

---

Tatiana Paola Velasco Mejía<sup>1\*</sup>

E-mail: [tpveslacom@ube.edu.ec](mailto:tpveslacom@ube.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0548-1374>

Alejandro Reigosa Lara<sup>1</sup>

E-mail: [areigosal@ube.edu.ec](mailto:areigosal@ube.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4323-6668>

<sup>1</sup> Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador.

\*Autor para la correspondencia

## Cita sugerida (APA, séptima edición)

Velasco Mejía, T. P., y Reigosa Lara, A. (2024). Propuesta de plan estratégico para la empresa EXPORTQUILSA S.A. 2024-2026. *Revista Científica Agroecosistemas*, 12(3), 148-157. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes>

## RESUMEN

Ecuador es un país destacado internacionalmente por la exportación de productos petroleros y no petroleros; dentro de estos últimos los productos acuícolas y particularmente la producción de camarón constituye un importante pilar para la economía nacional, sustentado por empresas productivas y/o exportadoras radicadas en la zona costera. Una de estas empresas es EXPORTQUILSA S.A, de la provincia del Guayas; donde se realiza esta investigación con enfoque mixto y alcance exploratorio, que tiene como objetivo elaborar una propuesta de plan estratégico para dicha empresa en el período 2024-2026. Como resultado se obtuvo un plan fundamentado en herramientas novedosas de planeación estratégica que sirvió de base para actualizar el diagnóstico interno y externo, identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, plantear estrategias genéricas y establecer las principales líneas de acción; para asegurar el crecimiento de la organización en el período determinado; además se reafirmó la validez de constructo y la consistencia interna del instrumento aplicado para conocer la percepción de directivos y empleados de la empresa EXPORTQUILSA S.A., sobre el tema investigado. También quedan abiertas las posibilidades para investigaciones futuras relacionadas con el tema, de indudable importancia para el sector productor y/o exportador de camarón en Ecuador.

## Palabras clave:

Camarón, Exportación, Planeación estratégica, Producción.

## ABSTRACT

Ecuador is a country highlighted internationally for the export of oil and non-oil products; Within the latter, aquaculture products and particularly shrimp production constitute an important pillar for the national economy, supported by productive and/or exporting companies located in the coastal zone. One of these companies is EXPORTQUILSA S.A, from the province of Guayas; where this research is carried out with a mixed approach and exploratory scope, which aims to prepare a strategic plan proposal for said company in the period 2024-2026. As a result, a plan was obtained based on innovative strategic planning tools which served as a basis for updating the internal and external diagnosis, identifying strengths, opportunities, weaknesses and threats, proposing generic strategies and establishing the main lines of action; to ensure the growth of the organization in the given period; In addition, the construct validity and internal consistency of the instrument applied to know the perception of managers and employees of the company EXPORTQUILSA S.A., on the topic investigated, were reaffirmed. Possibilities are also open for future research related to the topic, of undoubted importance for the shrimp producing and/or exporting sector in Ecuador.

## Keywords:

Shrimp, Export, Strategic planning, Production.

## Introducción

Ecuador es un país que se destaca a nivel internacional por la exportación de variedad de productos agrícolas como el banano, el cacao y otras frutas tropicales, además de flores; aunque en los últimos tiempos se ha destacado por la exportación de productos acuícolas y por su posicionamiento entre los países que tradicionalmente realizan la acuicultura (Martínez-Córdova, & Maza, 2022). El sector acuícola se destaca no solo por su capacidad exportadora, sino también porque “ha permitido que se abran miles fuentes del empleo, beneficiando a las familias ecuatorianas y aportando de manera económica en el país” (Rimbaldo, et al., 2024, p. 1).

De acuerdo a informes de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Uriguen, & Ramírez (2023); afirman que la acuicultura es un sector importante dentro de la industria alimentaria global, no solo por su capacidad de generar empleos, sino por ser fuente de alimentos ricos en proteínas, razones suficientes para que la acuicultura se considere “el sector más productivo y de más rápido crecimiento en el mundo” (p. 2).

En este sentido, se destaca que la acuicultura “es un sector primario de la economía que tiene un alto potencial no sólo para proporcionar alimentos nutritivos, sino también para contribuir a la economía nacional” (Uriguen, & Ramírez, 2023, p. 3). Estos investigadores sostienen que la acuicultura tiene relación directa con los planes nacionales de desarrollo, instrumentos que promueven la introducción de nuevos cultivos para aumentar la producción acuícola y fomentar actividades y sectores afines; entre ellos, la producción y exportación de camarón.

En Ecuador, se estima que sólo un 4% de la producción de camarón se obtiene de la pesca artesanal y el 96%, de su cultivo por el sector de la acuicultura. La actividad acuícola fue iniciada a finales del siglo pasado en la provincia El Oro y de ahí, se expandió rápidamente a Guayas y al resto de las provincias costeras, debido a sus características climáticas favorables (Rimbaldo, et al., 2024). Las características climáticas de la costa ecuatoriana permiten tres ciclos de cultivos anuales, superando a otros países productores donde se obtienen de uno a dos ciclos por año (Uriguen, & Ramírez, 2023).

En las provincias costeras ecuatorianas se cultivan dos especies de camarón: 1) Camarón común (*Litopenaeus stylirostris*, según la clasificación taxonómica, *Penaeus stylirostris*), que significa aproximadamente el 5% de la producción total y; 2) Camarón blanco (*Litopenaeus vannamei*), la principal especie de cultivo. Las bondades climáticas y los ciclos de cultivo aseguran el crecimiento de estas especies, incrementan su resistencia a las enfermedades y confieren mejor calidad a los productos terminados (Uriguen, & Ramírez, 2023).

Según Martínez-Córdova, & Maza (2022); el sector productor/exportador de camarón se ha desarrollado amplia y rápidamente, no solo por sus condiciones naturales del país, sino también por las inversiones tecnológicas y las

prácticas socialmente responsables de las empresas del sector (Rimbaldo, et al., 2024).

Estas empresas han convertido al camarón ecuatoriano en un producto que goza de aceptación por la calidad de sus presentaciones, entre ellas: “camarón entero, helado en bloque, colas de camarón cáscara-fuera y vena-fuera, cocinado listo para quitar la cáscara, apanada, en brochetas, listo para servir: anillos de camarón” (Rimbaldo, et al., 2024, p. 6685). Según estos autores, los principales destinos de las diferentes presentaciones de camarón son países de Asia, como China y Viet Nam; de Europa, como Italia, España, Alemania y Francia; así como Estados Unidos y Canadá.

El sector productor/exportador de camarón ecuatoriano ha sido por muchos años uno de los pilares fundamentales de la economía del país, por su capacidad de generar empleos, aportar ingresos en divisas a través de sus exportaciones y estimular las inversiones (Pacheco, 2019; Martínez-Córdova, & Maza, 2022; Eras-Agila, et al., 2023; Rimbaldo, et al., 2024); sin embargo, su fortaleza y capacidad de resiliencia se puso a prueba en el 2020 durante la pandemia de COVID-19, cuando toda su cadena productiva tuvo que hacer ajustes en su planeación estratégica para seguir produciendo y mantener su posicionamiento y competitividad en el mercado (Casanueva, 2021; Eras-Agila, et al., 2023).

La planeación estratégica demostró su importancia durante el periodo de emergencia sanitaria global comprendido entre los años 2020 y 2021 (Casanueva, 2021; Eras-Agila, et al., 2023); en este escenario, se reafirmó su utilidad para viabilizar la adaptación de las organizaciones a las transformaciones económicas, políticas, sociales, ambientales que las impactan directa o indirectamente y las obliga a implementar los cambios necesarios en el corto, mediano y largo plazo (Terán et al., 2023).

Con estos criterios parecen coincidir Macías-Arteaga, & Mero-Vélez (2022); cuando expresan que un buen número de autores dedicados al estudio de gestión organizacional, afirman que las empresas exitosas han utilizado la planeación estratégica como herramienta fundamental de dirección; en cambio, “aquellas empresas u organizaciones que la obvian, tienden a fracasar o por lo menos ser ineficientes” (p. 31).

El estudio de George, et al. (2019); también demuestra que las organizaciones mejoran su desempeño general a través del desarrollo de la planeación estratégica, pues esta herramienta les permite gestionar los cambios atribuidos a diversos factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos o de otro tipo; a través del diagnóstico de la situación y el diseño e implementación de estrategias que conduzcan al cumplimiento de objetivos planteados por la organización en el corto, mediano y largo plazo.

De ello se deduce la relación entre la planeación estratégica y los objetivos organizacionales, algo que se ratifica en Macías-Arteaga, & Mero-Vélez (2022); quienes definen la primera como “un sistema gerencial para tomar decisiones partiendo de un proceso y análisis de información

del entorno, con la intención de evaluar la situación y decidir el direccionamiento de la empresa que coadyuve la consecución de objetivos” (pp. 32-33).

De acuerdo con lo anterior, en Terán et al. (2023); se dice que el proceso de planeación estratégica es de gran importancia para el buen desempeño de la empresa, pues implica establecer, paso a paso, cómo va a manejar los recursos, aprovechar las oportunidades potenciales y los desafíos frente a posibles cambios inesperados, para conseguir exitosamente los objetivos planeados de cara al presente y futuro de la entidad.

Los objetivos planeados pueden estar relacionados con la rentabilidad o reducción de costos, el uso más eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, la mejora de la competitividad y posicionamiento en el mercado y otros indicadores que miden la eficiencia y eficacia de la organización, los cuales pueden ser operacionalizados a través del proceso de planeación estratégica.

Proceso que, según Moncada, et al. (2020); debe comenzar con el diagnóstico del contexto interno y externo de la organización, diagnóstico que de acuerdo a Espinosa Londa, et al. (2019); y Baque Villanueva, et al. (2022); se recomienda reforzar con el análisis de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

Por su parte, Pérez Brito, & Bojorquez Zapata (2020); aceptan una etapa inicial de diagnóstico del contexto organizacional, pero insisten en que el modelo de las “cinco fuerzas” de Porter debe ser punto de partida para trazar las correspondientes estrategias genéricas, en atención a tres fuerzas “horizontales” (amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores), y dos fuerzas “verticales” (poder de negociación de los proveedores, y poder de negociación de los clientes).

El bagaje de conocimientos teóricos sobre planeación estratégica, encuentra resonancia legal en la Constitución de la República del Ecuador y demás normas que hacen parte de su ordenamiento jurídico; donde se reconoce la importancia de la planeación en la formulación de políticas públicas y como medio para lograr los objetivos de desarrollo a escala nacional, territorial y local (Sumbabustamante, et al., 2020). En este sentido, se elaboran instrumentos de planeación estratégica como el Plan Nacional Desarrollo (PND), a nivel de país y los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), a nivel de provincias, cantones y parroquias (Baque Villanueva, et al., 2022).

La distinción del contexto geográfico internacional, nacional y territorial-local conlleva a caracterizar el comportamiento del sector productor/exportador de camarón ecuatoriano, en cada uno de ellos. De este modo, en el contexto internacional en el cual se desenvuelve este sector ha sido catalogado por Moncada, et al. (2020); como dinámico y complejo, escenario que “impulsa a las empresas a efectuar acciones de cambio” (p. 112), y replantear sus estrategias para asegurar su posicionamiento en el mercado externo, adaptarse a las transformaciones y

sacar el máximo provecho a las oportunidades en este sector de negocios.

Según la investigación de Uriguen, & Ramírez (2023); el Ecuador se considera el mayor productor de camarón de cultivo del hemisferio occidental y se pronostica un crecimiento sostenido que colocará al país en el tercer lugar a nivel mundial. El cumplimiento de esta expectativa daría un impulso considerable al desarrollo económico sostenible del país, pero implica la implementación de herramientas de planeación y de gestión empresarial que contribuyan a este crecimiento (Rodríguez-Mañay, 2024).

En el contexto nacional, Moncada, et al. (2020); expresan que el sector productor/exportador de camarón está compuesto por una mayoría de empresas productoras de camarón que proveen a las empresas exportadoras; aunque también existen empresas productoras y exportadoras, encargadas de las operaciones productivas y de la comercialización de los productos finales. Basados en informes del Banco Central del Ecuador, aseguran que este sector “ha registrado en los últimos cinco años un crecimiento sostenido” (p. 112), y por el volumen de ingresos generados ha sido públicamente declarado como un sector prioritario de la economía.

En Uriguen, & Ramírez (2023); se reafirma la importancia de este sector y su carácter estratégico para la economía del Ecuador y de las provincias costeras del país, por tratarse del “sector exportador más importante y que genera mayores beneficios económicos, dentro de los productos no petroleros” (p.12).

En el contexto territorial-local de acuerdo a la investigación de Uriguen, & Ramírez (2023); en la provincia del Guayas están registradas alrededor de 187 empresas productoras y/o exportadoras de camarón, que constituyen el 60.6% de participación; cifra superior al resto de las provincias costeras (El Oro con el 25.0%; Manabí con el 9.8%; Santa Elena con el 3.6%; Esmeraldas con el 0.9% y Galápagos con el 0.03%).

Según Martínez-Córdova, & Maza (2022); de las cinco empresas productoras y/o exportadoras de camarón con mayor impacto en el mercado internacional, cuatro están ubicadas en la provincia del Guayas: 1) Industria Pesquera Santa Priscila Guayaquil, 2) Promarisco Durán, 3) Empagran Guayaquil y 4) Empacreci Guayaquil; todas caracterizadas por una fuerte planeación estratégica que las habilita para adaptarse a los cambios del entorno para alcanzar sus objetivos de desarrollo, lograr altos rendimientos y mantener su competitividad a lo largo del tiempo (Macías-Arteaga, & Mero-Vélez, 2022).

Precisamente en la provincia del Guayas, se encuentra la empresa EXPORTQUILSA S.A, cuya cadena productiva integrada por eslabones que se inician en la salida del camarón de las piscinas de crianza y continúan con la recepción, donde se lava cuidadosamente y se separan manualmente los residuos ajenos; la selección, donde se clasifican por tallas; a través de maquinarias y equipos de alta tecnología; el pelado y/o desvenado manual; el empaquetado y etiquetado en sus diferentes presentaciones

; el refrigerado y finalmente, el embarque; todos los eslabones están sometidos a un riguroso control de calidad, donde se revisan la conservación de las propiedades físico-químicas, microbiológicas y organolépticas del camarón, y las especificaciones solicitadas por cada cliente.

En los últimos años esta organización ha experimentado un crecimiento notable por la demanda internacional de sus productos; sin embargo, la alta gerencia de la empresa se muestra no satisfecha y expresa la necesidad de mejorar sus herramientas de planeación estratégica para consolidar sus resultados y situarse a la altura de las cinco empresas productoras y/o exportadoras de camarón con mayor impacto en el mercado internacional.

En este sentido, EXPORTQUILSA S.A se ha planteado como problema la falta de una planeación estratégica que actualice el diagnóstico del contexto interno y externo, identifique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, plantee las estrategias genéricas y establezca las líneas de acción que aseguren el crecimiento de la organización en el período 2024-2026. Esta situación problemática justifica la presente investigación, la cual tiene como objetivo: elaborar una propuesta de plan estratégico para la empresa EXPORTQUILSA S.A, en el período 2024-2026.

## Materiales y métodos

El presente estudio posee un enfoque mixto y alcance exploratorio, con un diseño no experimental transversal; como método de nivel empírico se utilizaron: 1) la encuesta con el objetivo de conocer la percepción de directivos y empleados de la empresa EXPORTQUILSA S.A. sobre la posición estratégica de la empresa, los objetivos estratégicos y el estado de la planeación estratégica y 2) el análisis de documentos tales como: planes, balances, informes estadísticos y normativas relacionadas con el tema de la investigación. Además de estos métodos empíricos, se utilizaron métodos del nivel teórico como: 1) el analítico-sintético, utilizado para el análisis la producción científica referencial y la síntesis de los planteamientos teóricos aplicables al objetivo de investigación; 2) el inductivo-deductivo, para formular conclusiones y generalizaciones lógicas a partir del conocimiento general al particular y viceversa y 3) el histórico-lógico, utilizado para contextualizar temas relevantes y establecer tanto sus antecedentes, como su evolución histórica (Hernández-Sampieri, y Baptista, 2020).

Como instrumento se utilizó la encuesta diseñada y validada por Espinosa Londa, et al. (2019); en una empresa guayaquileña productora/exportadora de camarones. El instrumento consta de 3 ítems relacionados con la definición de objetivos visión, misión, procesos e indicadores estratégicos; cada ítem fue medido en una escala de tipo Likert con 5 opciones de respuesta (Nunca, Raramente, Ocasionalmente, Frecuentemente, Muy Frecuentemente)

De una población de 147 trabajadores del área administrativa, se seleccionaron 62 participantes a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple con un 10% de

error máximo permisible y un 95% de confiabilidad, para conocer sus percepciones y perspectivas sobre la planeación estratégica.

Adicionalmente, al análisis descriptivo se realizó un análisis de correlación bivariada. Para este momento se consideró pertinente indagar sobre la posible correlación entre los ítems evaluadores de la frecuencia con que plantean los objetivos estratégicos y la frecuencia en que se evalúa el desempeño según los indicadores de gestión. Este análisis se realizó mediante tablas de contingencia, con base en la Prueba Chi cuadrado para un 5% de significación estadística.

El procedimiento seguido cumplió las normas vigentes sobre las investigaciones con personas; a todos se les solicitó su participación voluntaria y, una vez logrado su consentimiento; se les informó sobre el objetivo y el modo de desarrollar la investigación y que la información aportada era de carácter anónimo, confidencial y de uso científico y ético.

Con posterioridad, se les pidió que dieran respuestas lo más objetivas posible y se distribuyeron los instrumentos a través de la plataforma *Google forms*, los cuales fueron respondidos personalmente durante una sesión de trabajo; tras la cual se recogieron las encuestas y se comprobó la calidad de sus respuestas; según la exploración inicial, no se observa ningún dato perdido. El procesamiento estadístico se realizó a través del paquete de programas estadístico: *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versión 23.0.

A continuación, se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con el objetivo de proponer los objetivos estratégicos, visión, misión, áreas clave de resultados en base a las debilidades y fortalezas propias y de las amenazas y oportunidades del entorno, tomando como referencia lo planteado por Baque Villanueva, et al. (2022).

El análisis anterior se complementó con el estudio de las “cinco fuerzas” de Porter (Pérez Brito, & Bojorquez Zapata (2020); para profundizar en la evaluación de los factores clave que influyen en la competencia, punto de partida para trazar las correspondientes estrategias genéricas (George, et al., 2019). En la figura 1 se muestran las etapas seguidas para desarrollar la presente investigación.

**Fig. 1:** Etapas de la investigación.



**Fuente:** Elaboración propia.

## Resultados y discusión

A continuación, se describen y se discuten los resultados de la investigación:

### Etapa 1: Diagnóstico

La primera actividad de la etapa de diagnóstico que inicializa la presente investigación, fue el análisis de documentos como: planes, balances, informes estadísticos y normativas relacionadas con la planeación estratégica de la empresa EXPORTQUILSA S.A., para identificar los factores clave que pueden influir en el logro de sus objetivos y proveer una aproximación más precisa de la realidad de la empresa. El análisis de documentos reveló los siguientes problemas específicos:

1. La estructura organizacional actual no se adecua a las expectativas de desarrollo de la empresa.
2. No están establecidas las funciones (generales y específicas) para los diferentes cargos que hacen parte de la planta. Lo cual pueden impactar la efectividad funcional de las áreas, generar pérdidas de tiempo, acumulación de trabajo, y desorganización a nivel operativo, táctico y estratégico.
3. Los métodos de captación, selección e ingreso de personas, no garantizan que la empresa cuente con personal suficientemente capacitado para desempeñarse en áreas específicas.
4. La capacitación del personal de planta es insuficiente, se evidencia un alto número de empleados que desempeñan un cargo de manera empírica.

**Tabla 1:** Estadísticos descriptivos.

Nro. ítem	Descripción	N	Mediana	Mínimo	Máximo
		Válido			
1	Frecuencia con que se plantean los objetivos estratégicos	62	4	2	5
2	Socialización de los objetivos, misión, visión y procesos de la organización	62	1	1	2
3	Frecuencia con que se evalúa el desempeño según los indicadores de gestión	62	5	1	5

**Fuente:** Elaboración propia a partir del SPSS.

De acuerdo con las puntuaciones promedio obtenidas, los objetivos estratégicos se plantean frecuentemente, son socializados los objetivos, misión, visión y procesos de la organización, mientras que la evaluación del desempeño según los indicadores de gestión se realiza muy frecuentemente.

A continuación, se exponen y discuten los resultados por ítems:

Las respuestas correspondientes al ítem número 1, muestran que la mayoría de los encuestados (92%), considera que los objetivos estratégicos de la empresa se proyectan con una frecuencia adecuada. La frecuencia y porcentaje de respuestas se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2:** Frecuencia con que se plantean los objetivos estratégicos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	5	8,1	8,1
	Frecuentemente	28	45,2	53,2
	Muy frecuentemente	29	46,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0

**Fuente:** Elaboración propia a partir del SPSS.

Las respuestas correspondientes al ítem número 2, indican que la gran mayoría de los encuestados (95.2%), considera que los objetivos, misión, visión y procesos, son comunicados y socializados a los integrantes de la organización. La frecuencia y porcentaje de respuestas se muestran en la tabla 3.

5. No posee un sistema automatizado de seguimiento y control de suministros, la revisión manual por sí sola, no garantiza el control de los requerimientos de calidad y la llegada de órdenes de compra en tiempo real. Este problema puede retrasar el sistema de seguimiento y control de suministros, lo que implica retrasar el resto de los procesos y actividades.
6. Aunque existen nichos de mercado tradicionales en países como Estados Unidos, Italia y España, debe intensificarse la apertura y posicionamiento en nuevos nichos de mercado en países como China, Sudáfrica y Trinidad y Tobago.

Los problemas específicos revelados por el análisis de documentos, constituyen puntos de partida para proponer estrategias genéricas efectivas, a través de un plan estratégico para la empresa EXPORTQUILSA S.A para el período 2024-2026.

La segunda actividad de la etapa de diagnóstico de la presente investigación, fue la aplicación de la encuesta dirigida a conocer la percepción de directivos y empleados de la empresa EXPORTQUILSA S.A. sobre la posición estratégica de la empresa, los objetivos estratégicos y el estado de la planeación estratégica.

Las técnicas estadísticas aplicadas demuestran que el instrumento seleccionado resultó adecuado para medir la percepción de directivos y empleados de esta empresa. La totalidad de las respuestas por ítems se consideraron válidas, las puntuaciones promedio otorgadas por los directivos y empleados de la empresa se resumen en la tabla 1.

**Tabla 3:** Socialización de los objetivos, misión, visión y procesos de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	59	95,2	95,2	95,2
	No	3	4,8	4,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS.

Las respuestas correspondientes al ítem 3, apuntan que un porcentaje significativo de encuestados (66.1%), considera muy alta la frecuencia con que se evalúa el desempeño según los indicadores de gestión; sin embargo, una cantidad apreciable cree que este desempeño no se evalúa nunca u ocasionalmente. La frecuencia y porcentaje de respuestas se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4:** Frecuencia con que se evalúa el desempeño según los indicadores de gestión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,2	3,2	3,2
	Ocasionalmente	19	30,6	30,6	33,9
	Muy frecuentemente	41	66,1	66,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS.

Adicionalmente al análisis descriptivo, pudo comprobarse que existe relación estadística entre la frecuencia en que se plantean los objetivos estratégicos y la frecuencia en que se evalúa el desempeño según los indicadores de gestión, lo que se comprobó con la tabulación cruzada entre ambos ítems (tabla 5).

**Tabla 5:** Pruebas de chi-cuadrado.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,799	4	,008
Razón de verosimilitud	12,751	4	,013
Asociación lineal por lineal	9,338	1	,002
N de casos válidos	62		

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS.

A través de la Tabla de contingencias sustentada en el estadístico Chi cuadrado de Pearson, se contrastaron la hipótesis nula que plantea la no existencia de relación entre ambos ítems y la hipótesis alternativa que establece lo contrario. Se constató que la significación asintótica ( $p=0,008$ ) es menor que el nivel de significación prefijado para esta prueba ( $\alpha =0,05$ ), por lo que se acepta la hipótesis alternativa y puede concluirse que hay relación estadística entre ambos ítems.

## Etapa 2: Matriz FODA

La primera actividad de esta etapa de la investigación permitió comprender la posición de la empresa EXPORTQUILSA S.A, respecto a su entorno externo, para identificar oportunidades y amenazas que pueden influir en su posicionamiento; así como el análisis del contexto interno, para identificar sus fortalezas y debilidades a través de la matriz FODA; cuyos resultados se muestran en la en la tabla 6.

**Tabla 6:** Análisis de la matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ubicación geográfica en la zona costera del país, caracterizada por sus bondades climáticas y el creciente desarrollo económico. Infraestructura técnica y equipamiento tecnológico adecuado en todas sus áreas. Motivación de los directivos de nivel estratégico, táctico y operativo para implementar cambios y mejoras en la gestión de sus respectivas áreas de competencia. Calidad de sus servicios y productos.	La estructura organizacional actual no se adecua a las expectativas de desarrollo de la empresa. El sistema de gestión de RRHH no garantiza que la empresa tenga personal suficientemente capacitado para desempeñarse en áreas específicas. Falta implementar un sistema automatizado de seguimiento y control de suministros. El personal desconoce los objetivos, la misión y la visión de la empresa. No se evalúa el desempeño de las áreas y empleados.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Pérdida de posicionamiento en el mercado, debido a: El incremento de la calidad de los servicios y/o productos de la competencia. La competencia tiene directivos y empleados profesionales, capacitados y competentes. Desastres naturales y cambios climáticos que afectan el desarrollo normal de las actividades. Fluctuaciones económicas.</p>	<p>Aumento de la demanda internacional de camarones en sus diferentes presentaciones. Nuevos nichos de mercado a nivel internacional en países de Asia, África y América Latina. Existencia de nichos de mercado a nivel nacional. Desarrollo de la planeación estratégica. Implementación de estrategias de mercadotecnia.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis de la matriz FODA evidencia fortalezas que constituyen fuertes ventajas competitivas en el el sector productor/exportador de camarón; sin embargo, la empresa debe trabajar en la mitigación de las debilidades identificadas, priorizando la actualización del sistema de gestión de los RRHH, en cuanto a sus procesos de captación, selección e ingreso, capacitación y, evaluación del desempeño, además de implementar un sistema automatizado de seguimiento y control de suministros.

En cuanto a las amenazas, EXPORTQUILSA S.A se arriesga a perder su posicionamiento en el mercado, pues la competencia trata de aumentar la calidad de sus productos y por si fuera poco, cuenta con directivos y empleados profesionales, capacitados y competentes laborando en sus dependencias.

Para contrarrestar los efectos de estas amenazas, se reafirma la necesidad de implementar un sistema de gestión de los RRHH actualizado conforme a las últimas tendencias de la gestión empresarial internacional; además de garantizar la calidad del producto, a través de un sistema de calidad y trazabilidad de cada etapa del proceso productivo y la certificación del cumplimiento de los más altos estándares de calidad e inocuidad por entidades reconocidas.

Particular mención amerita la amenaza que significan las fluctuaciones económicas, que obligan a la empresa la reducción de sus costes de operación y la obtención de fuentes estables de financiamiento (público y/o privado); además de la amenaza de desastres naturales y cambios climáticos que puedan interrumpir el normal desarrollo de las actividades productivas, que requiere de la implementación de un sistema de gestión de riesgos que impulse prácticas de reducción sostenibles que mitiguen el efecto de fenómenos ambientales desfavorables.

Las oportunidades de EXPORTQUILSA S.A, la inducen a desarrollar una planeación estratégica enfocada en cinco

dimensiones: 1) optimizar la gestión de recursos y la eficiencia operativa, 2) certificar el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad, 3) innovación tecnológica para mejorar la eficiencia de los procesos y asegurar la sostenibilidad de la empresa, 4) fomentar prácticas de responsabilidad social y proyectar acciones beneficiosas para la sociedad y el medio ambiente, 5) implementar estrategias de mercadotecnia expansivas direccionadas a ocupar nichos de mercado a nivel internacional en países de Asia, África y América Latina, así como nichos de mercado a nivel nacional, ante el aumento de la demanda de camarones en sus diferentes presentaciones.

En relación con el diagnóstico y el análisis FODA, la segunda actividad de esta etapa de la investigación permite proponer a la alta dirección de empresa la misión y visión estratégica hacia los años 2024-2026:

**Misión:** La empresa EXPORTQUILSA S.A tiene la misión de producir y exportar camarón de alta calidad y satisfacer las expectativas de clientes, consumidores y la comunidad.

**Visión:** Convertirse en una de las empresas líderes del mercado internacional por la calidad e inocuidad de sus producciones, basadas en una gestión eficiente, socialmente responsable, innovadora y respetuosa del medio ambiente.

Para asegurar el cumplimiento de la misión y visión propuestas por medio de la tercera actividad de esta etapa de la investigación, se identifican cinco áreas clave: 1) Dirección, 2) RRHH, 3) Logística, 3) Operaciones, 5) Comercial y mercadotecnia.

El análisis anterior se complementó con el estudio de las “cinco fuerzas” de Porter con el objetivo de profundizar en la evaluación de los factores clave que influyen en la competencia, punto de partida para trazar las correspondientes estrategias genéricas. Los resultados de este estudio se reflejan en la tabla 7.

**Tabla 7:** Estudio de las “cinco fuerzas” de Porter.

No.	Fuerza	Factores	Valor (1-5)
1	Rivalidad entre competidores	Nivel de competencia	5
		Diversidad de competidores	5
2	Amenaza de nuevos entrantes	Barreras de entrada	3
		Costes iniciales	3
3	Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores	2
		Diferenciación de insumos	2

4	Poder de negociación de los clientes	Opciones de servicio	4
		Sensibilidad al precio	4
5	Amenaza de sustitutos	Disponibilidad de sustitutos	5
		Costos de cambio	4

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Pérez Brito, & Bojorquez Zapata (2020).

El estudio de las “cinco fuerzas” de Porter evidenció que, si bien EXPORTQUILSA S.A. se encuentra en una posición relativamente fuerte respecto a sus competidores; debe trabajar en dos factores clave que influyen en la competencia: 1. Rivalidad entre competidores y, 5. Amenaza de sustitutos. Para lo cual debe minimizar debilidades, maximizar fortalezas y aprovechar oportunidades; a través de una planeación estratégica enfocada en la innovación tecnológica, la responsabilidad social, el respeto al medio ambiente y la diversificación de mercados.

### Etapa 3: Propuesta de plan estratégico para el período 2024-2026

En base a los análisis anteriores, se propone un plan estratégico a partir de estrategias genéricas claves enfocadas en: 1) optimizar la gestión de recursos y la eficiencia operativa, 2) certificar el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad, 3) innovación tecnológica para mejorar la eficiencia de los procesos y asegurar la sostenibilidad de la empresa, 4) fomentar prácticas de responsabilidad social y proyectar acciones beneficiosas para la sociedad y el medio ambiente, 5) implementar estrategias de mercadotecnia expansivas para ocupar nichos de mercado a nivel nacional e internacional. (Ver tabla 8).

**Tabla 8:** Plan estratégico propuesto.

Estrategia genérica	Objetivo estratégico	Líneas de acción	Área clave	Plazo
Liderazgo en costes	Optimizar la gestión de recursos y la eficiencia operativa	Optimizar la cadena de suministro (implementar sistemas automatizados, negociar mejores condiciones con proveedores, buscar proveedores más económicos, etc.).	Dirección/ Logística	2025
		Reajustar los procesos internos para eliminar costes innecesarios y maximizar la eficiencia energética y operativa.	Dirección/ Operaciones	2024
		Diseñar una nueva estructura organizacional	RRHH	2024
		Actualizar el sistema de gestión de RRHH	RRHH	2025
Diferenciación	Ofrecer servicios únicos y de alta calidad que sean percibidos como superiores a la competencia	Invertir en la capacitación continua del personal tanto en habilidades técnicas como en competencias blandas (empatía, comunicación, etc.).	Dirección/ RRHH	2026
		Innovación y tecnología (ofrecer servicios únicos, implementar tecnologías avanzadas para la producción y exportación de camarón).	Dirección	2026
		Ofrecer servicios y productos de calidad e inocuidad certificadas, socialmente responsables y respetuosos del medio ambiente.	Dirección/ Comercial y mercadotecnia	2026
		Desarrollar programas de fidelización y atención personalizada que se enfoquen en las necesidades específicas de cada cliente.	Comercial y mercadotecnia	2025
Segmentación	Expandirse a otros segmentos del mercado, para satisfacer las necesidades de los clientes mejor que cualquier competidor.	Identificar nuevos nichos y/o segmentos de mercado.	Comercial y mercadotecnia	2025
		Implementar estrategias de mercadotecnia para ocupar los nuevos nichos de mercado y/o segmentos identificados.	Comercial y mercadotecnia	2026

**Fuente:** Elaboración propia.

## Conclusiones

Existe una producción teórica considerable sobre la planeación estratégica que ayuda a la empresa productora/exportadora de camarón EXPORTQUILSA S.A, asentada en la provincia ecuatoriana del Guayas; a lograr el propósito de consolidar sus resultados y situarse a la altura de las cinco empresas productoras y/o exportadoras de camarón con mayor impacto en el mercado internacional.

La presente investigación se enfoca en la elaboración de una propuesta de plan estratégico para la empresa EXPORTQUILSA S.A, en el período 2024-2026. Este instrumento de planeación utilizó herramientas novedosas de planeación estratégica, que posibilitaron actualizar el diagnóstico del contexto interno y externo, identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, plantear estrategias genéricas y establecer las principales líneas de acción para asegurar el crecimiento de la organización en el período determinado.

Adicionalmente, los resultados obtenidos reafirmaron la validez de constructo y la consistencia interna del instrumento aplicado para conocer la percepción de directivos y empleados de la empresa EXPORTQUILSA S.A. sobre la posición estratégica de la empresa, los objetivos estratégicos y el estado actual de la planeación estratégica.

Como limitación, se reconoce la inconveniencia de aplicar métodos y herramientas más avanzados, dado el estado incipiente de la planeación estratégica en EXPORTQUILSA S.A. Los resultados de esta investigación y la limitación identificada, abren posibilidades a investigaciones futuras relacionadas con el tema, de indudable importancia para el sector productor y/o exportador de camarón en Ecuador.

## Referencias bibliográficas

- Baque Villanueva, L.K., Izquierdo Morán, A.M., & Viteri Intriago, D.A. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las Mipymes del cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 14 (2), 66-74. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000200066](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200066)
- Casanueva, G. (2021). Las Pymes frente a la pandemia: El necesario desarrollo del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica. *Revista Pensamiento Académico*, 4 (1). 80-93. <https://doi.org/10.33264/rpa.202101-06>
- Eras-Agila, R. de J., Acuña-Ortigoza, M., Tellez-Pérez, A., & Bourne-Gastezzi, C. (2023). Liderazgo en empresas del sector camaronero de Ecuador para sostenimiento de labores de producción y comercialización. *INNOVA Research Journal*, 8 (3.1), 135–151. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n3.1.2023.2413>

- Espinosa Londa, V.M., Campoverde Miranda, M.M., & Resabala Valencia, S. (2019). Plan estratégico para incrementar la productividad en la empresa camaronera LEBAMA S.A. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, X (¿). 1-23. <https://www.eumed.net/rev/oell/2019/07/incrementar-productividad-lebamasa.html>
- George, B., Walker, R., & Monster, J. (2019). La planificación estratégica mejora el desempeño de la organización? Un Meta-Análisis. *Public Administration Review*, 79 (6), 810-819. [https://www.researchgate.net/publication/335172311\\_Does\\_Strategic\\_Planning\\_Improve\\_Organizational\\_Performance\\_A\\_Meta-Analysis](https://www.researchgate.net/publication/335172311_Does_Strategic_Planning_Improve_Organizational_Performance_A_Meta-Analysis)
- Hernández-Sampieri, R., y Baptista, P. (2020). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Macías-Arteaga, M.F., & Mero-Vélez, J.M. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Revista Polo del Conocimiento*, 7 (2), 31-39. [http://dialnetunirioja.es/Downloads/Dialnet-ImportanciaDePlaneacionEstrategicaEnEmpresasEnEl-Si-8331385%20\(2\).pdf](http://dialnetunirioja.es/Downloads/Dialnet-ImportanciaDePlaneacionEstrategicaEnEmpresasEnEl-Si-8331385%20(2).pdf)
- Martínez-Córdova B.N., & Maza J.A. (2022). Estrategias competitivas en las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón hacia el mercado europeo. *ESI Preprints*. <https://doi.org/10.19044/esipreprint.8.2022.p165>
- Moncada, G.G., Ramírez, P.X., & González, M.L. (2020). Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. Casos de éxito. *INNOVA Research Journal*, 5 (1), 111–128. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1115>
- Pacheco, A.M. (2019). Criterios para la selección de proveedores en el sector camaronero ecuatoriano. *Revista Espacios*, 40 (14), 1-11. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n14/a19v40n14p07.pdf>
- Pérez Brito, A.E., & Bojorquez Zapata, M.I. (2020). Planificación estratégica como factor importante en la gestión empresarial. *Business, Management and Economics Research*, 6 (8), 99-106. <https://arpgweb.com/journal/8/archive/08-2020/8/6>
- Rodríguez-Mañay, L.O. (2024). Evaluación de la ventaja competitiva de la industria camaronera de Ecuador en el mercado global mediante el índice de Balassa para el período 2018-2022. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 25 (2), 1-14. <https://revistacta.agrosavia.co/index.php/revista/article/view/3680>

- Rimbaldo, C.A., Prado, E.C., Velarezo, C.A., & Carvajal, H.R. (2024). Análisis de la producción y exportación del sector camaronero en Ecuador. *Revista Ciencia Latina*, 8 (1), 6682-6695. <https://www.ciencialatina.org/article/download>
- Sumba-Bustamante, R.Y., Cárdenas-Borja, N.P., Bravo-Ayala, T.L., & Arteaga-Choez, R.F. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC*, 5 (4), 114-136. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>
- Terán, F.N., Martínez, E.J., Pluas, G.G., Román, R.D., Hernández, H.E., & Gallardo, N.N. (2023). *Planeación estratégica: Conceptos y herramientas para su aplicación*. Editorial Grupo AEA. <https://www.editorial-grupo-aea.com/index.php/EditorialGrupoAEA/catalog/book/48>
- Uríguen P.A, & Ramírez, J.T. (2023). Aspectos socioeconómicos y su determinación producto de la actividad camaronera en la parroquia Puerto Jelí del cantón Santa Rosa. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, X (2), 1-33. <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>