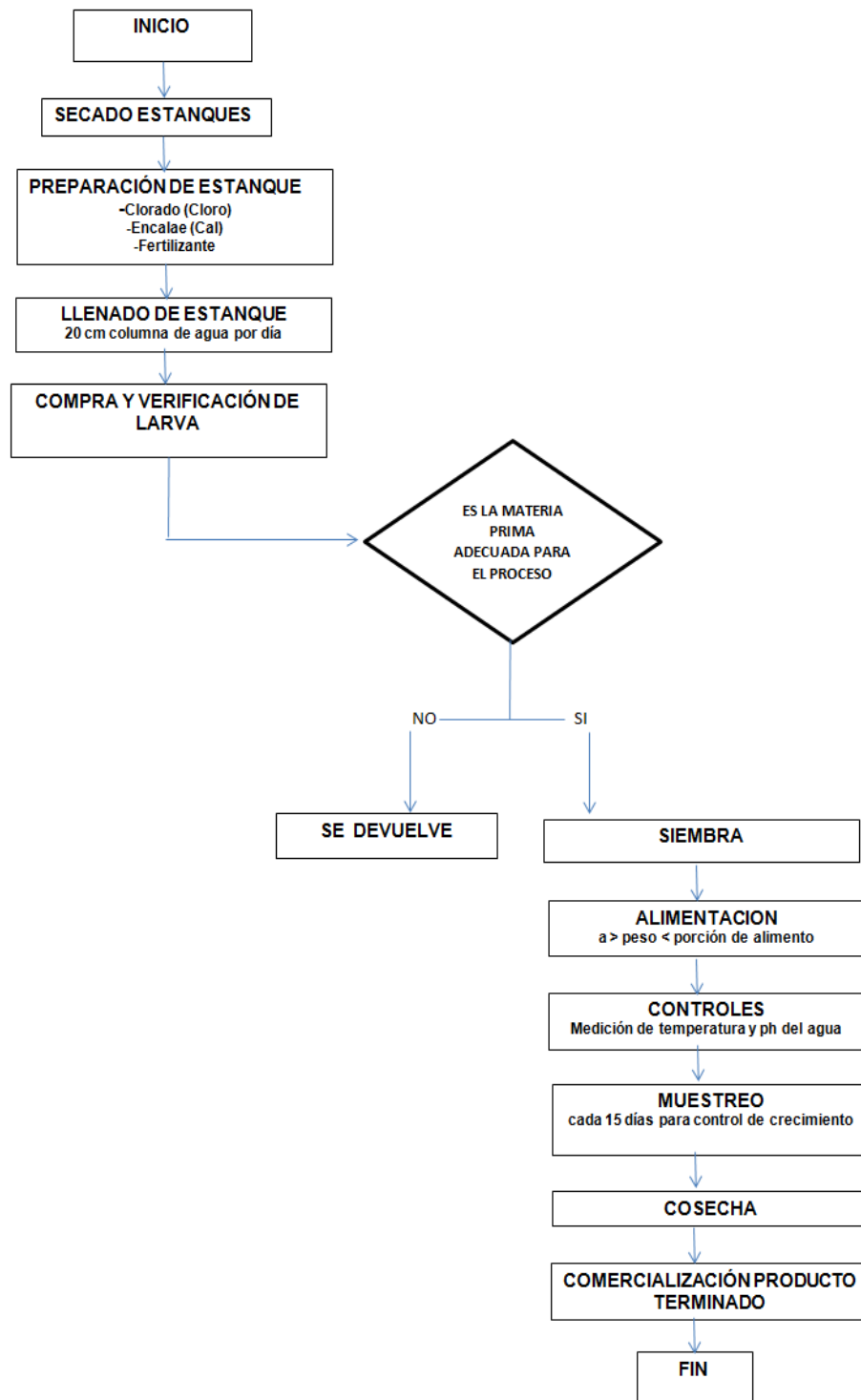
Fuente. Esta investigación

Por cada cosecha se tiene un promedio estimado de 300 kilogramos neto producto con cabeza.

En el año 2012 se hicieron 3 siembras de 220.000 larvas.

En el año 2013 se han hecho 2 cosechas de 160.000 larvas c/u.

Figura 13. Flujograma de proceso producción de camarón según la EAT MAPIA



Fuente: Esta Investigación

2.4 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO

Se realizó un trabajo conjunto con los asociados de la empresa de trabajo EAT MAPIA con el fin de que el plan estratégico se ajuste a los lineamientos y objetivos que busca la asociación. Para la investigación, se determinó la utilización de la encuesta de tipo exploratorio a dos tipos de clientes externos para percibir en primera instancia la satisfacción del producto y a su vez como una estrategia interna, la aplicación de una encuesta al cliente interno (empleados) para determinar las falencias y establecer competencias que encaminen a la organización al mejoramiento continuo.

La encuesta a los Clientes Externos estuvo conformada de preguntas abiertas (22.2%) y cerradas (77.7%). Mientras que para los Clientes internos el (33.3%) de las preguntas fueron abiertas y (66.6%) de las preguntas cerradas.

Debido a que fueron realizadas dos encuestas diferentes se presentan las variables a continuación.

- **Frecuencia y Cantidad.** Estas variables permiten cuantificar la demanda y se evaluaron en las siguientes preguntas: ¿Con qué frecuencia realiza usted la compra de camarón blanco? y ¿Cuál es la talla y la cantidad de camarón blanco que usted usualmente compra?
- **Factores relevantes en la compra.** Se trató de indagar sobre las principales características por las que se inclina el consumidor al momento de realizar la compra, la pregunta evaluativa es: ¿Para usted, cuál de los siguientes factores es determinante al momento de realizar la compra de camarón?
- **Presentación, Talla y Empaque preferidos.** El objetivo de estas preguntas era conocer las diferencias entre plazas en cuanto a las presentaciones, tallas y empaques que se ofrecen, debido a que el precio del camarón está estrechamente relacionado con estas variables. ¿Cuál es la talla y la cantidad de camarón blanco que usted usualmente compra?; ¿En qué presentación compra usted el producto? y ¿Cómo prefiere que sea el empaque del producto?
- **Abastecedores del Mercado.** Se pretendió conocer algunos aspectos sobre los abastecedores, quienes era, cómo los suple, y qué exigencia se realizan a la hora de la compra; la preguntas involucradas fueron: ¿Cuáles son los proveedores a los que usted usualmente realiza la compra y por qué? y ¿Qué exigencias le haría usted a un nuevo proveedor?
- **Identificación de un nuevo proveedor.** Se investigó sobre la necesidad y deseo de adquirir el producto a través de un nuevo proveedor, identificar

oportunidades de mercado y saber si la Empresa EAT MAPIA era reconocida en el mismo, lo anterior se logró a través de las preguntas: ¿Estaría usted dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor? y ¿Identifica usted a la empresa asociativa de trabajo “EAT MAPIA”?

2.5 RESULTADOS OBTENIDOS: ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

2.5.1 Encuesta Cliente Externo – Restaurantes:

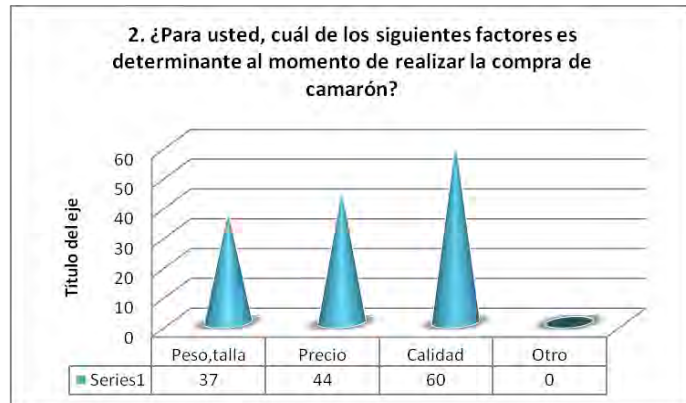
Grafica 1. ¿Con qué frecuencia realiza usted la compra de camarón blanco?



Fuente: Esta Investigación

De acuerdo a la frecuencia, se deduce, que el nivel adquisitivo de los clientes (restaurantes) en la zona de influencia es alta, pues la compra semanal y diaria de camarón blanco corresponde a 78/141, es igual a la mitad + 4 puntos % sobre el nivel analizado, lo que implica que el consumo por parte de las personas por Kg es suficiente.

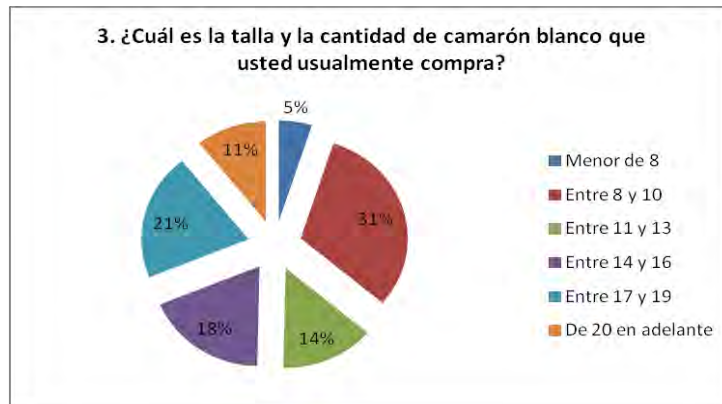
Grafica 2. ¿Para usted, cuál de los siguientes factores es determinante al momento de realizar la compra de camarón?



Fuente: Esta Investigación

Según los datos, el factor más influyente al momento de comprar, es la calidad del producto, a pesar de que la empresa funciona de manera artesanal, la experiencia de los asociados al momento del cultivo y cosecha permiten que se ofrezca un producto que cumple con las exigencias del cliente.

Grafica 3. ¿Cuál es la talla y la cantidad de camarón blanco que usted usualmente compra?



Fuente: Esta Investigación

La talla preferida de compra oscila entre 8 y 10 gramos toda vez que a mayor tamaño mayor precio y se considera ofrecer un producto que sea flexible con la economía del cliente.

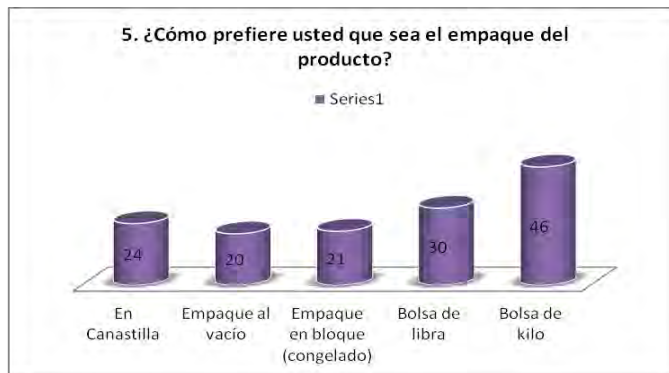
Grafica 4. ¿En qué presentación compra usted el producto?



Fuente: Esta Investigación

El 55% de la población entrevistada prefiere comprar el producto fresco y entero, una de las razones es garantizar que se encuentra en óptimas condiciones además de aprovechar cada parte del producto.

Grafica 5. ¿Cómo prefiere que sea el empaque del producto?



Fuente: Esta Investigación

El 46% indica que la distribución en bolsas de kilo resulta más fácil de almacenar, transportar y manipular, además de conservar la cadena frío.

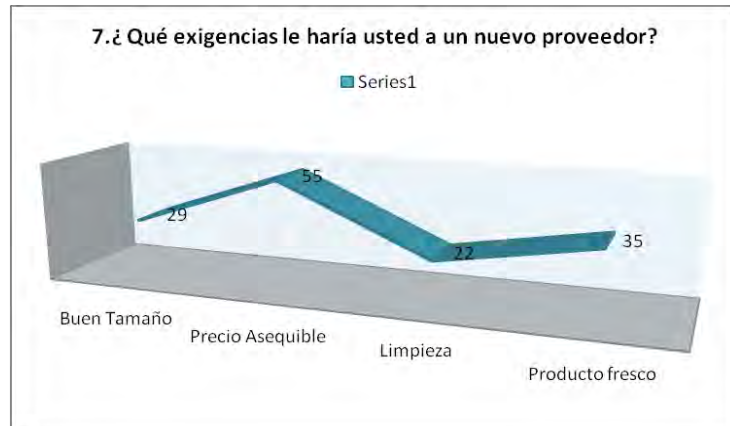
Grafica 6. ¿Cuáles son los proveedores a los que usted usualmente realiza la compra y por qué?



Fuente: Esta Investigación

La mayor frecuencia de compra se realiza a los distribuidores pues son ellos quienes buscan un contacto directo en el comercio, la empresa EAT MAPIA presenta una desventaja pues los posibles rendimientos se van quedando en éste canal de distribución, cuando podría cambiar su estrategia y tener un canal de distribución directo y así afianzar su relación con sus clientes reales y potenciales.

Grafica 7. ¿Qué exigencias le haría usted a un nuevo proveedor?



Fuente: Esta Investigación

La comunidad desea que los precios del Kg/Camarón sean más accesibles a su bolsillo teniendo en cuenta que a lo largo del tiempo, el camarón se ha catalogado como un producto suntuoso y de un precio al que pocos pueden acceder en el

comercio por la estandarización que se le ha otorgado en los mercados nacionales e internacionales.

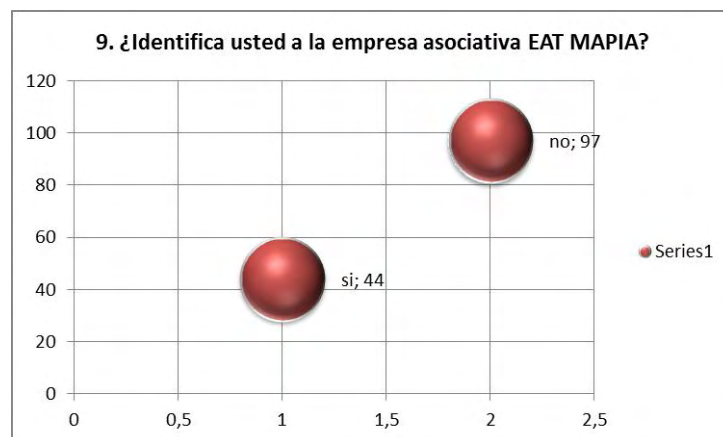
Grafica 8. ¿Estaría usted dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor?



Fuente: Esta Investigación

El 78% de la población entrevistada afirma estar interesada en comprarle a un nuevo productor y experimentar la posibilidad de encontrar un producto de excelente calidad y a un mejor precio.

Grafica 9. ¿Identifica usted a la empresa asociativa de trabajo “EAT MAPIA”?



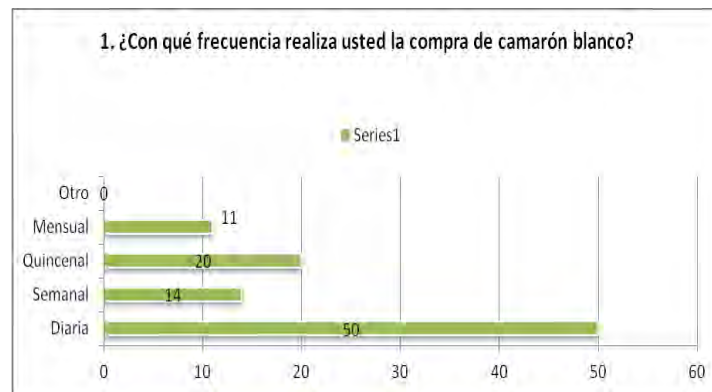
Fuente: Esta Investigación

Esta es una de las variables más características y de impacto al interior del estudio, variable que se desprende de la falta de comunicación externa que tiene la Empresa, ya que la mayoría de sus ventas las concentra en los distribuidores

quienes a su vez son los que se relacionan con el mercado y quienes se quedan con gran parte de los rendimientos del negocio, es por esta razón que los clientes no conocen a la EAT MAPIA.

2.5.2 Encuesta Cliente Externo – Distribuidores:

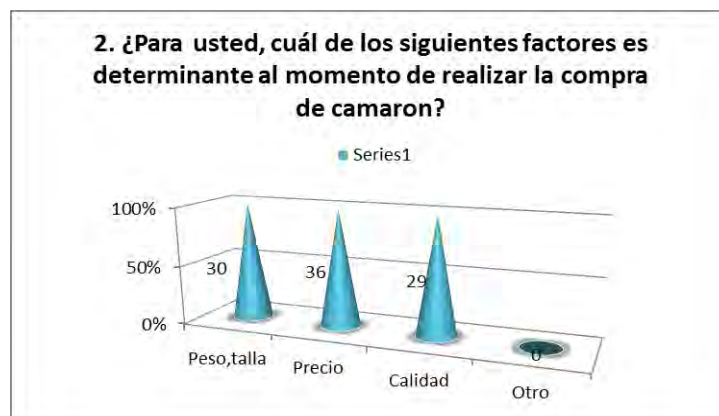
Grafica 10. ¿Con qué frecuencia realiza usted la compra de camarón blanco?



Fuente: Esta Investigación

De 95 distribuidores, 50 realizan la compra diariamente, dato que evidencia que algunos clientes prefieren comprar el producto al día.

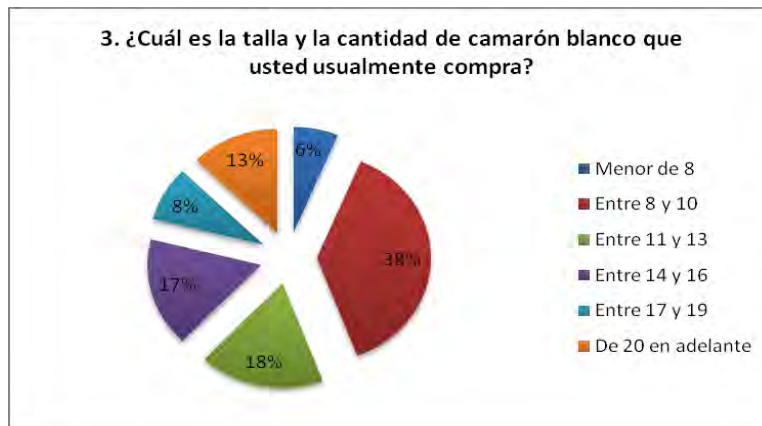
Grafica 11. ¿Para usted, cuál de los siguientes factores es determinante al momento de realizar la compra de camarón?



Fuente: Esta Investigación

El 36% de los distribuidores determinan que el precio es el factor más influyente a la hora de realizar la compra, toda vez que el comportamiento de precios puede afectar posteriormente la comercialización del producto.

Grafica 12. ¿Cuál es la talla y la cantidad de camarón blanco que usted usualmente compra?



Fuente: Esta Investigación

La Talla de preferencia por parte de los distribuidores está entre 8 y 10 gramos por su facilidad de comercialización.

Grafica 13. ¿En qué presentación compra usted el producto?



Fuente: Esta Investigación

Para los distribuidores es importante verificar que el producto se encuentre en buenas condiciones, motivo por el cual prefieren comprar el producto fresco (entero).

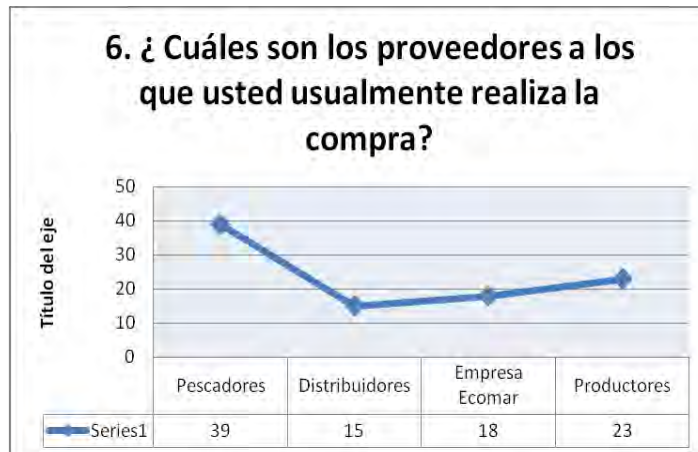
Grafica 14. ¿Cómo prefiere que sea el empaque del producto?



Fuente: Esta Investigación

El 33% de los distribuidores entrevistados prefieren el uso de canastillas pues cualquier otra clase de presentación incrementa el valor del producto

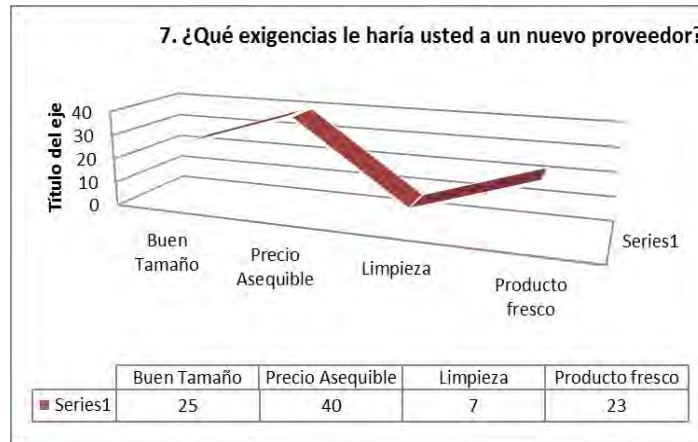
Grafica 15. ¿Cuáles son los proveedores a los que usted usualmente realiza la compra y por qué?



Fuente: Esta Investigación

Los pescadores, porque al realizar la compra a ellos adquieren un producto a bajo costo y adicionalmente fresco y un gramaje que se encuentra dentro de los estándares permitidos.

Grafica 16. ¿Qué exigencias le haría usted a un nuevo proveedor?



Fuente: Esta Investigación

El 40% de los distribuidores encuestados, manifiestan que el precio es el factor relevante en la compra, motivo por el cual sugieren que éste sea asequible y así promover la fácil rotación del producto.

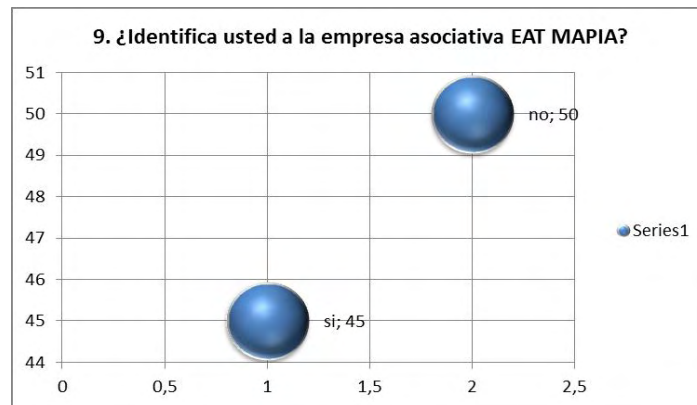
Grafica 17. ¿Estaría usted dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor?



Fuente: Esta Investigación

El 93% de los distribuidores estarían dispuestos a comprarle a un nuevo proveedor.

Grafica 18. ¿Identifica usted a la empresa asociativa de trabajo “EAT MAPIA”?



Fuente: Esta Investigación

50 de 95 distribuidores responden que no identifican a la EAT MAPIA, quizá por la inexistencia de relaciones comerciales y porque no se ha realizado un esfuerzo publicitario que permita que haya reconocimiento de la asociación.

2.6 RESULTADOS OBTENIDOS: ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

Grafica 19. ¿Cuán satisfecho está usted con su trabajo?

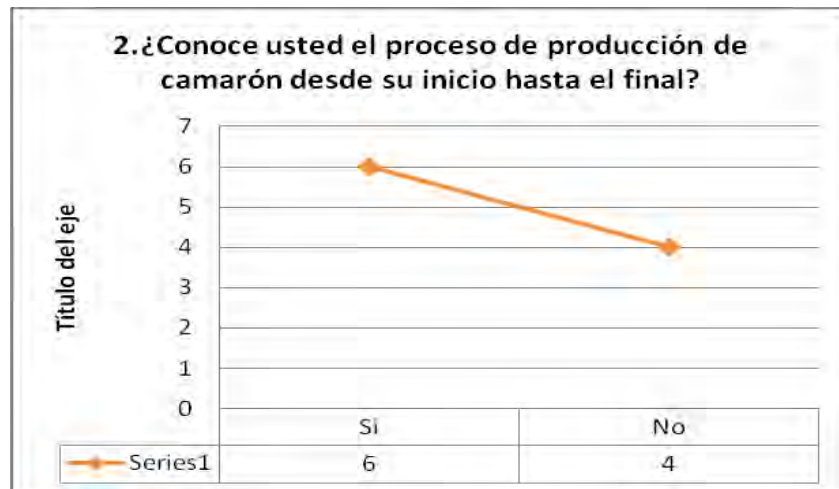


Fuente: Esta Investigación

Análisis: Existe un 60% de motivación laboral, ya que el propósito de la EAT MAPIA es crear alternativas y oportunidades de trabajo, toda vez que se requiere fortalecer la seguridad alimentaria y el sustento vital para las familias que

conforman la asociación. Sin embargo, cuando se sienten insatisfechos, es por la poca participación en cuanto a las decisiones, que son tomadas en su gran mayoría por una sola persona.

Grafica 20. ¿Conoce usted el proceso de producción de camarón desde su inicio hasta el final?



Fuente: Esta Investigación

Análisis: todos los integrantes de la EAT MAPIA, conocen el proceso de cultivo, cosecha y producción del camarón, que si bien estos no han tenido una formación técnica o profesional en el campo de acción, la experiencia y la vivencia en la zona, les ha formado un buen y consolidado conocimiento del proceso. Se pretende, crear un plan general de inducción, distribuir las tareas según el grado de conocimiento, realizar una rotación de puestos de trabajo como cambio organizativo y así realizar paulatinamente un mayor esfuerzo para formar al equipo de trabajo.

Grafica 21. ¿Cuenta usted con los elementos necesarios para poder realizar las actividades encomendadas?



Fuente: Esta Investigación

Análisis: La EAT MAPIA, a través de los años de funcionamiento y esfuerzo colectivo entre los asociados participantes, ha logrado adquirir ciertos elementos de trabajo y algunos terrenos, que le ha servido para la actividad acuícola y avícola que desarrollan, sin embargo ellos manifiestan que al momento de acceder a programas sociales y de emprendimiento empresarial les ha sido difícil conseguir más recursos, por lo que se suponen tres características han imposibilitado este hecho: La primera es el desconocimiento hacia las políticas públicas y de acción social y emprendimiento empresarial; segundo la incertidumbre sobre los resultados de los procesos productivos y el tercero Las entidades financieras se abstienen de financiar a empresas dedicadas al cultivo de camarón en cautiverio.

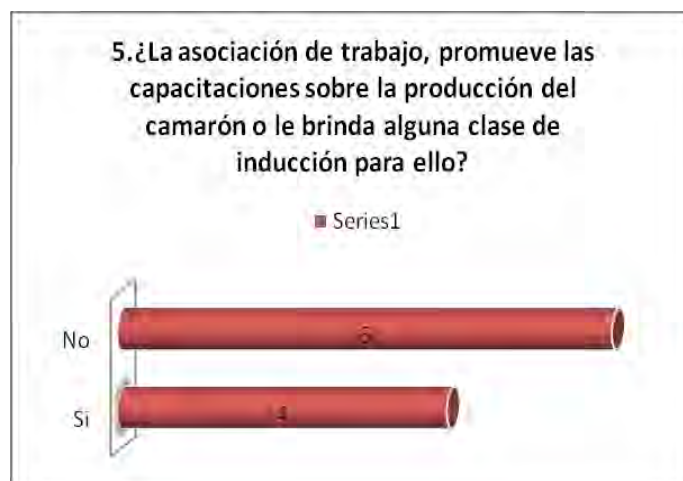
Grafica 22. ¿Qué elementos considera usted, son necesarios y que hacen falta dentro del proceso del cultivo de camarón en cautiverio?



Fuente: Esta Investigación

Análisis: Aunque muchos elementos se han conseguido con capital propio, aún hace falta alguna de los más importantes, como el peachímetro que mide el pH del agua, clave para medir la acidez de los estanques, y evitar bacterias e infecciones en el producto. La falta de los recursos técnicos y productivos (insumos) es un índice de alta mortalidad de las larvas del camarón, motivo por el cual se incrementan los costos de producción, situación que se podría evitar con dichos elementos técnicos que realizarían un diagnóstico en tiempo real y tomar medidas preventivas que evitarían las pérdidas para la empresa.

Grafica 23. ¿La asociación de trabajo, promueve las capacitaciones sobre la producción del camarón o le brinda alguna clase de inducción para ello?



Fuente: Esta Investigación

Análisis: No, debido a la gran limitante de los recursos económicos

Grafica 24. ¿Cuál considera usted, es el mayor inconveniente en la producción de camarón en cautiverio?



Fuente: Esta Investigación

Análisis: El mayor inconveniente son Los recursos financieros para tecnificar el proceso que permitan disminuir la incertidumbre que existe en la producción de camarón y los factores externos no controlables (factores naturales) y el poseer los suministros técnicos necesarios que permitan proveer y disminuir el impacto negativo de dichos factores.

3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

3.1 DIAGNOSTICO INTERNO

3.1.1 Capacidades relevantes de la Empresa:

Capacidad Directiva

- **Liderazgo:** La EAT MAPIA, presenta unas condiciones administrativas débiles, pues no conocen mucho de los procesos administrativos, productivos, mercaderistas y financieros, al tratarse de una empresa de tipo multifamiliar y al no poseer una clara estructura organizacional, la toma de decisiones se ve condicionada por una sola persona lo que determina claramente un tipo de dirección autoritario y poco flexible.
- **Comunicación:** la comunicación interna es débil toda vez que las decisiones son tomadas por una sola persona y es quien determina el momento y la información que se comunica; la comunicación externa también presenta una notable falencia pues la EAT MAPIA no se promociona así misma, no tienen una estrategia comercial conjunta ni definida, no es integra, no aplica el targeting (identificación del consumidor objetivo) y el posicionamiento para orientar al negocio en la dirección adecuada.

Capacidad Talento Humano: Se observa falta de compromiso pese a que algunos de los asociados, se han capacitado y tienen diferentes profesiones, esto no se hace visible en el desarrollo de la empresa debido a la falta de participación del personal, igualmente existe un alto nivel de tensión ya que las diferentes situaciones familiares afectan a la organización y la comunicación no es efectiva lo que genera desmotivación que acentúa la falta de compromiso con la EAT.

Por otra parte, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada a los clientes internos, se puede observar que no existe descontento con el empleo como tal, sino con la carencia de implementos de trabajo que hacen que realizar sus labores sea mucho más difícil.

Capacidad Tecnológica: La empresa no ha podido hacer un máximo empleo de la tecnología debido a la limitación de recursos para acceder a ella, esto en cuanto a los controles oficiales propios de la acuicultura de camarón, el mercado ofrece muchos instrumentos, elementos y maquinaria que permiten que las labores del cultivo de camarón y otras especies menores se desarrolle de manera más eficiente y tecnificada, lo que mejoraría los beneficios empresariales en términos de costos y utilidades; sin embargo para acceder a ese nivel tecnológico es

necesario un capital sólido, financiación, apoyo estatal o también políticas pesqueras que permitan a las empresas de esta industria mejorar sus niveles productivos. Desafortunadamente estos son recursos muy limitados tanto para la EAT MAPIA como para muchos otros productores de camarón en cautiverio en el municipio de Tumaco.

Capacidad Financiera: Debido a las diferentes políticas que rigen los créditos a las empresas de los sectores agrícolas acuícolas y pesqueros es muy difícil acceder a créditos y ayudas que realmente beneficien el desarrollo de dichas actividades, para el caso particular de la EAT MAPIA que se financia con recursos propios (Aportes de asociados y utilidades), teniendo en cuenta que estos resultan siendo más costosos y que ya ha acudido a diferentes opciones de financiamiento no ha logrado acceder a ellos porque los créditos privados no son muy accesibles para la actividad que realiza y el financiamiento estatal está condicionado a la intermediación de las mal llamadas ESAPGROS quienes en lugar de beneficiar el trabajo de los pequeños productores, absorben la mayoría de los recursos financiados para sostenerse, esto mediante distintas condiciones para la compra de insumos hasta la venta del producto final; además se hacen acreedoras a honorarios por la asistencia técnica que es su principal objetivo pero que escasamente realizan.

La EAT MAPIA no conoce su margen de rentabilidad y asumen que sus beneficios son proporcionales a su volumen de ventas, ignoran los diferentes márgenes, costos y varianzas de producción; además de tener un acceso restringido a recursos financieros para solventar sus necesidades, esto se presenta de manera notoria en el proceso de producción y comercialización.

Canales de Distribución: La empresa realiza sus mayores ventas a distribuidores y vendedores quienes a su vez revenden el producto, el no aplicar un canal de distribución directa es una de las principales razones por las cuales EAT MAPIA no es conocida en el mercado y presenta un nivel de ingresos mucho menor ya que debe ofrecer su producto a un menor precio.

La empresa debe realizar un enfoque hacia su cliente objetivo, definir estratégicamente cuál será su mejor canal de distribución y conceder mucho valor a su relación con los usuarios finales y hacer un esfuerzo especial en ese sentido.

3.1.2 Análisis Perfil de la Capacidad Interna – PCI. El manejo analítico de esta herramienta, suministra las bases para analizar y evaluar las fortalezas y debilidades que relacionan las áreas funcionales de la empresa.

El resultado final es el producto de la calificación por el impacto, y está comprendido en un rango de 1 a 4 de la siguiente manera:

- De 1 a 1.75 es una debilidad de incidencia alta
- De 1.75 a 2.5 es una debilidad de incidencia baja
- De 2.5 a 3.25 es una fortaleza de incidencia baja
- De 3.25 a 4 es una fortaleza de incidencia alta

A continuación se observa la matriz de valoración de la capacidad interna de la empresa asociativa de trabajo EAT MAPIA.

Cuadro 12. Matriz Perfil de la Capacidad Interna – PCI

DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI: Perfil de Capacidad Interna)								
No.	VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
			DEBILIDAD		FORTALEZA			
			A	B	B	A		
1.	CAPACIDAD DIRECTIVA							
1.1	PLANEACIÓN	0.25	1			0.25	La asociación no realiza una planeación de sus actividades y no esta prepara para afrontar situaciones futuras	
1.2	ORGANIZACIÓN	0.25		2		0.50	No existe una estructura organizacional definida	
1.3	DIRECCIÓN	0.25		2		0.50	Existe una línea de autoridad definida, no se aplican metodos de gerencia modernos	
1.4	CONTROL	0.25		2		0.50	La empresa carece de control en sus operaciones	
TOTAL CAPACIDAD DIRECTIVA		1				1.75		

Cuadro 12 (Continuación)

No.	VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
			DEBILIDAD		FORTALEZ			
			A	B	B	A		
2.	CAPACIDAD FINANCIERA							
2.1	CAPITAL DE TRABAJO	0,2			2	0,4	Posee el capital necesario para atender sus compromisos a corto plazo	
2.2	LIQUIDEZ	0,2		3		0,6	La empresa no posee la suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones	
2.3	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	0,2		1		0,2		
2.4	ROTACIÓN DE ACTIVOS	0,2			1	0,2	la rotación de activos no es muy alta debido a los tiempos de espera para cosecha	
2.5	RENTABILIDAD	0,2	1			0,2	Los ingresos recibidos por concepto de aportes y ventas realizadas a la empresa, se utilizan en gastos operacionales (luz, agua, insumos, materias primas) sin generar mayor tasa de retorno a sus asociados.	
TOTAL CAPACIDAD FINANCIERA		1				1,6		

Cuadro 12 (Continuación)

No.	VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
			DEBILIDAD		FORTALEZ			
			A	B	B	A		
3.	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO							
3.1	MOTIVACIÓN	0,20		1			0,2	De acuerdo a la información suministrada, no existe descontento con el trabajo en sí, sino con la carencia de elementos de trabajo que hacen que el desarrollo de las actividades de producción sea más difíciles de realizar.
3.2	ROTACIÓN DE PERSONAL	0,20			3		0,6	Existe una baja rotación de los asociados
3.3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	0,10		2			0,20	No se tiene una herramienta que permita medir el desempeño de quienes integran la asociación
3.4	DELEGACIÓN DE FUNCIONES	0,20		2			0,4	No hay una definición de funciones para los cargos
3.5	CAPACITACIÓN	0,15		1			0,15	No se ha planeado ni conformado un comité de educación encargado de realizar de manera continua capacitaciones o talleres de aprendizaje
3.6	CULTURA ORGANIZACIONAL	0,15		1			0,15	La asociación no tiene definido una misión, visión, valores corporativos, solo con un esquema de objetivos al momento de iniciar la empresa pero no todos sus asociados lo conocen
TOTAL CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO		1					1,7	

Cuadro 12 (Continuación)

No.	VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
			DEBILIDAD		FORTALEZ			
			A	B	B	A		
4.	CAPACIDAD PRODUCTIVA							
4.1	CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS SUPERIORES A SUS SUSTITUTOS	0,25				3	0,75	
4.2	MANO DE OBRA CON EXPERIENCIA EN LA MANIPULACIÓN DE LA ESPECIE	0,15			1		0,15	
4.3	METODO DE EXTRACCIÓN DE BAJO RENDIMIENTO	0,08			1		0,08	
4.4	POCA CAPACIDAD DE GESTIÓN Y BAJO NIVEL DE EDUCACIÓN	0,08			1		0,08	
4.5	INSUFICIENTE INVERSIÓN E INVESTIIGACIÓN	0,1	1				0,1	
4.6	FALTA DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	0,05	1				0,05	
4.7	PRODUCTO NO INDUSTRIALIZADO	0,05	2				0,1	
4.8	ALTOS COSTOS LOGISTICOS	0,03	1				0,03	
4.9	REDUCIDA CAPACIDAD DE FINANCIAMIENTO	0,07		2			0,14	No existen procesos claros, estandarizados y documentados
4.10	RECURSOS FISICOS	0,1		2			0,2	Aunque se tiene dos estanques para el cultivo, estos no son aprovechados como se debería
4.11	TECNOLOGIA USADA	0,04	2				0,08	La EAT no cuenta con la tecnología suficiente para el desarrollo de sus actividades
TOTAL CAPACIDAD PRODUCTIVA		1					1,76	

Cuadro 12 (Continuación)

No.	VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
			DEBILIDAD		FORTALEZ			
			A	B	B	A		
5.	CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE							
5.1	ANALISIS DE CLIENTES	0,20	1				0,20	No se estudia ni evalua las necesidades y la satisfacción del cliente
5.2	VENTAS	0,20	1				0,20	La empresa no se promociona, no existe publicidad y tampoco una imagen corporativa que los identifique y genere recordación
5.3	PLANIFICACIÓN	0,15		2			0,30	La empresa no pronostica sus ventas futuras
5.4	POLITICA DE PRECIOS	0,15			2		0,30	En algun momento la empresa es flexible y permite que el precio pueda ser negociado
5.5	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	0,15		2			0,30	No existe una técnica para recopilar información e identificar oportunidades
5.6	ANALISIS DE OPORTUNIDADES	0,15		2			0,30	No se realiza un análisis costo/beneficio para vender el producto
TOTAL CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO		1					1,6	

Fuente: Esta Investigación

Del análisis realizado a las variables se observó que la Gerencia, Mercadeo, Talento Humano, Producción y la parte Financiera representan una debilidad para la empresa.

La matriz resumen del análisis interno se muestra a continuación y evidencia que la parte interna representa una debilidad de incidencia alta.

3.1.3 Análisis Evaluación del Factor Interno – MEFI:

Cuadro 13. Matriz de Evaluación del Factor Interno – MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)			
FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
GERENCIA	0,20	1,75	0,35
COMPETITIVA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	0,20	1,60	0,32
FINANCIERA	0,20	1,60	0,32
PRODUCCIÓN	0,20	1,76	0,35
TALENTO HUMANO	0,20	1,70	0,34
TOTAL	1,00		1,68

Fuente: Esta Investigación

Se observa que la producción obtiene un resultado de 1.76, es decir que se encuentra por debajo del promedio, por tal razón se debe trabajar en superar las debilidades principalmente las mayores, por medio de estrategias internas.

3.2 DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EAT MAPIA

3.2.1 Análisis del sector competitivo. Una de las empresas más reconocidas en el sector es ECOMAR que se ha preocupado por participar en proyectos de competitividad a través de la generación de valor agregado a productos y subproductos de la pesca de la costa pacífica, y es una empresa con independencia y capital propio, quien compra la producción de los pequeños productores, actualmente hay alrededor de doce camaroneras en el municipio de Tumaco, ECOMAR también se dedica a la cría en cautiverio, siendo en estos momentos la mayor empresa que desarrolla esta actividad.

Para el análisis competitivo de la EAT se tuvieron en cuenta dos empresas: **MUJERES EN ACCIÓN** y **ASOCARLET**; los factores que se determinaron para el análisis son: Reconocimiento y prestigio de la marca en el mercado, calidad del producto, disposición para trabajar en equipo, competitividad precio, fidelización de clientes, capacidad tecnológica y posición financiera.

Es necesario aclarar en referencia a la interpretación, en la matriz de perfil competitivo no solo porque una empresa presente mayor calificación que otra, significa que es mejor, los resultados revelan es la fuerza relativa de la empresa.

Cuadro 14. Matriz de Perfil Competitivo – MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VALORES	EAT MAPIA		LA COMPETENCIA			
		CLA	VR. POND.	MUJERES EN ACCIÓN		ASOCARLET	
				CLA	VR. POND.	CLA	VR. POND.
Competitividad precio	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Capacidad tecnológica	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Calidad del producto	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Clientes del Sector	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Estrategias de Mercado	0,18	1	0,18	1	0,3	1	0,18
Personal Calificado	0,15	1	0,15	2	0,2	1	0,15
TOTAL	1		2,28		2,45		2,08

Fuente: Esta Investigación

Analizando la matriz de perfil competitivo de la EAT MAPIA, se observa la competitividad en precios es el factor crítico de mayor importancia para el éxito como lo señala el peso 0.2. Mujeres en Acción es el competidor más fuerte como lo indica el total ponderado 2.45. Una de las fortalezas del sector son los clientes como lo muestra la calificación de 4 al contar con la posibilidad de negociar tanto con personas naturales, jurídicas, públicas o privadas.

3.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas. A continuación se realiza el análisis de las cinco fuerzas competitivas, el cual permite identificar detalladamente los factores externos que influyen en el entorno competitivo de la EAT MAPIA, se visualizarán los competidores, los posibles sustitutos, las barreras que se pueden encontrar y los compradores.

Rivalidad:

- Tecnificación del proceso de producción,
- Estrategias de mercado,
- Generación de valor agregado al producto.

Proveedores:

- No hay variedad de proveedores tanto de insumos como de poslarvas en cautiverio,
- Gran demanda de insumos (fertilizantes, desparasitantes etc.),
- Factores como el orden público, costos de transporte (impuestos viales, combustible, distancia entre Tumaco y capital Nariño) hacen que los insumos para la producción de camarón sean más costosos y las unidades escasas
- Los precios se incrementan hasta en un 100%,
- Poder de negociación es alto y son menos concesivos con el precio así haya facilidades de pago, esto se convierte en una amenaza para la EAT.

Sin embargo, la relación con los proveedores es muy buena, y se opta siempre por comprar las unidades con poco volumen evitando generar inventarios de insumo toda vez que el clima cálido húmedo no garantiza la conservación de dicha materia prima, además se estudia el implementar una nueva técnica de alimentación con materia prima de la zona.

Consumidores:

- Adquisición del producto de acuerdo a las necesidades (pesqueras, restaurantes, personas naturales etc.),
- El poder de negociación de los consumidores es relativo, en el caso de las vedas cuando el producto escasea, estos no ejercen poder de negociación en cuanto a exigencias en materia de reducción de precios o productos con valor agregado, debido a que existe muy poca oferta del camarón, sin embargo si hay exigencias sobre su estado de conservación,
- La concentración de compradores, existe una cantidad de 222 restaurantes quienes compran parte de la producción.

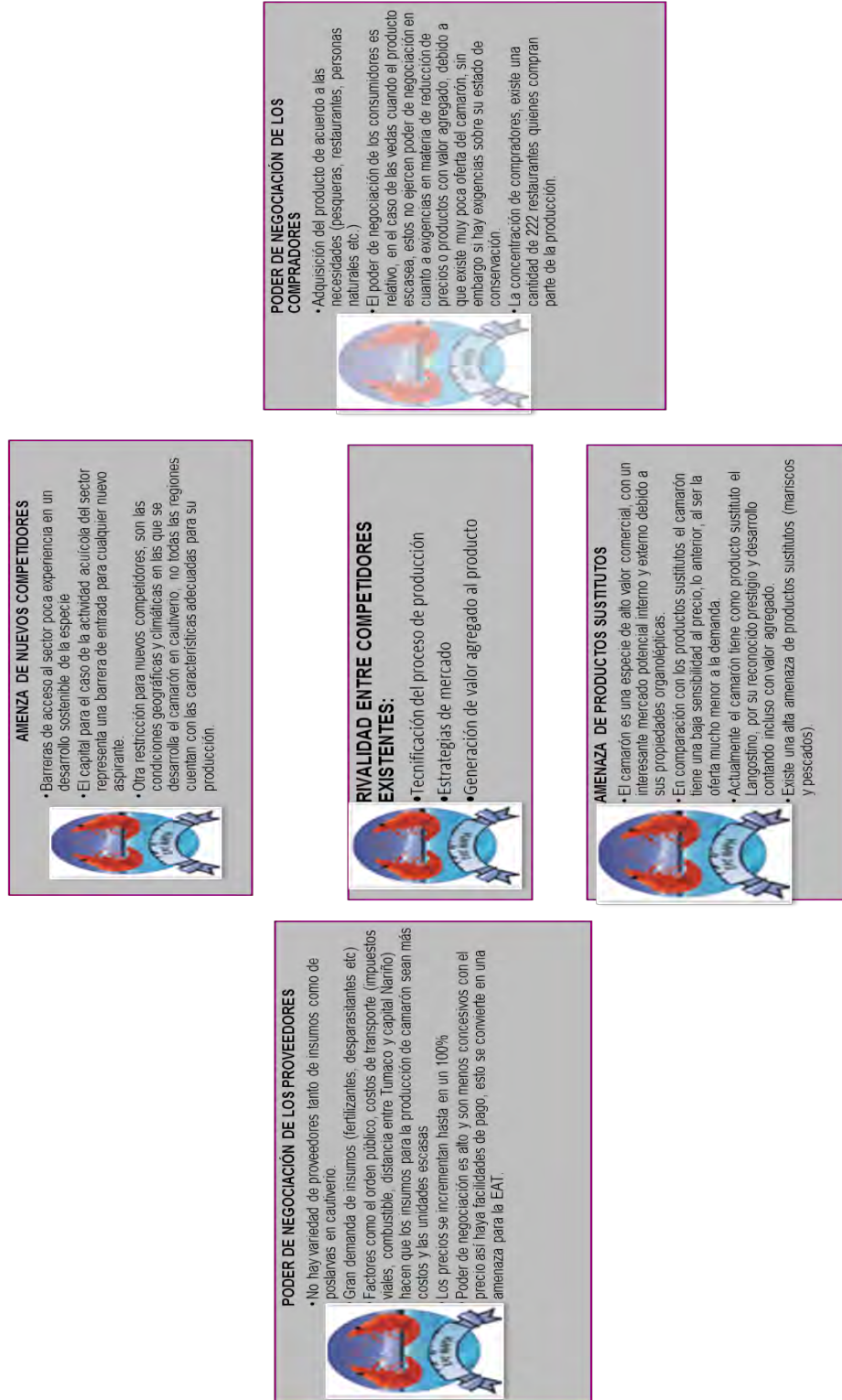
Productos sustitutos:

- El camarón es una especie de alto valor comercial, con un interesante mercado potencial interno y externo debido a sus propiedades organolépticas,
- En comparación con los productos sustitutos el camarón tiene una baja sensibilidad al precio, lo anterior, al ser la oferta mucho menor a la demanda,
- Actualmente el camarón tiene como producto sustituto el Langostino, por su reconocido prestigio y desarrollo contando incluso con valor agregado,
- Existe una alta amenaza de productos sustitutos (mariscos y pescados),
- Sin embargo, hay fidelidad por parte del consumidor con el camarón a pesar de la diferencia de precios respecto a sus principales sustitutos.

Entrada nuevos competidores: El ingreso de nuevos competidores al sector depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que puedan esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos (Porter, 2009).

- Barreras de acceso al sector están limitadas principalmente por la poca experiencia en un desarrollo sostenible de la especie, que involucra la falta de proveedores y el escaso desarrollo tecnológico sobre la actividad acuícola para el camarón en cautiverio,
- Si se analizan otras barreras de entrada, como la economía a gran escala, en el sector no hay una empresa que tenga una producción a gran escala,
- El capital para el caso de la actividad acuícola del sector representa una barrera de entrada para cualquier nuevo aspirante,
- Otra restricción para nuevos competidores, son las condiciones geográficas y climáticas en las que se desarrolla el camarón en cautiverio, calidad hidrográfica y temperatura, no todas las regiones cuentan con las características adecuadas para su producción,
- La reacción que pueden esperar los nuevos competidores por parte de los miembros establecidos es mínima debido a la gran demanda que no puede ser cubierta por la oferta,
- Algunas barreras mencionadas facilitan más el ingreso a algunos aspirantes que a otros.

Figura 13. Matriz de las Cinco Fuerzas de Competitividad



Fuente. Esta investigación

3.2.3 Análisis del Entorno-Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM. El análisis del perfil de oportunidades y amenazas del medio – POAM, consiste en la valoración de las variables de los factores externos según se observen como una amenaza u oportunidad, clasificándolas en una escala alta o baja y el impacto sobre el negocio, para determinar si la influencia de dicho factor es positiva o negativa. De esta manera, se obtendrá una visión sobre las variables que representa las mejores oportunidades y las más fuertes amenazas. Se califica para cada factor externo, cada una de las variables en oportunidad o amenaza, asignándole a cada una un valor en escala que va de 1 a 4, de la siguiente forma:

- Representa una amenaza alta,
- Representa una amenaza baja,
- Representa una oportunidad baja,
- Representa una oportunidad alta.

De igual manera, se valoró el impacto que cada variable tiene sobre el negocio, asignándole un peso a cada factor en una escala de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). La calificación final resulta del producto entre la calificación y el impacto; dicho valor está en un rango comprendido entre 1 y 4, el cual se interpretará de la siguiente forma:

- De 0 a 1.75 es una amenaza de incidencia baja,
- De 1.76 a 2.4 es una amenaza de incidencia alta,
- De 2.5 a 3.25 es una oportunidad de incidencia baja,
- De 3.26 a 4 es una oportunidad de incidencia alta.

Cuadro 15. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- POAM

ANÁLISIS DEL ENTORNO (POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio)								
No.	VARIABLE	IMPACTO	VALORIZACIÓN				RTDO	JUSTIFICACIÓN
			AMENAZA		OPORTUNIDA			
			A	B	B	A		
1.	ECONOMIC							
1.1	INFLACIÓN	0,10		2			0,2	Afecta negativamente la distribución del ingreso y el poder adquisitivo
1.2	DISPONIBILIDAD DE CRÉDITO	0,20				3	0,6	Existen varios mecanismos de apoyo financiero
1.3	DESEMPLEO	0,20	1				0,2	Se disminuyen las posibilidades de laborar por la recesión económica
1.4	IVA	0,10		1			0,1	Aumenta el valor en el producto
1.5	REFORMA TRIBUTARIA	0,10	2				0,2	Afecta directamente a los excedentes de la empresa
1.6	RECESIÓN ECONÓMICA	0,10		1			0,1	Se reduce el mercado laboral, disminuyendo el empleo
1.7	TASA DE INTERES	0,20				2	0,4	Cuando su nivel es bajo favorece el uso de créditos
TOTAL FACTOR ECONOMICO		1					1,8	

Cuadro 15 (Continuación)

ANÁLISIS DEL ENTORNO (POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio)								
No.	VARIABLE	IMPACTO	VALORIZACIÓN				RTDO	JUSTIFICACIÓN
			AMENAZA		OPORTUNIDAD			
			A	B	B	A		
2.	POLITICO GUB Y LEGAL							
2.1	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	0,25				3	0,75	Permite la búsqueda de nuevos escenarios de participación de la economía solidaria
2.2	SITUACION POLITICA DEL PAIS	0,20		1			0,20	
2.3	PROMOCIÓN Y FOMENTO	0,15			3		0,45	El gobierno promociona politicas para apoyar al sector
2.4	REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN	0,20	2				0,40	
2.5	POLITICA FISCAL	0,20	1				0,20	Las medidas fiscales son desestimulantes para el sector
TOTAL FACTOR POLITICO Y LEGAL		1					2	
3.	SOCIOCULTURAL							
3.1	NIVEL EDUCATIVO	0,20				3	0,60	Con la apertura de nuevas universidades como la Nacional y con la presencia de la extensión de la Universidad de Nariño en tumaco, se genera mayor posibilidad para formar profesionales
3.2	MERCADO LABORAL	0,15				3	0,45	El modelo asociativo contribuye a la generación de empleo del sector economico-regional
3.3	MODELO ECONÓMICO	0,10		2			0,20	Se priorizan otros intereses olvidando el sector social
3.4	CULTURA ASOCIATIVA	0,15			2		0,30	Motiva a los asociados para que el modelo solidario tenga éxito
3.5	VIOLENCIA	0,10		2			0,20	Disminuye el espacio para el desarrollo de asociaciones
3.6	CORRUPCIÓN	0,10		2			0,20	Afecta negativamente a las asociaciones
TOTAL FACTOR SOCIOCULTURAL		1					1,95	

Cuadro 15 (Continuación)

ANÁLISIS DEL ENTORNO (POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio)								
No.	VARIABLE	IMPACTO	VALORIZACIÓN				RTDO	JUSTIFICACIÓN
			AMENAZA		OPORTUNIDA			
			A	B	B	A		
4.	TECNOLOGICO							
4.1	DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	0,30				3	0,90	Existe gran variedad de sistemas de información que hacen que los procesos administrativos y operativos sean más ágiles y efectivos
4.2	TECNOLOGIA BASICA	0,20				2	0,40	Permite conocer variedad de escenarios sin importar la distancias geograficas
4.3	TECNOLOGIA DISPONIBLE EN SOFTWARE	0,30				3	0,90	Existe variedad de soluciones tecnologicas no solo para el sector solidario sino para el de producción agropecuaria (incluye pesca)
4.4	COSTO DE LA TECNOLOGIA	0,20		2			0,40	Representa un obstáculo para practicas innovadoras
TOTAL FACTOR TECNOLÓGICO		1					2,60	

Cuadro 15 (Continuación)

ANÁLISIS DEL ENTORNO (POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio)								
No.	VARIABLE	IMPACTO	VALORIZACIÓN				RTDO	JUSTIFICACIÓN
			AMENAZA		OPORTUNIDA			
			A	B	B	A		
5.	COMPETITIVO							
5.1	RIVALIDAD	0,12		2			0,2	
5.2	NUEVOS COMPETIDORES	0,12		1			0,1	Hay facilidad para crear cooperativas y/o asociaciones
5.3	DESARROLLO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	0,12	2				0,2	Otra tipo de carnes y/o embutidos y la agresividad de sus promociones
5.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	0,20			2		0,4	El cliente negocia el precio de conformidad con las condiciones del mercado
5.5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	0,12		2			0,2	Existen microempresas y empresas dedicadas a la producción de camaron que flexibilizan la forma de pago
5.6	ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA	0,12		2			0,2	El bajo precio ofrecido ocasiona disminucion de las ventas de la EAT
TOTAL FACTOR COMPETITIVO		1					1,5	

Fuente: Esta Investigación

A continuación se realiza la matriz resumen del entorno, la calificación 1.97 obtenida de los factores externos indica una influencia baja del entorno sobre el sector cooperativo.

3.2.4 Análisis Evaluación de Factores Externos – MEFE:

Cuadro 16. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

FACTOR	POND.	CAL.	RTDO
ECONOMICO	0,20	1,80	0,36
POLITICO Y LEGAL	0,20	2,00	0,40
SOCIOCULTURAL	0,20	1,95	0,39
TECNOLOGICO	0,20	2,60	0,52
COMPETITIVO	0,20	1,48	0,30
TOTAL	1		1,97

Fuente: Esta Investigación

3.3 ANÁLISIS DOFA

Para la elaboración de la matriz DOFA, se toma las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades concluidas anteriormente y se generaron las estrategias alternativas viables.

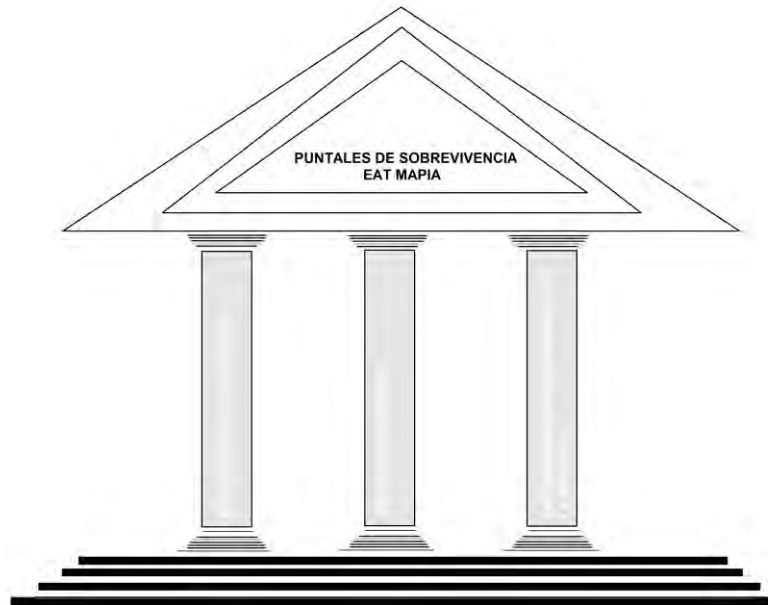
Cuadro 17. Matriz DOFA

		No.	OPORTUNIDADES	No.	AMENAZAS
		EL OBJETIVO		1	Demanda insatisfecha, y más durante periodos de veda
2	Expansión del sector turístico			2	Tendencia al rechazo de la inversión privada en zonas rurales
3	Impulso del sector desde el plan de desarrollo del gobierno			3	Impactos ambientales (causas naturales o humanas)
4	Disponibilidad de recursos hídricos				
5	Tecnología existente aplicada a otras especies				
6	Desarrollo tecnológico e investigación en universidades y entes de aprendizaje				
7	Formulación de instrumentos de política para el apoyo al desarrollo de la pesca y acuicultura a nivel nacional.				
No.	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO Explote		ESTRATEGIAS FA Confronte	
1	Características organolépticas superiores a sus sustitutos	1	Utilizar al 100% la capacidad instalada para incrementar la producción y atender la demanda insatisfecha O1, O2, O3, O4, O7, O7, F2, F2, F3	1	Promover la calidad del camarón blanco <i>penaeus vannamei</i> en comparación con sus sustitutos con el objetivo de incrementar su demanda
2	Mano de obra con experiencia en el manejo de la especie	2	Optimizar los canales de distribución O3, F1		
3	Existe baja rotación de los asociados				
4	Predomina el trabajo en equipo				
No.	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO Busque		ESTRATEGIAS DA Evite	
1	Deficiencia tecnológica, producto no industrializado	1	Gestionar financiamiento con los programas que ha creado el gobierno de manera que se incremente la inversión en el sector O7, O6, D5,	1	Realizar actividades informativas que demuestren los beneficios de la actividad en la zona D9, A2
2	Método de extracción de bajo rendimiento	2	Aprovechar los mecanismos de investigación que hay en las universidades e instituciones de aprendizaje O6, D9, D8, D7, D6, D4, D3	2	Desarrollar planes de contingencia que permitan contrarrestar los fenómenos naturales y proteger la inversión A3, D5
3	No existen canales de comunicación estructurados - débil Comunicación interna y externa (promoción y publicidad).	3	Adaptar la tecnología utilizada en otras especies para la producción de camarón en cautiverio O5, O6, D1, D2,		
4	La asociación no identifica, clasifica y elige mejores oportunidades (comercialización). La empresa no tiene una imagen corporativa.	4	Establecer un control sobre la producción y la comercialización D10, O2, O3		
5	Reducida capacidad de financiamiento	5	Generar valor agregado al producto O5, O2, D1		
6	No hay una constante capacitación en el proceso de cultivo de camarón en cautiverio y el aprendizaje es empírico.	6	Establecer métodos de capacitación para mejorar la capacidad de gestión e incrementar el nivel de especialización O7, D9, D6		
7	Hace falta información para la toma de decisiones				
8	No se tiene definida una base de datos para los clientes y no se hace un seguimiento en cuanto a satisfacción y fidelización.				
9	Deficiencias en la forma de gerencias: La empresa no realiza un análisis del costo/beneficio, no realiza actividades de planeación no tiene una estructura organizacional definida, presenta un liderazgo autocrático				
10	altos costos logísticos				

Fuente: Esta Investigación

4. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Figura 14. Puntos de Supervivencia



Fuente. Esta investigación

Definición de puntales:

Motivación del Personal: Una amenaza considerable sería la ocurrencia de mejor estabilidad laboral que pueda brindar otra empresa que haya identificado las capacidades de quienes conforman la EAT; por otra parte los miembros de la EAT esperan que el esfuerzo de la inversión sea proporcional con los ingresos, esto puede ser un factor que genere cierto grado de inconformidad y se vea reflejado en el logro de las metas de la asociación y se evidencie en la desinversión y/o liquidación de la asociación.

Trabajo en Equipo: Uno de los problemas que actualmente se presentan en las empresas son los sistemas que se utilizan para ahorrar tiempo y dinero, son a menudo ideados para el beneficio de la organización y no de los trabajadores, como resultado se experimenta dificultad y frustración, una amenaza latente puede ser el la ruptura de las relaciones interpersonales ocasionando retrasos, incumplimiento, pérdida de credibilidad y posicionamiento en el mercado.

Experiencia en el manejo de la especie: Este es un puntal que le ofrece muchas oportunidades a la empresa, sin embargo se puede ver amenazado por la falta de capacidad de reacción ante las eventualidades del medio.

Evaluación de consecuencias:

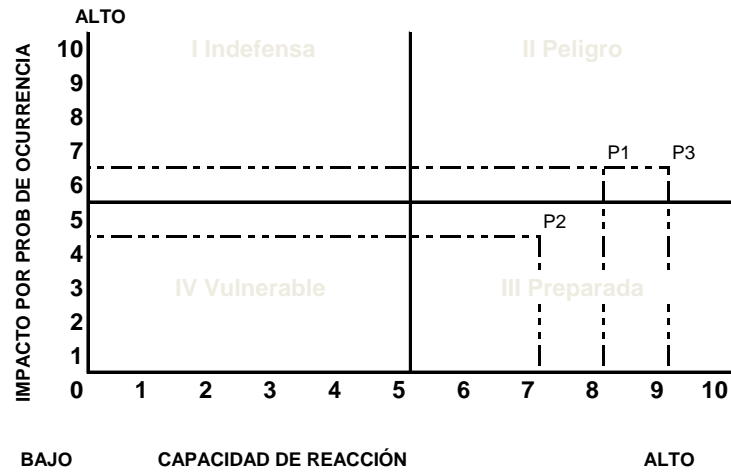
- Es importante realizar programas de motivación al Talento Humano, si los miembros de la asociación se sienten satisfechos y comprometidos con su trabajo esto permitirá alcanzar las metas establecidas.
- La EAT tiene claro que el trabajo en equipo genera pertenencia y satisfacción por la empresa, sin embargo, es consciente que las condiciones laborales tanto para desarrollar las actividades como la estabilidad económica, deben mejorar para que el trabajo sólido de equipo se mantenga.
- Disminución en el nivel productivo, disminución en el volumen de ventas, disminución de utilidades, pérdida de la inversión.

Cuadro 18. Análisis de Vulnerabilidad

PUNTALES	IMPACTO (0-10)	PROBABILIDAD (0-1)	IMPACTO POR PROBABILIDAD	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0-10)	GRADO DE VULNERABILIDAD
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	10	0,6	6	8	II
TRABAJO EN EQUIPO	9	0,4	4	7	III
EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE LA ESPECIE	10	0,7	7	9	II

Fuente: Esta Investigación

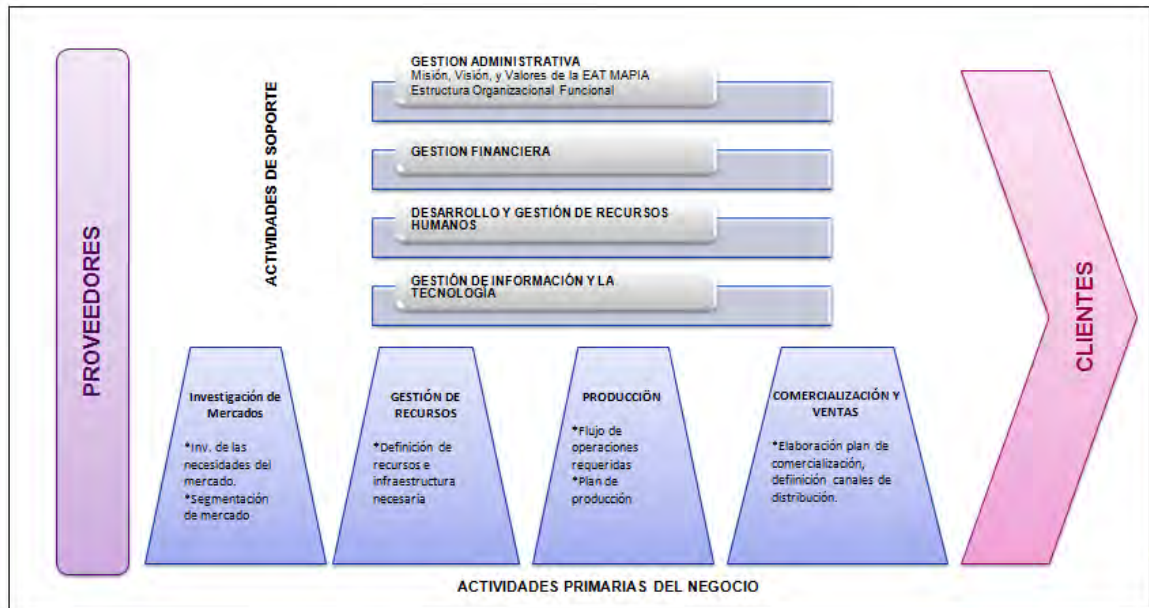
Figura 15. Matriz De Vulnerabilidad



Fuente. Esta investigación

Cadena de valor: Entendiendo la cadena de valor como el modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor a sus clientes, a continuación se presenta la cadena de valor para la EAT.

Figura 16. Esquema de la Cadena de Valor de la EAT MAPIA



Fuente. Esta investigación

5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 HORIZONTE DE TIEMPO

Teniendo en cuenta el resultado que determina el estudio, y el compromiso de quienes componen a la asociación, el re direccionamiento debe ser alcanzado en un plazo no mayor a tres (03) años, iniciando en el año 2012 y finalizando en el 2015.

Misión: “La EAT MAPIA es una asociación de trabajo dedicada al cultivo (producción) y comercialización de camarón en cautiverio, peces y pollos, ofreciendo un producto con calidad, así como también el aprovechamiento, preservación y mantenimiento de los recursos naturales mediante la implementación de técnicas de manejo más convenientes”.

Visión: “Para el año 2019 seremos líderes en la producción y comercialización de camarón, además de fortalecer la cría de peces y pollos, convirtiéndonos en una importante opción en el mercado con capacidad de respuesta a las necesidades de nuestros clientes, con procesos guiados por normas sanitarias para brindar productos de calidad, y la formación integral del recurso humano para alcanzar el estado deseable para la asociación.

Valores: Los valores predominantes serán:

- Honestidad: como un principio rector que armoniza nuestras relaciones humanas,
- Lealtad hacia nuestros clientes,
- Respeto por la naturaleza y por las personas entendiendo que nuestra libertad llega, hasta donde inicia la de los demás,
- Responsabilidad: Cumplir con eficiencia los compromisos adquiridos y asumir positivamente las consecuencias de nuestros actos,
- Solidaridad: con cada compañero a la hora de realizar cada una de las actividades con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la asociación.

Objetivos estratégicos: Para la EAT MAPIA la formulación estratégica estará integrada por los siguientes objetivos:

- **Estructura organizacional:** Definir y fortalecer la estructura organizacional de manera que la EAT sincronice sus actividades y optimice sus recursos.

- **Desarrollo del Talento Humano:** Invertir en el talento humano con el objetivo de desarrollar sus habilidades necesarias para impulsar el crecimiento de la asociación.
- **Rentabilidad:** La EAT deberá garantizar su permanencia, crecimiento, competitividad y rentabilidad.
- **Comercialización:** Fortalecer su capacidad de venta e implementar estrategias de distribución.
- **Desarrollar un modelo de negocio:** Innovar para mejorar los márgenes de beneficio y capturar valor para la asociación.
- **Marketing Estratégico:** Utilizar la imagen corporativa de manera que la asociación se distinga sobre su competencia, genere un impacto visual que fortalezca los valores, objetivos y estilo del producto que se ofrece.
- **Técnicas de Producción:** Implementación de nuevas técnicas en el proceso de cultivo de camarón en cautiverio para mejorar la productividad.

Competencias: La gestión por competencias se enmarca en la dinámica y logística organizativa y funcional de una empresa, para este caso, de acuerdo con la misión y visión, declaradas para la EAT MAPIA se diseñó el sistema de gestión por competencias a través de la definición del siguiente mapa:

Cuadro 19. Mapa de Competencias

Cargo	Competencias Organizacionales	Competencias Funcionales
Líder	Responsabilidad	Pensamiento analítico; Liderazgo; Comunicación efectiva
	Adaptación al cambio	
	Orientación al Resultado	
	Orientación al cliente	
Asociado (Trabajador)	Responsabilidad	Calidad en el trabajo ; Dinamismo
	Adaptación al cambio	
	Orientación al Resultado	
	Orientación al cliente	

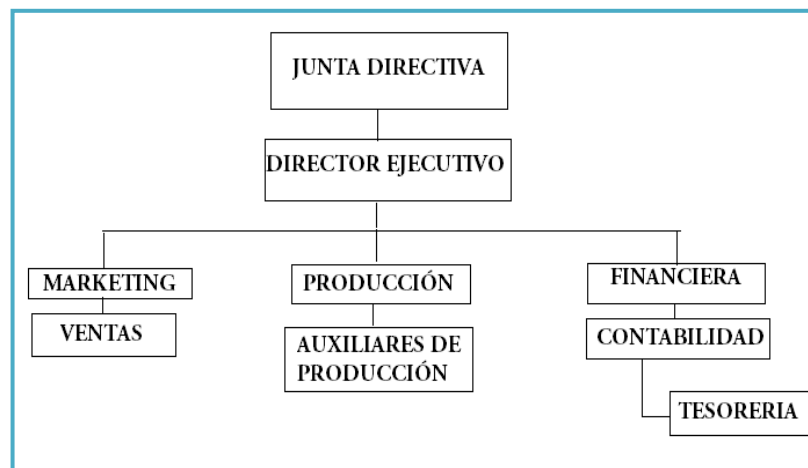
Fuente. Esta investigación

Políticas: La asociación de trabajo EAT MAPIA se concentrará en brindar un producto de calidad bajo el siguiente esquema:

- Cuidar de un proceso de producción y comercialización con higiene en cada una de sus etapas.
- Aunar esfuerzos para proporcionar al cliente un producto de excelente calidad y aporte nutricional.
- La asociación mejorará continuamente cada uno de los procedimientos con el fin de asegurar su permanencia en el mercado y aumentar la satisfacción de sus asociados.
- Fortalecer la capacitación de sus asociados, la administración, la producción, la comercialización de sus productos y servicios

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 17. Propuesta: Organigrama EAT MAPIA



Fuente: Esta Investigación

5.3 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Se decide aplicar como una estrategia de comunicación, una “imagen corporativa” que le permita a la asociación distinguirse y diferenciarse, para ello se presentó un número de propuestas para la identificación organizacional y como resultado se tiene:

Figura 18. Logotipo Empresa Asociativa de Trabajo MAPIA



Fuente: Esta Investigación

6. FORMULACIÓN COMPARATIVA DE ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

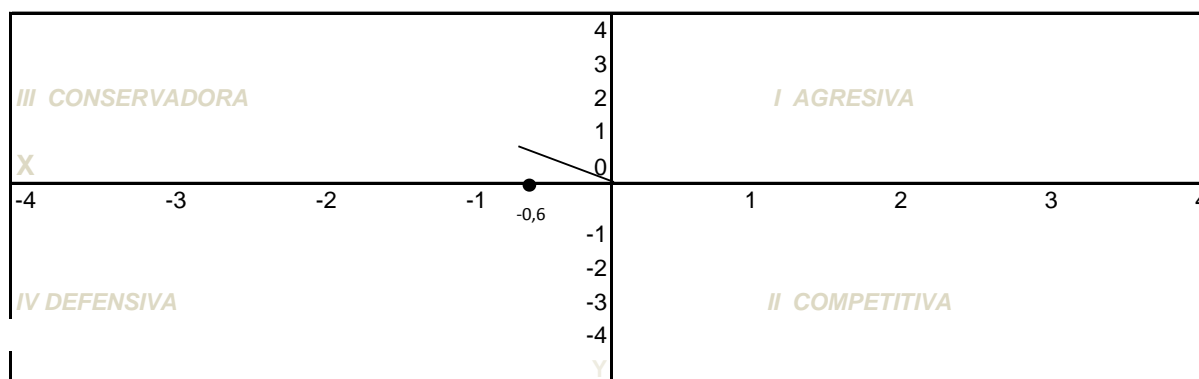
6.1 MATRICES

Cuadro 20. Matriz PEYEA

Eje Y		Eje X	
Fortalezas Financieras F.F.		Ventaja Competitiva V.C.	
*Capital de Trabajo	6	*Portafolio de servicios	2
*Liquidez	4	*Poder de negociación de los consumidores	2
*Endeudamiento	2	*Velocidad introducción nuevos productos	1
*Rentabilidad	2	*Conocimiento de los clientes	1
*Régimen Económico	2	*Conocimiento/actualización tecnológica	2
Promedio	3,20	Promedio	-1,6
Estabilidad del Entorno E.E.		Fortaleza de la Industria F.I.	
* Cambios Tecnológicos	1	*Potencial de crecimiento	1
*Tasa Inflación	6	*Potencial de Utilidades	1
*Política de Precios	3	*Poder de negociación con proveedores	1
*Estrategia utilizada por la competencia	5	*Facilidad de entrada al mercado	1
*Barreras para entrar al mercado	1	*Productividad/utilización de la capacidad	1
Promedio	-3,2	Promedio	1
Eje Y = FF+EE	-	Eje X = VC + FI	-0,6

Fuente: Esta Investigación

Figura 19. Matriz PEYEA




Fuente: Esta Investigación

El perfil de la EAT MAPIA es conservador, lo cual significa que la empresa se concentra en mantener sus habilidades sin tomar riesgos excesivos.

6.1.1 Matriz Interna –Externa IE. La obtención de la Matriz Interna Externa se realizó sobre la base de las ponderaciones totales obtenidas en el eje X de la matriz MEFI y en el eje Y de la matriz MEFE, con los valores 1.68 y 1.97 respectivamente. La combinación de dichos valores situó el punto de intersección en el cuadrante IX, este cuadrante sugiere desinvertir y se recomienda aplicar estrategias defensivas.

Figura 20. Matriz Interna –Externa IE


		TOTALES DE LA MATRIZ MEFI		
		SÓLIDO (3 Y 4,0)	PROMEDIO (2 Y 2,99)	DÉBIL (1 Y 1,99)
		4	3	2
T O T A L E S M E F E	ALTO (3 Y 4,0)	I	II	III
	MEDIO (2 Y 2,99)	IV	V	VI
	BAJO (1 Y 1,99)	VII	VIII	IX  (1,97 ; 1,68)
		1		1

CUADRO DE ACOTACIONES	
	CRECER Y CONSTRUIR
	PROTEGER Y MANTENER
	COSECHAR O DESINVERTIR

Fuente: Esta Investigación

6.1.2 Matriz de la Política Direccional – MPD (Ventana estratégica):

Figura 21. Matriz MPD

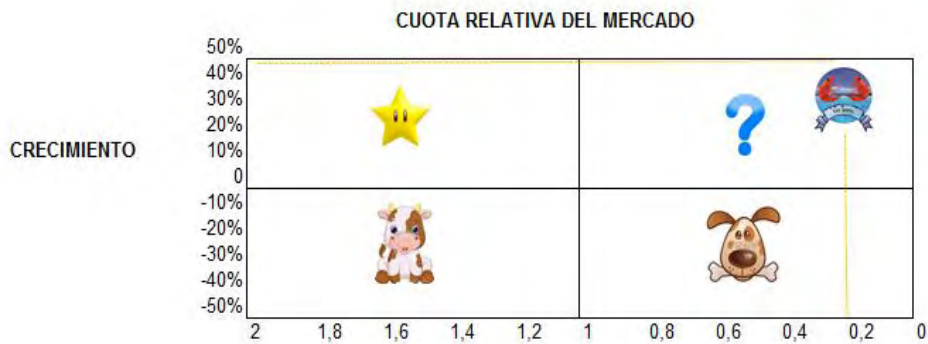
		FORTALEZA COMPETITIVA		
		ALTO (3 Y 4,0)	MEDIA (2 Y 2,99)	BAJO (1 Y 1,99)
		4	3	2
G R A D O A T R A C T I V I D A D D E L M D O	4 ALTO (3 Y 4,0)	Líder	Esforzarse más 	Doblar la apuesta o abandonar
	3 MEDIO (2 Y 2,99)	Crecimiento	Selectivo	Retiro paulatino
	2 BAJO (1 Y 1,99)	Generador de fondos	Retiro paulatino	Retiro

Fuente. Esta investigación¹

La matriz indica un nivel medio de competitividad, éste se debe a que la empresa debe mejorar en aspectos tales como la capacidad tecnológica, eficiencia productiva, puede realizar algunos ajustes a su infraestructura física con el objetivo de aprovechar mejor su capacidad instalada y así desarrollar estrategias de desarrollo.

6.1.3 Matriz Boston Consulting Group – BCG:

Figura 22. Matriz Boston Consulting Group – BCG



Fuente. Esta investigación

Como se puede observar, el producto se encuentra en un mercado de rápido crecimiento pero tiene una reducida participación en el mismo, proporcionando beneficios moderados, sin embargo, con una adecuada gestión tiene el potencial para convertirse en un producto estrella.

6.1.4 Matriz de la Gran Estrategia GE. La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Figura 23. Matriz de la Gran Estrategia GE



Fuente: Esta Investigación

La matriz de la Gran Estrategia indica que la EAT se encuentra en el cuadrante II, es decir, se halla en una posición competitiva débil, en un mercado de crecimiento rápido.

La empresa presente una posición competitiva débil porque según el análisis interno externo realizado, es una organización que tiene numerosas debilidades por corregir y mejorar, además no está aprovechando las oportunidades que se le están presentando, ni tomando las acciones para evitar las amenazas. Análisis estadísticos indican que la acuicultura es uno de los sectores de alimento con más rápido crecimiento.

Las estrategias formuladas de acuerdo al cuadrante seleccionado son:

- Penetración en el mercado,
- Desarrollo de mercados,
- Desarrollo de productos.

6.1.5 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica – MCPE. La matriz cuantitativa de la planeación estratégica –MCPE, representa el paso tres del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuales son las mejores estrategias alternativas. Usa la información obtenida del análisis de los resultados de las matrices: MEFE, MEFI, DOFA y PEYEA que ofrecen información necesaria para elaborar la MCPE. Esta Matriz permite a los

estrategias ver las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito interno y externo identificados anteriormente.

La matriz se desarrolló de la siguiente manera:

Se listaron las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas obtenidas de la matriz DOFA. Se estudiaron las matrices, y después se identificaron y registraron las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la asociación.

Posteriormente, se determinaron las calificaciones del atractivo "CA", las calificaciones del atractivo, se determinaron analizando cada factor crítico para el éxito de la asociación en relación con la estrategia planteada. Se asignó una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo en comparación con otras. La escala de calificación del atractivo es:

- 1= No es atractiva
- 2= Algo atractiva
- 3= Bastante atractiva
- 4= Muy Atractiva

Se calcularon las calificaciones del atractivo total "TCA", éstas se definieron como resultado de multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo. De la misma manera se sumaron las calificaciones del atractivo total de cada columna de las estrategias de la MCPE; la suma de las calificaciones del atractivo total, reveló la estrategia más efectiva.

Es importante tener en cuenta que la EAT se encuentra en un mercado de rápido crecimiento y su posición competitiva es muy débil por lo cual, la empresa debe evaluar su enfoque con respecto al mercado para mejorar su competitividad. La matriz MCPE permitió seleccionar dos estrategias para la EAT: **penetración de mercado y desarrollo de producto**, para ello deberá realizar un esfuerzo para lograr los objetivos planteados.

Lograr la transformación de la formulación estratégica en acciones concretas constituye un proceso exigente por la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender (D'Alessio, 2008).

A continuación se realiza una descripción de cada estrategia:

Estrategia Alternativa 1: Penetración del Mercado: Esta estrategia pretende también aumentar la participación relativa del mercado que corresponde al producto ofrecido, por medio de un esfuerzo mayor en la comercialización, para ello es necesario:

- Que la penetración del mercado incluya un incremento de la actividad promocional.
- Desarrollar y optimizar canales de distribución hacia un segmento de mercado más rentable.

Estrategia Alternativa 2: Desarrollo de Producto: Es una estrategia que pretende incrementar las ventas por medio del mejoramiento del producto (valor agregado) y el servicio que actualmente se ofrece

- Replantear el programa de producción de manera que se utilice al 100% la capacidad instalada y este a su vez incremente las unidades (kg camarón) y así evitar la disparidad de tallas y eficiencia en la producción.
- Implementar mecanismos de cooperación en investigación con universidades y entidades gubernamentales.
- Adaptar la tecnología de otras especies adecuándola al cultivo de camarón en cautiverio.
- Desarrollar valor agregado al producto camarón.

Cuadro 21. Matriz MCPE

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	PENETRACIÓN DEL MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO		DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES							
Demanda insatisfecha, y más durante periodos de veda	0.13	4.00	0.52	2.00	0.26	2.00	0.26
Expansión del sector turístico	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	2.00	0.20
Impulso del sector desde el plan de desarrollo del gobierno	0.09	4.00	0.36	2.00	0.18	3.00	0.27
Disponibilidad de recursos hidricos (esteros)	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	1.00	0.07
Tecnología existente aplicada a otras especies	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20
Desarrollo tecnologico e investigación en universidades y entes de aprendizaje	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10
Formulación de instrumentos de política para el apoyo al desarrollo de la pesca y acuicultura a nivel nacional	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	1.00	0.04
AMENAZAS							
Existencia de productos sustitutos con mayor nivel	0.07	3.00	0.21	4.00	0.28	3.00	0.21
Tendencia al rechazo de la inversión privada en zonas rurales	0.06	1.00	0.06	2.00	0.12	1.00	0.06
Impactos ambientales (causas naturales o humanas)	0.08	3.00	0.24	1.00	0.08	1.00	0.08

Cuadro 21. (Continuación)

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	PENETRACIÓN DEL		DESARROLLO DEL		DIVERSIFICACIÓN	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS							
Características organolepticas superiores a sus	0.20	3.00	0.60	4.00	0.80	1.00	0.20
Mano de obra con experiencia en el manejo de la	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45	1.00	0.15
Existe baja rotación de los asociados	0.08	2.00	0.16	1.00	0.08	1.00	0.08
Predomina el trabajo en equipo	0.20	3.00	0.60	3.00	0.60	2.00	0.40
DEBILIDADES							
Deficiencia tecnológica , producto no	0.08	1.00	0.08	4.00	0.32	2.00	0.16
Método de extracción de bajo rendimiento	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
No existen canales de comunicación estructurados - débil Comunicación interna y	0.07	2.00	0.14	1.00	0.07	2.00	0.14
La asociación no identifica, clasifica y elige mejores oportunidades (comercialización). La empresa no tiene una imagen corporativa.	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16
Reducida capacidad de financiamiento	0.07	2.00	0.14	2.00	0.14	3.00	0.21
No hay una constante capacitación en el proceso de cultivo de camarón en cautiverio y el	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12
Hace falta información para la toma de	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16
No se tiene definida una base de datos para los clientes v no se hace un seguimiento en cuanto a	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	1.00	0.06
Deficiencias en la forma de gerencias : La empresa no realiza un análisis del costo/beneficio, no realiza actividades de planeación no tiene una estructura organizacional	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24
altos costos logísticos	0.04	3.00	0.12		-	2.00	0.08
TOTAL			5.61		5.30		3.75

Fuente: Esta Investigación

7. ESTUDIO FINANCIERO

a. Análisis de Estudio

Para la realización del presente estudio, se realizó un modelo bioeconómico del cultivo de camarón, un análisis sobre costos de producción en referencia a materias primas e insumos y se procede a estimar una proyección de venta por cosecha teniendo en cuenta que la EAT genera 3 cosechas al año.

a) Modelo Bioeconómico cultivo de camarón

Cuadro 22. Proyección de ciclo de engorda por estanque

Area tanque	4454	mts2
Número de tanques/módulo	1	
Número de módulos del proyecto	1	
Ciclos productivos /año/Tanque	4,00	

Fase	Días	No. Orgs	Sobrevivencia	Peso prom (grs)	Crecim/semanal (grs)	Crecim/día (grs)	Biomasa (kgs)	densidad(kg /m2)	% Alim./día	Ración /día (Kgs)	Ración/ semana (kgs)
Preengorda	0	100.000	100%	0,1			10	0,002		0,0	0,0
	7	80.000	80,0%	0,3	0,2	0,03	24	0,005	7,0	5,6	39,2
	14	70.000	70,0%	0,5	0,2	0,03	35	0,01	6,5	4,6	31,9
	21	68.000	68,0%	0,8	0,3	0,04	54	0,01	6,0	4,1	28,6
	28	65.000	65,0%	1,0	0,6	0,09	65	0,01	5,0	3,3	22,8
Engorda	35	62.000	62,0%	2,0	1,0	0,14	124	0,03	3,7	2,3	16,1
	42	60.000	60,0%	3,0	2,0	0,29	180	0,04	3,0	1,8	12,6
	49	58.000	58,0%	4,0	2,0	0,29	232	0,05	2,5	1,5	10,2
	56	55.000	55,0%	5,0	3,0	0,43	275	0,06	2,5	1,4	9,6
	63	45.000	45,0%	6,0	3,0	0,43	270	0,06	2,0	0,9	6,3
	70	38.000	38,0%	7,0	4,0	0,57	266	0,06	2,0	0,8	5,3
	77	35.000	35,0%	8,0	4,0	0,57	280	0,06	1,9	0,7	4,7
	84	32.000	32,0%	9,0	5,0	0,71	288	0,06	1,8	0,6	4,0
91	30.000	30,0%	10,0	5,0	0,71	300	0,07	1,8	0,5	3,8	

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 23. Costo de Producción Alimento Balanceado por Tanque

FCA esperado	0,65	1 BULTO	75.000
Sobrev Preeng	62%	4 BULTOS	300.000
Sobrev. Eng	50%	1 KG ALIMENTO	1.875

Días	Ración/semana (kgs)	Tipo alimento (Referencia de alimento)	Costo/kg	Costo acumulado
0	0,00	32%	1875	\$ -
7	39,20	32%	1875	\$ 73.500
14	31,85	32%	1875	\$ 59.719
21	28,56	32%	1875	\$ 53.550
28	22,75	32%	1875	\$ 42.656
35	16,06	32%	1875	\$ 30.109
42	12,60	28%	1875	\$ 23.625
49	10,15	28%	1875	\$ 19.031
56	9,63	28%	1875	\$ 18.047
63	6,30	28%	1875	\$ 11.813
70	5,32	28%	1875	\$ 9.975
77	4,66	22%	1875	\$ 8.728
84	4,03	22%	1875	\$ 7.560
91	3,78	22%	1875	\$ 7.088
				\$ 365.400

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 24. Costos de Producción – Insumos

FERTILIZANTE	40,00	Kg	110.000
ALIMENTO	160,00	kg	300.000
FERTILIZANTE	5	Kg	6.000
COLORO	10	Kg	11.950
CAL	1000	Kg	375.000
			802.950

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 25. Consumo de Combustible

1 BOMBA	500 GAL*MIN	1893	Lt*Min
CONSUMO	3 Horas/1 gal combus	340.650	Lt* 3 horas
		341	m3*3horas

Volumen del Lago de Cultivo	3786	m3
TOTAL HORAS DE LLENADO	33,34214003	
TOTAL GALONES DE COMBUSTIBLE	11	

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 26. Costo de Producción de un Kilogramo de Camarón

COSTO DE PRODUCCIÓN DE UN KILOGRAMO DE CAMARÓN				
MATERIA PRIMA E INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	V. UNIT (Pesos)	V.TOTAL (Pesos)
Larvas	Numero animales	100.000	4	400.000
Mano de obra				-
Combustibles	Numero de Galones	23	6.150	142.151
Mantenimiento Equipos y Maquinaria	Cambio de Aceite y Filtros	1	180.000	180.000
Fertilizante 1	kg	40		110.000
Alimento Balanceado (40Kg bulto/ciclo)	kg	160		300.000
Fertilizante 2	kg	5		6.000
Cloro	kg	10		11.950
Cal	kg	1000		375.000
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN				1.525.101
Producción Neta	kg	300		-
COSTO DE PRODUCCIÓN DE UN KG DE CAMARON				5.083,67

Fuente: Esta Investigación

Margen de contribución:

Cuadro 27. Venta por Cosecha

PRODUCTO	COSTO			VENTA				
	Kg POR COSECHA	COSTO POR KG DE CAMARON	COSTO TRIMESTRE	PRECIO DE VENTA	VENTA POR COSECHA	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR UNIDAD	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN TOTAL	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PORCENTUAL
Camarón (Panaeus Vannamei)	300	\$ 5,083.67	\$ 1,525,101	\$ 10,000	\$ 3,000,000	\$ 4,916	\$ 1,474,899	49.16

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 28. Estado de Resultados

A 31 de diciembre de 2011		
	nálisis Vertical	
Ingresos Operacionales (Ventas anuales netas)	9.000.000	100%
Costo de Producción (anual)	4.575.304	51%
Utilidad Bruta	4.424.696	49%
Gastos operacionales de administración (mantenimiento, servicios, otros insumos)	1.800.000	20%
Gastos operacionales de Ventas (publicidad, comunicación, otros)	2.200.000	24%
Utilidad Operacional	424.696	5%
Ingresos No Operacionales	500.000	6%
Gastos No Operacionales	200.000	2%
Utilidad Antes de Impuesto	724.696	8%
Impuesto de Renta y Complementarios	-	0%
Utilidad Neta	724.696	8%

Fuente: Esta Investigación

Gráfica 25. Composición Estado de Resultados 2014



Fuente: Esta Investigación

- b) Se procede a calcular el punto de equilibrio con el cual la asociación podrá determinar con certeza el nivel de ventas necesario para cubrir todos los gastos y comenzar a obtener ganancias, este ejercicio es útil al comienzo ya que da a conocer el nivel mínimo de ventas a fin de obtener beneficios y recuperar la inversión. Para este caso el punto de equilibrio equivalente a \$3.100.000 M/cte., suma que indica que la asociación debe vender como mínimo este valor para no incurrir en pérdidas.

Cuadro 29. Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio en Ventas	\$ 3.100.000	M/cte.
Punto de Equilibrio en Unidades	310	kg

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 30. Bases

BASES		
PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre del Producto		
<i>Ceba Camarón</i>		
Información del Proyecto		
<i>Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses</i>	3	<i>meses</i>
<i>Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio</i>	12	<i>meses</i>
Depreciación Activos Fijos		
<i>Construcciones y Edificaciones</i>	20	<i>Vida útil (años)</i>
<i>Maquinaria y Equipo de Operación</i>	10	<i>Vida útil (años)</i>
<i>Equipos de Computación y Comunicación</i>	5	<i>Vida útil (años)</i>
<i>Semovientes pie de cría</i>		<i>Agotamiento (años)</i>

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 31. Proyecciones

	Und	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Variables Macroeconómicas							
1.1 Inflación (IPC Variación Anual)	%		3,24%	3,09%	2,95%	2,82%	2,70%
1.2 Devaluación (TRM fin de año)	%		3,55%	1,91%	-5,73%	-4,91%	-2,21%
1.3 PRECIOS AL PRODUCTOR (IPP Variación Anual)	%		3,40%	3,40%	3,40%	3,40%	3,40%
1.4 Crecimiento PIB latinoamerica variación anual	%		4,10%	4,10%	4,00%	4,00%	4,00%
1.5 DTF E.A.	%		5,43%	5,30%	4,89%	4,95%	4,87%
2. Precio por Venta							
Precio Ceba Camarón	\$/Unid		\$ 10.000	\$ 10.500	\$ 11.000	\$ 11.500	\$ 12.000
3. Unidades vendidas							
Unidades Ceba Camarón	Unidad kg		900	918	936	955	974
4. Total Ventas							
Precio Ceba Camarón	\$/Unid		\$ 10.000	\$ 10.500	\$ 11.000	\$ 11.500	\$ 12.000
Unidades Ceba Camarón	Unidad		900	918	936	955	974
Ventas	\$		\$ 9.000.000	\$ 9.639.000	\$ 10.299.960	\$ 10.983.503	\$ 11.690.267
5. Costos de Producción							
5.1 Costos Variables							
5.1.1 Alimento Balanceado	Kg/\$		\$ 1.200.000	\$ 1.201.200	\$ 1.202.401	\$ 1.203.604	\$ 1.204.807
5.1.2 Compra de PostLarva	\$		\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
5.1.3 Mano de Obra	\$		0	0	0	0	0
5.1.4 Fertilizantes	\$/Unid		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5.1.5 Cal	\$/Unid		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5.1.6 Cloro	\$/Unid		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Costos Variables	\$		\$ 2.400.000	\$ 2.401.200	\$ 2.402.401	\$ 2.403.604	\$ 2.404.807
5.2 Costos Fijos							
5.2.1 Valor Equipo cómputo	\$	1.200.000					
5.2.2 Cuota de depreciación	\$		\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
5.2.3 Depreciación acumulada	\$		\$ 240.000	\$ 480.000	\$ 720.000	\$ 960.000	\$ 1.200.000
5.2.4 Valor neto	\$		\$ 960.000	\$ 720.000	\$ 480.000	\$ 240.000	\$ -
6. Inversiones							
4.1 Terrenos	\$	\$ -	-	-	-	-	-
4.2 Construcciones y Edificaciones	\$	\$ -	-	-	-	-	-
4.3 Equipo de Computación y Comunicación	\$	\$ 1.200.000	-	-	-	-	-
4.4 Semoviente pie de Cría	Unidad /s	1.200.000	-	-	-	-	-
Total Inversiones	\$	\$ 2.400.000					

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 32. Balance General Anual

BALANCE GENERAL ANUAL			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
Inventario (semoviente: ceba camarón)	1.200.000	Proveedores	299.154
Materias primas	2.408.850	Total Pasivo	299.154
Total Activo Circulante	3.608.850	CAPITAL CONTABLE	
ACTIVO FIJO		CAPITAL APORTADO	
Equipo de Computación y Comunicación	1.200.000	Capital Social	3.785.000
Total Activo Fijo	1.200.000	CAPITAL GANADO	
DIFERIDO / INTANGIBLE		Utilidades del Ejercicio	724.696
Rentas por pagar por anticipado	-	Total Capital Contable	4.509.696
Total Activo Diferido	-		
TOTAL ACTIVO	4.808.850	Total Pasivo + Capital	4.808.850

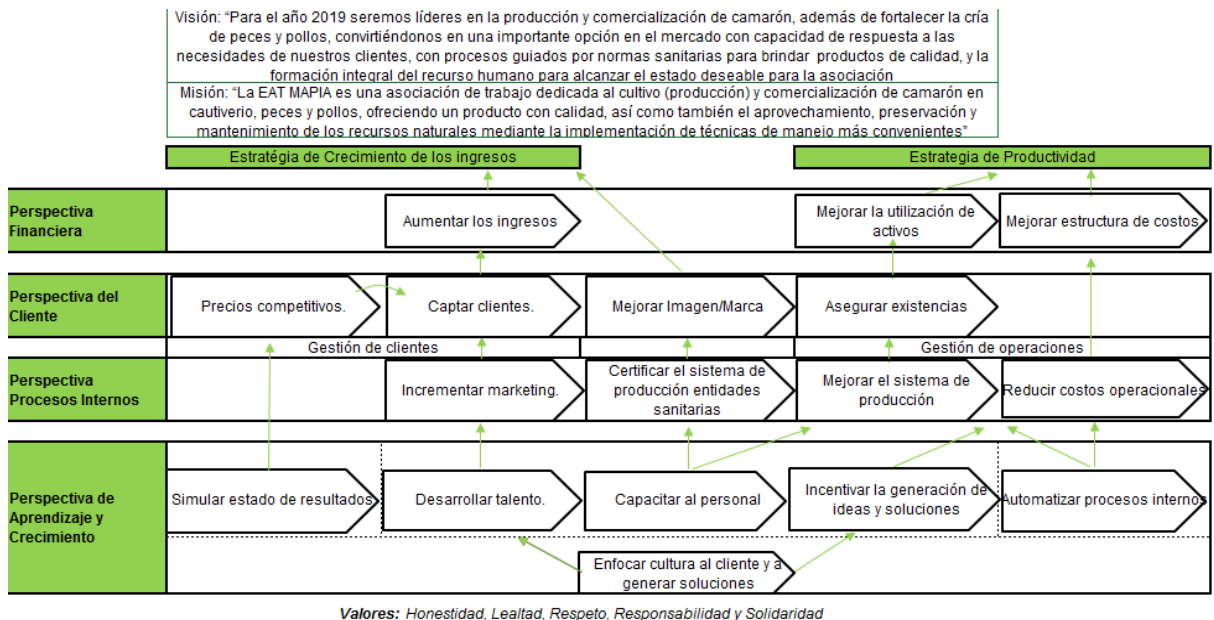
Fuente: Esta Investigación

8. DECISIÓN ESTRATÉGICA

De conformidad con los resultados del estudio, se define que la empresa debe implementar estrategia de crecimiento en referencia a la penetración en el mercado y desarrollo del producto, el objetivo es buscar una mayor participación, donde la empresa se logre posicionar en la mente del consumidor y determinar un canal de distribución directa. La asociación debe transformar sus debilidades y convertirlas en fortalezas, crear una estrategia de capacitación y aprendizaje, esto potenciará no solo su producto sino su talento humano, si la asociación crea conocimiento, logrará una ventaja competitiva sostenible que no solo generará personal 100% calificado sino que cambiara el estilo de liderazgo que actualmente se identifica.

Con el propósito de hacer compatibles las estrategias de intensificación de mercado, capacitación y aprendizaje, la empresa debe re direccionar su actividad productiva, establecer un conducto para este proceso, que los resultados que se esperan sean obtenidos por un proceso de planificación y estudio técnico y no por el empirismo, de manera que se considere no solo la escasez de recursos y los numerosos inconvenientes tecnológicos sino que se haga una priorización de esfuerzos de solución hacia los problemas de mayor gravedad y se constituya a la **planificación** como el proceso que facilite la toma de decisiones y la función principal del proceso administrativo de la EAT MAPIA.

Figura 24. Mapa estratégico EAT Mapia



Fuente: Esta Investigación

9. PLAN DE ACCIÓN

Macro Estrategia	PENETRACIÓN EN EL MERCADO				
Objetivo Estratégico	OBTENER MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO				
Programa Estratégico	Actividad	Tiempo	Indicadores de Logro	Recursos	Responsable
Desarrollo de un plan de marketing en el 2014 y actualizarlo al 2018	Actividad promocional, desarrollar y optimizar canales de distribución - realizar un pronóstico de ventas - realizar un plan de ventas y postventas (fidelización de clientes)	Constante	Total ventas realizadas / Meta de ventas X100	2.000.000,00	Gerencia

Plan de acción (Continuación)

Macro Estrategia	PENETRACION EN EL MERCADO				
Objetivo Estratégico	CAPACITAR Y PROMOVER EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO				
Programa Estratégico	Actividad	Tiempo	Indicadores de Logro	Recursos	Responsable
Establecer una cultura comunicativa que aporte al cumplimiento de los objetivos de la EAT MAPIA	Determinar un plan de comunicación interno, este plan debe abordar los ejes estratégicos y los objetivos de la EAT (canal de comunicación bidireccional)	Constante	Número de acciones ejecutas / Número de acciones previstas en el plan de comunicación interno X100	200.000	Gerencia
Contar con el 100% de los miembros de la EAT capacitados con 40 Hrs de capacitación por año a través de talleres de capacitación técnica acuícola	Diseñar un sistema de incentivos y capacitación continua	Constante	Asociados capacitados / Total de asociados X100	1.000.000	Gerencia y asociados
	Implementar mecanismos de cooperación en investigación con universidades y entidades gubernamentales				

Plan de acción (Continuación)

Macro Estrategia		DESARROLLO DEL PRODUCTO			
Objetivo Estratégico		MEJORAS EN EL PRODUCTO CON NUEVAS CARACTERISTICAS			
Programa Estratégico	Actividad	Tiempo	Indicadores de Logro	Recursos	Responsable
Generar valor agregado al producto	Gestionar recursos para inversión	1 año	No. unidades vendidas con valor agregado / Total de unidades con valor agregado X 100	900.000	Gerencia y asociados
Adaptar la tecnología de otras especies adecuándola al cultivo de camarón en cautiverio.	Reestructurar el proceso de producción, implementar nuevas técnicas en el proceso de producción y utilizar el 100% de la capacidad instalada para atender la demanda insatisfecha	1 año	No. unidades producidas (cosechadas) / Total unidades sembradas X 100	8.000.000	Gerencia y asociados

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	
ESTRATEGIA	VALOR
Penetración de Mercados	3.000.000
Desarrollo de Prooducto	8.900.000
Total	11.900.000

Fuente: Esta Investigación

10. INDICADORES DE GESTIÓN

“Se define un indicador como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto observado, respecto de objetivos y metas previstas”.¹³

Los indicadores de gestión son una medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas y objetivos previstos e impactos esperados; un indicador de gestión es la cuantificación del grado en que las actividades de un proceso, o los resultados del mismo, consiguen un objetivo específico.

Solo lo que se mide puede mejorarse, los indicadores sirven como herramienta para el mejoramiento continuo de la calidad y como elemento esencial en la toma de decisiones que llevan al logro de la efectividad y la productividad de la empresa.

Indicadores de Gestión aplicados: Para determinar factores claves como la eficacia, eficiencia, efectividad, resultado y productividad, se establecerá los siguientes indicadores:

¹³ BELTRAN JARMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión: herramienta para lograr la competitividad. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores, 1998. p. 35.

Cuadro 33. Indicadores de Gestión

DENOMINACIÓN	TIPO	FORMA DE CALCULO	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Margen Neto de Utilidad	Perspectiva Financiera	Utilidad Neta / Ventas Netas	Incrementar la utilidad en un 20%	Anual	Gerencia y Asociados
Margen Operacional de Utilidad	Perspectiva Financiera	Utilidad Operacional / Ventas Netas	Incrementar 2%	Anual	Gerencia
Rentabilidad sobre ventas	Perspectiva Financiera	Utilidades/ventas x100	Incrementar la rentabilidad sobre las ventas	Anual	Gerencia y Asociados
Incrementar Rentabilidad de la Empresa	Perspectiva Financiera	(# unidades vendidas / # unidades producidas) X 100	2%	Mensual	Gerencia y Asociados
Índice de satisfacción del cliente	Perspectiva del Mercado	(# Clientes satisfechos / Total clientes que compraron el producto) X 100	Determinar el nivel de satisfacción del cliente y el valor agregado que reciban de la empresa	Mensual	vendedores (asociados)
Efectividad comercial	Perspectiva del Mercado	Ventas realizadas / Ventas presupuestadas	95% de cumplimiento del presupuesto de ventas	Trimestral	Gerencia y Asociados
Efectividad de promoción y publicidad	Perspectiva del Mercado	(Ventas total / Metas de ventas) X 100	% de cumplimiento de metas de ventas por promoción	Anual	Gerencia y Asociados
		(Costo de promociones/Total ingresos por venta) X 100	% de costo de promoción /venta	Anual	Gerencia y Asociados
Margen de producción	Perspectiva Financiera	Total de unidades producidas (cosechadas)/Total de unidades sembradas	Incrementar el número de unidades producidas en un 40%	Anual	Gerencia y Asociados

Fuente. Esta investigación

CONCLUSIONES

Las principales debilidades de la empresa son: método de extracción de bajo rendimiento, producto sin valor agregado, la empresa no tiene una identidad organizacional definida y la falta de planificación e información para la toma de decisiones, superarlas mejorara considerablemente la posición para competir exitosamente.

Por otro lado se tiene tres fortalezas importantes, características organolépticas superiores a sus sustitutos, la mano de obra con experiencia en el manejo de la especie y trabajo en equipo.

En referencia al proceso de producción, la densidad de siembra de producción debe ser de 14 animales por m² y evitar el hacinamiento y posterior mortalidad.

La adaptación de tecnologías utilizadas en otras especies permitirá la crianza e industrialización del producto bajo condiciones controladas del cultivo.

Con la planeación estratégica la EAT MAPIA estableció su misión, visión, valores, objetivos estratégicos, políticas, organigrama, flujograma del proceso de producción e identidad organizacional, además con el análisis de las matrices DOFA, MEFE, MEFI, POAM, PEYEA se determinó que las estrategias a aplicar son: **penetración de mercado y desarrollo de producto.**

En general la EAT MAPIA presenta dificultades administrativas que impiden el desarrollo oportuno y eficaz afectando su productividad y la consecución de metas y objetivos.

RECOMENDACIONES

Al implementar el plan estratégico de la empresa es necesario sensibilizar a los miembros, concientizar sobre la importancia de controlar los factores críticos y promover una cultura organizacional para mejorar y adaptarse a los cambios constantes del entorno.

La asociación debe planear sus escenarios de acción y cambiar su dinámica empírica por una más funcional y planeada, que le permita dimensionar los riesgos, estimar su producción final y proyectar sus beneficios a futuro.

De conformidad con los estudios técnicos realizados, la asociación debe contemplar la idea de eliminar la piscina No.02 que se encuentra dentro de la piscina No.01, toda vez que ésta ocasiona una disparidad de tallas en el cultivo y genera una subutilización de la capacidad instalada.

La asociación debe mejorar notablemente el proceso de producción de manera que se minimice el riesgo de mortalidad y se emplee mejores técnicas de producción.

Una recomendación técnica es que durante los primeros estadios, la alimentación se debería realizar en comederos y observar si con este método se utiliza adecuadamente el concentrado disminuyendo los costos de producción.

Con el fin de incrementar el índice de supervivencia del camarón, se sugiere que la densidad del estuario debe ser de 14 animales por m².

BIBLIOGRAFÍA

BAIDABA, Calila. Versión directa del Árabe de Antonio Chalita Sfair. Bogotá: Panamericana editores, 1995. 240 p.

BELTRAN JARMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión: herramienta para lograr la competitividad. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores, 1998. 330 p.

CHARLES W, Lamb. Marketing. EEUU: Cengage Learning Editores, 2006. 380 p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 101. Ley General de Desarrollo Agropecuario. Artículo 1°. Bogotá: Legis, 1993. 770 p.

GAUTIER, D. The adoption of good management practices by the shrimp industry on the Caribbean coast of Colombia: report prepared under the World Bank/NACA/WWF/FAO Consortium Programme. EEUU: s.n., 2002. 160 p.

GONZALES, Jairo. Módulo de Planeación Estratégica. Pasto: Universidad de Nariño, 2008. 455 p.

GUITART, B. y GONZÁLEZ, I. Áreas y épocas de desove de los camarones *Penaeus notialis* y *schimitti* en la plataforma Cubana. La Habana: s.n., 1985. 700 p.

SOSA, M. Las pesquerías de arrastre de camarón en Cuba: su evaluación y estado actual. Cuba: GEF/UNEP/FAO, 2000. 650 p.

NETGRAFÍA

ANALISIS-POAM. [en línea] [citado 2015-03-25] Disponible en internet:
<http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

LAS MIPYMES. [en línea] [citado 2014-12-12] Disponible en internet:
http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion_mipymes.pdf

NEWMARK, F.; PARRA, G.; BONILLA, S. & SALAZAR, M. Agenda Prospectiva De Investigación Y Desarrollo Tecnológico Para La Cadena Productiva Del Camarón De Cultivo En Colombia. Bogotá: s.n., 2009. [en línea] [citado 2015-01-25] Disponible en internet:
http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_camaron_de_cultivo.pdf.

PLANEACION Y CONTROL. [en línea] [citado 2015-01-25] Disponible en internet:
http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/49.htm

VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. Economía del Departamento de Nariño: Ruralidad y aislamiento geográfico. Bogotá: s.n., 2007. [en línea] [citado 2014-11-12] Disponible en internet:
<http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-87.pdf>.

ANEXOS

ANEXO A. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN																																									
ETAPA / MES	Noviembre				Diciembre				Enero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				RESPONSABLE				
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Diagnostico																																					Autoras				
Formulación de anteproyecto																																									Autoras
Preparación encuesta																																									Autoras
Revisión y ajustes																																									
Aplicación y análisis de encuestas																																									Autoras
Desarrollo de matrices y redireccionamiento estratégico																																									Autoras
Revisión y ajustes al informe final																																									Autoras

ANEXO B. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

PRESUPUESTO	
ÍTEM	VALOR
Papelería	41,000
Internet	67,000
Transporte	120,000
Impresiones	63,000
Fotocopias	35,000
Otros	98,000
TOTAL	424,000

ANEXO C. ENCUESTAS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 ENCUESTA CLIENTE EXTERNO - RESTAURANTES

Objetivo: Establecer la aceptación del producto ofrecido por la empresa asociativa de trabajo "EAT MAPIA" en el municipio de San Andrés de Tumaco.

Nombre del Establecimiento: _____

1. ¿Con qué frecuencia realiza usted la compra de camarón blanco?

- a. Diaria
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual
- e. Otro ¿Cuál? _____

2. ¿Para usted, cuál de los siguientes factores es determinante al momento de realizar la compra de camarón?

Factor	Exigencia
a. Peso, talla	
b. Precio	
c. Calidad	
d. Otro ¿Cuál?	

3. ¿Cuál es la talla y la cantidad de camarón blanco que usted usualmente compra?

Tallas (gramos)	Cantidad (kilogramos)					Precio por kilogramo
	50 o menos	De 60 a 150	De 160 a 250	De 260 a 350	360 ó más	
a. Menor de 8						
e. entre 8 y 10						
c. entre 11 y 13						
d. entre 14 y 16						
e. entre 17 y 19						
f. 20 en adelante						

4. ¿En qué presentación compra usted el producto?

- a. Fresco (Entero)
- b. Pelado (sin piel y sin cabeza)
- c. Desvenado y sin cabeza
- d. Pre - cocido

5. ¿Cómo prefiere que sea el empaque del producto?

- a. En canastillas
- b. Empaque al vacío
- c. Empaque en bloque (congelado)
- d. Presentación en Bolsas de libra
- e. Presentación en Bolsas de kilo

6. ¿Cuáles son los proveedores a los que usted usualmente realiza la compra? ¿Por qué?

7. ¿Qué exigencias le haría usted a un nuevo proveedor?

8. ¿Estaría usted dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor?

- a. Le compraría ____
- b. No le compraría ____

9. ¿Identifica usted a la empresa asociativa de trabajo "EAT MAPIA"?

- a. Si ____
- b. No ____

OBSERVACIONES
 GENERALES

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA CLIENTE EXTERNO - DISTRIBUIDORES

Objetivo: Establecer la aceptación del producto ofrecido por la empresa asociativa de trabajo "EAT MAPIA" en el municipio de San Andrés de Tumaco.

Nombre del Establecimiento: _____

1 ¿Con qué frecuencia realiza usted la compra de camarón blanco?

- a. Diaria
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual
- e. Otro ¿Cuál? _____

2 ¿Para usted, cuál de los siguientes factores es determinante al momento de realizar la compra de camarón?

Factor	Exigencia
a. Peso, talla	
b. Precio	
c. Calidad	
d. Otro ¿Cuál?	

3 ¿Cuál es la talla y la cantidad de camarón blanco que usted usualmente compra?

Tallas (gramos)	Cantidad (kilogramos)					Precio por kilogramo
	50 o menos	De 60 a 150	De 160 a 250	De 260 a 350	360 ó más	
a. Menor de 8						
b. entre 8 y 10						
c. entre 11 y 13						
d. entre 14 y 16						
e. entre 17 y 19						
f. 20 en adelante						

4 ¿En qué presentación compra usted el producto?

- a. Fresco (Entero)
- b. Pelado (sin piel y sin cabeza)
- c. Desvenado y sin cabeza
- d. Pre-cocido

5 ¿Cómo prefiere que sea el empaque del producto?

- a. En canastillas
- b. Empaque al vacío
- c. Empaque en bloque (congelado)
- d. Presentación en Bolsas de libra
- e. Presentación en Bolsas de kilo

6 ¿Cuáles son los proveedores a los que usted usualmente realiza la compra? ¿Por qué?

7 ¿Qué exigencias le haría usted a un nuevo proveedor?

8 ¿Estaría usted dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor?

- b. Le compraría ____ b. No le compraría ____

9 ¿Identifica usted a la empresa asociativa de trabajo "EAT MAPIA"

- a. Si ____ b. No ____

OBSERVACIONES GENERALES

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA CLIENTE INTERNO

Objetivo: Identificar las necesidades más sentidas a nivel interior que presenta la Empresa Asociativa de Trabajo "EAT MAPIA" en el municipio de San Andrés de Tumaco.

Nombre del Empleado: _____

1. **¿Cuán satisfecho está usted con su trabajo?, por favor coloque una "X" frente a esa aseveración.**
 - a. Me agrada
 - b. Me desagrada
 - c. Me es indiferente
 - d. Me entusiasma

2. **¿Conoce usted el proceso de producción de camarón desde su inicio hasta el final?**
SI _____ NO _____

3. **¿Al momento de realizar sus actividades, cuenta usted con los elementos necesarios para poder realizarlas?**
SI _____ NO _____

4. **¿Qué elementos considera usted, son necesarios y que hacen falta dentro del proceso del cultivo de camarón en cautiverio? Y ¿Por qué, explique su respuesta?**

5. **¿La asociación de trabajo, promueve las capacitaciones sobre la producción del camarón o le brinda alguna clase de inducción para ello?**
SI _____ NO _____

6. **¿Cuál considera usted, es el mayor inconveniente en la producción de camarón en cautiverio? Y ¿Por qué, explique su respuesta?**

OBSERVACIONES GENERALES

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!