



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: ENTORNO  
EXTERNO E INMEDIATO DE LA EMPRESA CAMARONERA "BADESA  
S.A" DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS.

AGUILAR MURILLO GISELY MARGARITA  
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: ENTORNO  
EXTERNO E INMEDIATO DE LA EMPRESA CAMARONERA  
"BADESA S.A" DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS.

AGUILAR MURILLO GISELY MARGARITA  
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL

EXAMEN COMPLEXIVO

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: ENTORNO EXTERNO E  
INMEDIATO DE LA EMPRESA CAMARONERA "BADESA S.A" DE LA PROVINCIA  
DEL GUAYAS.

AGUILAR MURILLO GISELY MARGARITA  
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

VEGA JARAMILLO FLOR YELENA

MACHALA, 12 DE ENERO DE 2018

MACHALA  
12 de enero de 2018

**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: ENTORNO EXTERNO E INMEDIATO DE LA EMPRESA CAMARONERA "BADESA S.A" DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



---

VEGA JARAMILLO FLOR YELENA  
0703363614  
TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

BEJARANO COPO HOLGER FABRIZIO  
0703311373  
ESPECIALISTA 2



---

SALCEDO MUNOZ VIRGILIO EDUARDO  
0702538729  
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: viernes 12 de enero de 2018 - 13:47

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** CASO\_GISSELY AGUILAR - CORREGIDO.docx (D33801948)  
**Submitted:** 12/14/2017 7:13:00 PM  
**Submitted By:** gmaguilarm\_est@utmachala.edu.ec  
**Significance:** 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0



## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, AGUILAR MURILLO GISSELY MARGARITA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: ENTORNO EXTERNO E INMEDIATO DE LA EMPRESA CAMARONERA "BADESA S.A" DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 12 de enero de 2018



AGUILAR MURILLO GISSELY MARGARITA  
0706021532

# **ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: ENTORNO EXTERNO E INMEDIATO DE LA EMPRESA CAMARONERA “BADESA S.A” DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS.**

## **RESUMEN**

El presente trabajo titulado “ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: ENTORNO EXTERNO E INMEDIATO DE LA EMPRESA CAMARONERA “Badesa S.A” DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS”, tiene como objetivo analizar el entorno externo e inmediato de la empresa en mención para determinar su desempeño organizacional mediante el uso de matrices de planeación estratégica, para lo cual se planteó determinar los principales factores del entorno y sintetizar la información encontrada mediante el uso de matrices (Foda, Mefi y Mefe ). Se recomendará las estrategias que se consideren más convenientes y oportunas, a partir del análisis de las matrices. El desarrollo de este caso tiene como guía la información brindada por la gerencia de la empresa. Así también añade fundamentación teórica obtenida de bases de datos científicas tales como Redalyc, Scielo, entre otros. El documento contiene una estructura de desarrollo: introducción, la cual contiene la definición y contextualización del objeto de estudio, en la que se describe los datos de la empresa, hechos de interés y objetivos de investigación; el desarrollo de este trabajo enmarca la fundamentación teórica del uso de las matrices estratégicas; en la metodología se describe los métodos usados para la recolección de la información; los resultados muestran las matrices realizadas con la información de la evaluación de la empresa; por último están las conclusiones de todo el trabajo y sus respectivas recomendaciones.

### **Palabras clave:**

Desarrollo empresarial, análisis del entorno, proceso estratégico, análisis foda, evaluación externa, evaluación interna.

# **ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EXTERNAL AND IMMEDIATE ENVIRONMENT OF THE COMPANY "BADESA S.A".**

## **ABSTRACT**

The present work entitled "ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EXTERNAL AND IMMEDIATE ENVIRONMENT OF THE COMPANY "BADESA S.A", aims to analyze the external and immediate environment of the company in question to determine its organizational performance through the use of matrices of strategic planning, for which it was proposed to determine the main environmental factors and synthesize the information found through the use of matrices (Foda, Mefi and Mefe). It will recommend the strategies that are considered most convenient and timely, from the matrix analysis. The development of this case is guided by the information provided by the management of the company. This also adds theoretical foundation obtained from scientific databases such as Redalyc, Scielo, among others. The document contains a development structure: introduction, which contains the definition and contextualization of the object of study, which describes the company's data, facts of interest and research objectives; the development of this work frames the theoretical foundation of the use of strategic matrices; the methodology describes the methods used for the collection of information; the results show the matrices made with the information of the evaluation of the company; Finally, there are the conclusions of all the work and their respective recommendations.

### **Keywords:**

Business development, environmental analysis, strategic process, SWOT analysis, external evaluation, internal evaluation.



## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
1.1. Datos informativos de la empresa	5
1.2. Hechos de interés	5
1.3. Objetivos:	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
<b>2. DESARROLLO</b>	<b>7</b>
2.1. Desempeño empresarial	7
2.2. Proceso estratégico	8
2.2.1. Análisis FODA	9
2.2.2. Evaluación externa	9
2.2.3. Evaluación interna	11
<b>3. PROCESO METODOLÓGICO</b>	<b>13</b>
<b>4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>14</b>
4.1. Matriz FODA	14
4.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	15
4.3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	16
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>18</b>
Conclusiones:	18
Recomendaciones:	18
<b>REFERENCIAS</b>	<b>19</b>

## INTRODUCCIÓN

El sector camaronero representa el segundo rubro de mayores ingresos por exportaciones no petroleras del país, constituyéndose así en un sector estratégico que fija el rumbo al cual deben apegarse las políticas económicas del gobierno orientadas a dinamizar la economía (Suárez, Ganchoza y Illescas 2017).

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones - PRO ECUADOR (2016) manifestó que la provincia del Guayas se ha convertido en la principal productora de camarón ecuatoriano, en el 2015 representó un 65.23% del total nacional. Este escenario resulta favorable y a su vez altamente competitivo. En este contexto, las empresas que deseen sobresalir sin quedar rezagadas de la competencia deben emplear una adecuada planificación.

Thompson y Peteraf (2012) describen cinco factores clave de éxito ante el escenario competitivo, de los que hablaremos más adelante, ciertamente los administradores deben saber identificarlos con el propósito de lograr un éxito en el largo plazo. Un alto desempeño organizacional puede facilitarse en la medida en que se dispone de mayor información sobre los factores inmersos en su entorno con la finalidad de implementar estrategias que resulten eficaces a la hora de medirlas.

Debido a los constantes cambios que se presentan en el entorno externo e inmediato de las empresas, se hace necesario que aquellas realicen un diagnóstico desde cuatro perspectivas; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Villagómez; Mora; Troncoso y Vázquez (2014) argumentan. “El análisis FODA es un instrumento de reflexión, se debe valorar para lograr una mayor efectividad y competitividad” (1126). A su vez, esto permite conocer el desempeño de la organización con la finalidad de tomar decisiones en vanguardia de lo que está sucediendo a su alrededor y de los medios que dispone para contrarrestar el impacto de las amenazas y potenciar las oportunidades que posee.

El alcance de esta investigación será analizar el entorno externo e inmediato de Badesa S.A, empresa perteneciente al gremio camaronero del Guayas, con el objetivo de determinar el desempeño organizacional que ha tenido en los últimos años y a su vez proponer un perfil de planificación basados en el diagnóstico estratégico a través de la elaboración de las matrices FODA, MEFE y MEFI.

## **1. DEFINICIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. Datos informativos de la empresa**

Badesa S.A con número de RUC 0992151153001 dedicada a la actividad de producción de camarón se adquiere en el año 2007 con el propósito de tener un medio de sustento familiar, así mismo, poder brindar fuentes de empleo. El terreno donde se cultiva la larva fue cedido por concesión del Estado ecuatoriano por diez años, actualmente al cumplirse ya dicho convenio, se ha renovado el contrato el presente año.

La empresa cuenta aproximadamente con 130 hectáreas de terreno para el cultivo del camarón. La infraestructura se ha ido mejorando con el pasar de los años; para el cuidado de su personal maneja una señalética adecuada en el caso de siniestros, también posee una estación de bomberos, y adecuadas habitaciones de vivienda. Respecto al acondicionamiento del área de producción, han instalado potentes motores con la finalidad de tener un mejor bombeo del agua y aireadores que proporcionan más oxigenación a la larva.

Actualmente cuenta con 33 trabajadores de campo, los cuales acceden a una capacitación constante sobre el uso de nuevos productos para conservar la producción y combatir con las enfermedades del ambiente. Entre el personal de trabajo se encuentra el administrador, ayudante del mismo, vigías que cuidan de la producción cuando está en tiempo de cosecha y los trabajadores de campo.

Badesa S.A está a cargo del Sr. Golfer Celi Celi, Gerente general y el Sr. Hernán Heras Álvarez, presidente; quienes mencionan que uno de sus grandes logros, es el poder contar con capital propio para comercializar la venta directa de las pescas a las exportadoras de camarón, sin tener que recurrir a intermediarios. También mencionan que el crecimiento como empresa ha sido favorable, sin embargo, no descartan nunca los protocolos de seguridad, debido a los robos que han sufrido en algunas ocasiones.

### **1.2. Hechos de interés**

Un informe generado por PRO ECUADOR (2016) señala que la provincia del Guayas se ha convertido en la principal productora de camarón, en el 2015 representó un 65.23% del total nacional, seguido de la provincia de El Oro con un 19.05%, quedando en tercer lugar Manabí con el 8.77%, y cerca de este Esmeraldas con el 6.94%.

El constante crecimiento del sector se debe en parte a las bondades del clima de Ecuador, siendo el camarón una de las especies en beneficiarse directamente de estas propiedades. En una comparación entre las exportaciones de camarón ecuatoriano (mensual – libras) para septiembre 2016 fue de 66,165.736, y para 2017 del mismo mes 67,692.637 (CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA 2017).

### **1.3. Objetivos:**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar el entorno externo e inmediato de la empresa Badesa S.A para determinar su desempeño organizacional mediante el uso de matrices de planeación estratégica.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Determinar los principales factores que conforman el ambiente externo e inmediato de la empresa.

Sintetizar la información sobre la situación actual mediante el uso de matrices (Foda, Mefi, Mefe) de diagnóstico estratégico.

Proponer un perfil de planificación mediante la especificación de estrategias que pueda utilizar la empresa.

## 2. DESARROLLO

### 2.1. Desempeño empresarial

El desempeño empresarial es el medio por el cual una organización pone en marcha todas sus capacidades y habilidades, optimizando recursos con el fin de avanzar en la consecución de sus metas corporativas. A su vez, está condicionado por varios elementos, entre los que podemos mencionar; crecimiento económico, liderazgo, capital humano e innovación. Pozos, Flor, Acosta y Pilar (2016) enfatiza que utilizar estas directrices le permite al empresario aprovechar las oportunidades que surjan en el entorno y alcanzar el crecimiento empresarial.

El desarrollo empresarial trae consigo nuevos desafíos para la administración. Al respecto Mintzberg (2013) afirma que los gerentes siempre planean, organizan, dirigen y controlan, aunque la secuencia no tiene que tener necesariamente en ese orden, es importante tomar en cuenta estos roles para alcanzar el crecimiento empresarial. Sin embargo, dicho crecimiento debe ser proporcional al desarrollo del talento humano y la satisfacción de la sociedad, es decir, entre más poderosa es la organización, los empleados adquieren mayores beneficios y la sociedad goza de los servicios que ofrece.

Entre los problemas que presentan las empresas para tener un alto desempeño, Gutiérrez, Sapién y Piñón (2013) resaltan. “falta de tecnología, capacitación y conocimiento básico del concepto de calidad, así como y gestión administrativa y fiscal deficiente” (2). Es necesario generar esquemas de apoyo dirigidos a las empresas que apunten a incrementar el desempeño organizacional.

A medida que las empresas se desarrollan, surgen tres grandes interrogantes; ¿Cuál es la situación actual?, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Cómo llegaremos?, la primera alude a evaluar las condiciones del sector, las capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades y los cambios del entorno competitivo. La respuesta a la segunda pregunta la encontramos en la visión, aquella fija el rumbo de las decisiones, que necesitamos adquirir para lograrlo. La tercera pregunta orienta a los administradores a generar estrategias que guíen a la organización a avanzar en la dirección deseada (Thompson y Peteraf 2012). No obstante, con la posibilidad de responder a estas tres interrogantes nace el proceso estratégico.

## 2.2. Proceso estratégico

El proceso estratégico es un enfoque filosófico y objetivo para el negocio, compuesto por las actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida. a través de la toma de decisiones. D'Alessio (2008) manifiesta que el proceso estratégico es interactivo, retroalimentado, y factible, por tanto, pueda estar disponible para ser revisado en todo momento. Por otra parte, es necesario que todas las personas dentro de la organización, tengan conocimiento de las estrategias, asimismo sobre las características del sector, los competidores y la demanda.

Básicamente, lo que hace importante seguir un proceso estratégico es la ejecución de estrategias. Las estrategias deben ser claras, concisas y flexibles, en efecto puedan ser actualizadas oportunamente, puesto que el entorno es cambiante, siendo necesario rediseñar las estrategias. Madero y Barboza (2015) afirman:

Un elemento adicional que merece especial atención es la alineación estratégica, principalmente en los procesos orientados al cambio y a la innovación tecnológica, teniendo como finalidad poder establecerse en función de varios factores, como la innovación, la rapidez de adaptación, la flexibilidad y cumplimiento de los objetivos propuestos. (740)

En particular, la alineación estratégica deberá estar enfocada en las actividades que se deben diseñar e implementar. Entre los fines que persigue una estrategia están; la reducción de costos de operación y eficacia en los procesos de producción. Zavarce (2013) indica que la alineación implica pensar antes de actuar, pensar de forma sistemática, reconocer posibilidades, ventajas y desventajas, con el objetivo de diseñar el futuro.

Comprender la posición estratégica de la organización es el primer paso del proceso estratégico, denominado diagnóstico, este implica conocer cómo funciona su entorno externo, sus recursos y competencias. El análisis estratégico se enfoca en el análisis externo, que busca identificar oportunidades y amenazas y el análisis interno, que determina fortalezas y debilidades (Nikulin y Becker 2015). De acuerdo con D'Alessio (2008) para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, son necesarios los siguientes insumos.

- Entorno: oportunidades y amenazas
- Competencia: factores clave de éxito
- Organización: fortalezas y debilidades



Examinar los insumos entorno, competencia y organización permite a la empresa que la alta gerencia logre formular una estrategia de forma eficaz acorde a la situación actual de la organización. La idea de diseñar una estrategia empieza por evaluar la situación externa e interna, la cual se complementa con la elaboración de la matriz FODA, seguido de analizar el perfil competitivo de la empresa, y por último la evaluación de factores internos y externos con la matriz MEFE y MEFI.

### **2.2.1. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta analítica que permite a la empresa examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este análisis tiene varias aplicaciones, debido a que puede ser usado por todos los niveles corporativos, además de ser instrumento de análisis de una línea de productos, corporación, división, etc. El análisis FODA es de gran utilidad en la elaboración de estrategias de mercadeo para el plan estratégico (Alvarado, y otros 2014). Como parte de su elaboración debe contener las fortalezas y debilidades internas en una comparación objetiva con la competencia, además de las oportunidades y amenazas latentes en el entorno.

De lo anterior se destaca que el análisis FODA está compuesto por la parte interna y externa. La primera tiene que ver con los factores claves parte de las fortalezas y debilidades de la empresa, aspectos sobre los que se puede ejercer un grado de control. Mientras que la parte externa se refiere a las oportunidades disponibles en el mercado y las amenazas del entorno. En vista de esto, la empresa debe demostrar toda su capacidad y habilidades para aprovechar las nuevas oportunidades y para contrarrestar las amenazas, sobre las cuales no puede incidir directamente.

### **2.2.2. Evaluación externa**

La evaluación externa también denominada macroambiente se refiere a la exploración del entorno y el análisis de la industria, identificando los factores sobre los cuales no tiene un control inmediato. Argumentan Bolaño, Alfonso, Pérez y Arias (2014) que esta evaluación permite la identificación y análisis de estrategias, y a su vez combatir los riesgos y lograr la integración de estrategias que la empresa necesita desarrollar.

Cuando se estudia el macroambiente de la organización y el mercado en el que está compitiendo, se puede hacer una identificación clave de los factores que condicionan el entorno externo con el objeto de idear un plan de acción con estrategias viables, aprovechando las oportunidades que surgen, las cuales permiten potenciar las habilidades y

capacidades, y al mismo tiempo solucionar los problemas adheridos a las amenazas del sector competitivo (Mora, Vera y Melgarejo 2015).

Dentro de la auditoría externa se encuentran las fuerzas externas, (Fred R 2003) (D'Alessio 2008) (Thompson y Peteraf 2012) tal como se aprecia en la Tabla 1, que afectan directamente a las organizaciones, productos y mercados.

Tabla 1. Fuerzas externas

COMPONENTES DEL ENTORNO	¿EN QUÉ INFLUYEN?
Económicos y financieros	Condicionan los salarios, coste de un crédito.
Sociales, culturales y ambientales	Diversidad de la fuerza laboral, hábitos alimentarios, estilo de vida.
Políticos, gubernamentales y legales	Normas sobre impuestos, contratos de trabajo, son obligatorios para la empresa.
Tecnológicos y científicos	Proporcionan proactividad al trabajo, reducción de costes y apertura de nuevas oportunidades.
Demográficos	Localización de la empresa y adaptación de los productos al mercado.

Fuente: (Fred R 2003) (D'Alessio 2008) (Thompson y Peteraf 2012)

Como inicio de una auditoría externa, toda empresa debe reunir información sobre las tendencias mencionadas anteriormente, lo cual proporciona un flujo continuo de información oportuna, luego estos datos estarán disponibles para su uso en la elaboración de estrategias.

El propósito de una auditoría externa no es elaborar una lista de factores que se relacionen con la empresa; el objetivo es identificar y evaluar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE, la cual es un instrumento de planificación, permite a los estrategas evaluar la información: política, gubernamental, económica, social, cultural y demográfica, tecnológica y ambiental; para luego asignar un peso a los resultados y clasificarlos en oportunidades y amenazas del entorno (D'Alessio 2008).

### 2.2.3. Evaluación interna

La evaluación interna está orientada a identificar estrategias, aprovechando las fortalezas y neutralizando las debilidades. Como resultado, la empresa adquiere una ventaja competitiva. Respecto a competitividad, Saavedra (2012) menciona que aquella depende de factores, tales como; “productividad, rentabilidad, posición competitiva, participación en el mercado interno y externo, relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional” (101). Construir ventajas competitivas indica crear estrategias que sirvan para trabajar las debilidades de la organización y convertirlas en fortalezas.

De acuerdo con D'Alessio (2008) las principales áreas a evaluar durante el diagnóstico interno son; administrativa, ventas, logística, financiera y recursos humanos. En cada área se deben evaluar los aspectos buenos y malos, identificando las competencias distintivas, además de determinar el orden de importancia de los problemas según el impacto que cause a la empresa. También es necesario señalar las causas de por qué están ocurriendo estos problemas, terminando por definir una acción inmediata para solucionarlos.

El análisis del entorno micro o inmediato es esencial para el mejoramiento de la organización, para realizar el diagnóstico interno se utiliza la matriz de evaluación de factores internos EFI, la cual permite, sintetizar las principales fortalezas y debilidades de las áreas estratégicas de la empresa. En la aplicación de la matriz EFI se toman en cuenta factores relacionados directamente con la organización. En la Tabla 2 se muestran los principales componentes del ambiente específico.

Tabla 2. Componentes internos

COMPONENTES DEL ENTORNO	¿EN QUÉ INFLUYEN?
Proveedores	Encargados de abastecer en el proceso productivo.
Clientes	Beneficiarios de los productos o servicios.
Competidores	Pueden tener el mismo producto o uno alternativo.
Entidades financieras	Elemento indispensable para la financiación.
Administraciones públicas	Brindan los permisos para el funcionamiento y operatividad (patentes, licencias).

**Fuente:** (Fred R 2003)

### **3. PROCESO METODOLÓGICO**

De acuerdo a Sampieri, Fernández y Baptista (2014) una metodología de carácter cualitativo tiende a aportar información relevante, clara y oportuna, derivada de aquellas variables que influyen directamente en el objeto investigado. No sólo analiza, sino que es el medio de obtención de la información, debido a las diversas fuentes de datos que utilizan, entre las que pueden estar; la entrevista, observaciones, documentos, etc.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó

la entrevista como instrumento de recolección de la información. La entrevista fue dirigida al Sr. Golfer Celi, Gerente de Badesa S.A, quien supo brindar las respuestas a las interrogantes planteadas. El contenido de la entrevista expuso temas sobre la creación de la organización, el desarrollo en estos años, el equipo de trabajo y los procesos de producción. La información financiera fue corroborada en base a los estados financieros tomados de la Superintendencia de Compañías.

Para el proceso de análisis de la información se elaboró matrices que permitieron sintetizar los datos obtenidos y proceder a realizar una mejor evaluación.

## 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Matriz FODA

Tabla 3. Matriz foda de la empresa Badesa S.A

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<u>Personal capacitado</u> : Brinda capacitaciones continuas sobre el uso de nuevos productos.	<u>Créditos en insumos</u> : Proveedores brindan crédito de 90 días en balanceados e insumos.
<u>Incentivos económicos</u> : Por alcance de producción deseada, brindan incentivos a sus trabajadores.	<u>Cero aranceles a la Unión Europea</u> : Genera reducción de los precios de exportación y optimiza la ganancia de la empresa.
<u>Ambiente de trabajo limpio y saludable</u> : Cuenta con permisos ambientales acorde a la actividad.	
<u>Instalaciones de bombeo</u> : Acondicionamiento con potentes motores para mejor recambio del agua a las piscinas.	<u>Apertura del mercado de Brasil</u> : Actualmente se están negociando acuerdos para exportar a Brasil.
<u>Protección de robos a las piscinas</u> : Cuentan con alambrado dentro para evitar el robo con atarrayas.	<u>Largo plazo para trabajar</u> : Debido a la renovación de la concesión del presente año, queda varios años para obtener mayores utilidades.
<u>Experiencia en el cultivo del camarón</u> : facilita la crianza con estándares de calidad.	
<u>Solvencia económica</u> : No necesitan recurrir a financiamiento con las IFIS.	Empoderamiento del mercado en Rusia: Debido a la calidad y el buen sabor del camarón ecuatoriano, las exportaciones al mercado ruso han ido en aumento.
<u>Venta directa</u> : Se realiza la venta sin intermediarios a las exportadoras de camarón.	<u>Nuevas tecnologías para la producción</u> : Maquinaria que mejora los procesos de producción, especialmente en la alimentación.
<u>Semilla certificada</u> : Cuenta con un biólogo que certifica la semilla desde los laboratorios, asegurando la calidad.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<u>Precios elevados de la larva</u> : Se produce porque no hay un control en la oferta y demanda.	<u>Latente inseguridad</u> : Han sido víctimas de varios robos de la producción.
<u>Escasez de semilla</u> : No cuenta con laboratorios propios, lo que dificulta en ciertas veces la adquisición de larva a tiempo.	<u>Enfermedades del ambiente</u> : Constantes enfermedades que atacan directamente a la larva en su desarrollo.

Falta de una plataforma virtual: La empresa no cuenta con una plataforma que permita el contacto con los inversionistas.

Contaminación de las aguas: Abundantes residuos plásticos provenientes del Río Guayas.

Terreno de producción: El terreno fue cedido en concesión, sin embargo, no es activo de la empresa.

Aumento de precios de insumos: Se encuentra en constante cambio, representando un factor que disminuye las ganancias.

Fuente: Entrevista realizada a directivos de la empresa autor

Elaborado por: El

#### 4.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 4. Matriz MEFI de Badesa S.A

FACTORES INTERNOS	Peso	Calificación	Resultado
<b>FORTALEZAS</b>			
Personal capacitado.	0,14	4	0,56
Incentivos económicos.	0,07	3	0,21
Ambiente de trabajo limpio y saludable.	0,06	3	0,18
Instalaciones de bombeo.	0,12	4	0,48
Protección de robos a las piscinas.	0,07	3	0,21
Experiencia en el cultivo de camarón.	0,12	4	0,48
Solvencia económica.	0,15	4	0,60
Venta directa.	0,10	4	0,40
Semilla certificada.	0,09	3	0,27
Subtotal			3,39
<b>DEBILIDADES</b>			
Precios elevados de la larva.	0,08	1	0,08
Escasez de semilla.	0,10	1	0,10
Falta de una plataforma virtual.	0,04	2	0,08
Terreno de producción.	0,03	2	0,06
Subtotal			0,32
<b>Total Ponderado</b>			3,71

Fuente: Entrevista realizada a directivos de la empresa

Elaborado por: El autor



### 4.3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 5. Matriz MEFE de Badesa S.A

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Resultado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Créditos en insumos.	0,15	4	0,60
Cero aranceles a la Unión Europea.	0,08	3	0,24
Apertura al mercado de Brasil.	0,07	3	0,21
Largo plazo para trabajar.	0,14	4	0,56
Empoderamiento del mercado en Rusia.	0,09	3	0,27
Nuevas tecnologías para la producción.	0,10	4	0,40
Subtotal			2,28
<b>AMENAZAS</b>			
Latente inseguridad.	0,10	1	0,10
Enfermedades del ambiente.	0,09	2	0,18
Contaminación de las aguas.	0,07	2	0,14
Aumento de precios de insumos.	0,10	1	0,10
Subtotal			0,52
<b>Total Ponderado</b>			<b>2,80</b>
<b>Fuente:</b> Entrevista realizada a directivos de la empresa		<b>Elaborado por:</b> El autor	

Las empresas que hoy en día realicen sus actividades sin una adecuada planificación están prestas a cometer errores que incurran pérdidas económicas y disminuyan sus utilidades. La ausencia de un diagnóstico estratégico acrecienta los riesgos de perder mercado en su sector, y dificulta el logro de la visión empresarial, ya que, si se desconoce de los factores que inciden en el entorno externo e inmediato de la empresa, se pierde el horizonte, hacia donde debería ir encaminado los planes de acción y más aún contraproducente resulta que

dichos planes no entren en el contexto de los medios que se dispone para sobrellevar las amenazas del ambiente competitivo.

Para la empresa camaronera Badesa S.A se elaboró la matriz Foda que describe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno, y se usó las matrices Mefe y Mefi para sintetizar los factores más relevantes observados en el foda, obteniendo como resultado 5 estrategias, descritas a continuación:

- a) Proporcionar capacitaciones continuas al personal de trabajo tal como ya se lo ha venido realizando, además de promover el trabajo en equipo para lograr los resultados deseados.
- b) Aprovechar la solvencia económica para crear sus propios laboratorios de semilla certificada, pudiendo mejorar más aún sus sistemas de producción con más tecnología en el cultivo de la larva.
- c) Inserción en la Cámara de Acuicultura ecuatoriana para vigilar más de cerca los nuevos sistemas de producción de la competencia, crear relaciones directas con los proveedores y exportadores.
- d) Crear grupos de apoyo que incentiven a los laboratorios de larva a establecer protocolos de bioseguridad ambiental en el desarrollo de sus actividades.
- e) Mejorar los sistemas de seguridad con cámaras de vigilancia de las piscinas camaroneras.

Las estrategias obtenidas al realizar las matrices de planificación estratégica deben ser flexibles de modificar cada vez que la empresa lo requiere, debido a que la situación no siempre es la misma, es decir, el entorno es cambiante y representa un reto para los administradores velar por el futuro, tratando de predecir lo que va a suceder con la implantación de nuevas políticas de gobierno o los gustos de los consumidores.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

- El análisis del entorno externo e inmediato de la empresa Badesa S.A ha proporcionado información relevante sobre su desempeño organizacional. Se determina una situación favorable para la empresa, con importantes avances en cuanto a tecnología para la producción y un personal altamente calificado para sus labores.
- Debido al conocimiento que emplean los directivos y administradores en el cultivo de camarón, la experiencia constituye un factor clave para el desarrollo de la empresa, ya que requiere conocer acerca de; las enfermedades del sector, el manejo del personal y la forma de financiamiento.
- La solvencia económica de Badesa S.A representa el respaldo para el cumplimiento de las obligaciones con proveedores de insumos y balanceados, además es el complemento para obtener más utilidades, debido a la venta de la producción sin intermediarios.
- A pesar del esfuerzo de los administradores en aplicar protocolos de seguridad con el fin de proteger la producción en tiempo de pesca, los robos en las piscinas representan una amenaza latente, ya que han ido ocurriendo con mayor frecuencia en estos años.

### Recomendaciones:

- El análisis del entorno externo e inmediato refleja la situación actual, éste debe aplicarse cada cierto tiempo para determinar las falencias u oportunidades que pueda aprovechar la empresa.
- La experiencia en el cultivo de camarón debe estar a la par con el desarrollo de la tecnología para prevenir enfermedades del ambiente y mejorar los procesos de producción.
- Es necesario que el gobierno procure disminuir la tasa de delincuencia, implementando políticas públicas orientadas a proteger al productor nacional, ya que los asaltos a las empresas disminuyen su poder económico para producir y ponen en riesgo la seguridad de los empleados.

## REFERENCIAS

- Alvarado, Luis, Alfredo Aguilar, Agustín Cabral, Tomás Alvarado, y Isalas De la Cruz. «Implementación de un sistema de planeación estratégica, balance scorecard en la S.P.R.: Nueva alianza de agricultores, Francisco I. Madero, Coahuila.» *Revista Mexicana de Agronegocios* XVIII, n° 34 enero-junio (2014): 897-907.
- Bolaño-Rodríguez, Y, D Alfonso-Robaina, A Pérez, y M Arias-Pérez. «Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos.» *Ingeniería industrial* XXXV, n° 3 (2014): 344-357.
- CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA. «Comercio Exterior.» *AQUACULTURA*, 2017: 1-80.
- D'Alessio, Fernando A. *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación, 2008.
- Fred R, David. *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena. México: Pearson Educación, 2003.
- Gutiérrez, Maria del Carmen, Alma Lilia Sapién, y Laura Cristina Piñón. «Desempeño organizacional de microempresas en México.» *European Scientific Journal* 9, n° 25 (2013): 1857- 7431.
- Madero, Sergio Manuel, y Gustavo A Barboza. «Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial.» *Contaduría y Administración*, 2015: 735-756.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. *Management? It's not what you think!*. Pearson UK., 2013.
- Mora, E. H, A. M Vera, y Z. A. Melgarejo. «Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá.» *Elsevier España. Estudios gerenciales*, 2015: 79-87.
- Nikulín, Christopher, y Gabriela Becker. «Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile.» *J. Technol. Manag. Innov.* Volume 10, n° 1 (2015): 127-144.
- Pozos, Delfín, Flor Lucila, Acosta Márquez, y María Pilar. «Importancia y análisis del desarrollo empresarial.» *Pensamiento & Gestión*, núm. 40, enero-junio, 2016: 184-202.
- PRO ECUADOR. *PERFIL SECTORIAL DE ACUACULTURA 2016*. Boletín, Guayaquil: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2016.

- Saavedra, María Luisa. «Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana.» *Pensamiento y gestión*, nº 33 (2012): 93-124.
- Sampieri, Roberto, Carlos Fenández, y Baptista Pilar. *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-hill/ Interamericana Editores S.A, 2014.
- Suárez, M. M, F. D Ganchoza, y G. M Illescas. «Análisis del sector camaronero ecuatoriano y sus ventajas competitivas y comparativas para encarar un mercado internacional competitivo. In Conference Proceedings (Vol. 1, No. 1).» *Centro de investigaciones UTMACH*, 2017: 1-8.
- Thompson, Arthur A, y Margaret A Peteraf. *Administración estratégica: Teoría y casos*. Decimoctava edición. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2012.
- Villagómez, J, A Mora, D Troncoso, y E Vázquez. «EL ANÁLISIS FODA COMO HERRAMIENTA PARA LA DEFINICIÓN DE LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.» *Revista Mexicana de Agronegocios XVIII (35)*, 2014: 1121-1131.
- Zavarce, Carlos. «Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización?» *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas* 9, nº 25, mayo-agosto (2013): 21-32.