

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA ORIENTAR
LA GESTIÓN DE LA ASOCIACIÓN FRENTE DE PESCADORES
Y ACUICULTORES ARTESANALES**

DE PUERTO RICO –

SECHURA 2012

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO:**

EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

GOMEZ DÍAZ CHRISTIAN JOSIMAR

ASESOR:

DR. BAYONA ESPINOZA RICARDO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GERENCIAMIENTO

PIURA-PERÚ

2012

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

De acuerdo con el CAPÍTULO II del ARTÍCULO 15° del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo – Piura y el de la escuela profesional de Administración de Empresas, de optar el grado de Licenciado en Administración de Empresas.

Someto a vuestro criterio y consideración el presente trabajo de investigación titulado:

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA ORIENTAR LA GESTIÓN DE LA ASOCIACIÓN FRENTE DE PESCADORES Y ACUICULTORES ARTESANALES DE PUERTO RICO – SECHURA 2012

Con la convicción de que se otorgará el valor justo, agradezco anticipadamente las sugerencias y apreciaciones que brinden al presente trabajo de investigación.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

A TERESITA

En la vida de las personas hay situaciones que invitan a la meditación y la reflexión. Esta es una oportunidad preciosa para hacerlo. Al escribir esta página quiero, más que dedicarte este presente, aprovechar la ocasión para destacar el cariño y el afecto, el amor y la ternura que contiene esta sencilla dedicatoria. Lástima que las palabras sean tan áridas e insuficientes para expresar la dimensión de ciertos sentimientos.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación:

*A mi adorada madre: Teresa Díaz Mejía,
a mis queridos hermanos : Henry, Giancarlos y Estelita,
y en especial, a mi añorado pueblo Puerto Rico*

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi mayor gratitud y profundo aprecio:

A nuestro profesor, Mg Econ. Sánchez Pacheco Luis Alberto, por su permanente soporte y dedicación manifestado en este trabajo de investigación.

A la plana docente de la Universidad César Vallejo Filial Piura que tuve el privilegio de tener como maestros, quienes me dieron la oportunidad de compartir experiencias académicas y contar con herramientas irremplazables que me acompañarán a lo largo de mi vida profesional, y

A todas aquellas personas que de alguna u otra manera contribuyeron con este trabajo de investigación...

RESUMEN

La presente tesis es un estudio de investigación que busca identificar la realidad empresarial de la asociación Frente de Pescadores y Acuicultores Artesanales de Puerto Rico y tiene como objetivo principal diseñar un Plan Estratégico para la misma, el cual le permita orientar su gestión alineada con los objetivos de largo plazo. Para ello, se realizará una auditoría interna, una auditoría externa, y finalmente se procederá a realizar una evaluación estratégica.

La investigación es de tipo descriptivo – analítico y empleará para ello un muestreo no probabilístico utilizando como técnicas de investigación la entrevista y la revisión de documentos y archivos. La población total corresponde a los 17 presidentes de las organizaciones sociales que conforman la asociación junto con su secretario general. Este trabajo se basará en la metodología sugerida por Fred David y en el análisis de las Estrategias del sector industrial sugerida por Michael E. Porter.

Como resultados tenemos que el plan estratégico elaborado para la Asociación estudiada permitió evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma, detectando que existe una administración deficiente, lo cual se convierte en su principal debilidad. Para ello debe buscar asesoramiento profesional y técnico utilizando el presente trabajo de investigación como una herramienta de apoyo para orientar su gestión.

ABSTRACT

This thesis is a research study that seeks to identify the real business of Frente de Pescadores y Acuicultores Artesanales de Puerto Rico and its main objective to design a strategic plan for the same, which allows you to target your goals aligned with management long term. To do this, there will be an internal audit, external audit, and finally proceed to conduct a strategic assessment.

The research is descriptive - analytical and used for this purpose a non-probability sampling techniques using research as the interview and review of documents and files. The total population corresponds to the 17 presidents of the social organizations that make up the association, together with its general secretary. This work is based on the methodology suggested by Fred David and analysis of industry sector strategies suggested by Michael E. Porter.

As a result we have developed a strategic plan for the association study allowed us to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities and threats of it, sensing that there is poor management, which became his main weakness. This should look professional and technical advice using this research as a tool for guiding management.

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES	II
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
RESÚMEN	VIII
ABSTRACT	IX
ÍNDICE GENERAL	X
ÍNDICE DE TABLAS	XVII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Problema de investigación	3
1.1.1. Realidad Problemática	3
1.1.2. Formulación del problema	5
1.1.3. Justificación	6
1.1.4. Antecedentes	7
1.1.5. Objetivos	13
1.1.5.1. Objetivo general	13
1.1.5.2. Objetivos específicos	13
1.2. Marco referencial	14
1.2.1. Marco teórico	14
1.2.1.1. Planeamiento estratégico	14
1.2.1.2. Visión	16

1.2.1.3. Misión	17
1.2.1.4. Análisis del entorno externo e interno	19
1.2.1.4.1. Matriz de evaluación de factores externo (EFE)	20
1.2.1.4.2. Modelo de las estrategias del sector industrial	22
1.2.1.4.3. Matriz del perfil competitivo (MPC)	25
1.2.1.4.4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	25
1.2.1.5. Generación, evaluación y selección	26
1.2.1.5.1. Estrategias	26
1.2.1.5.2. Matrices de evaluación y selección	29
1.2.1.6. Medición, evaluación y control de Estrategias	38
1.2.1.6.1. Cuadro de mando integral (Balance Score Card)	38
1.2.1.6.2. Benchmarking	39
1.2.1.6.3. Modelo de Clústers	39
1.2.1.7. La gestión administrativa	41
1.2.1.8. El proceso administrativo	42
1.2.1.8.1. La planeación	43
1.2.1.8.2. La organización	44
1.2.1.8.3. La dirección	45
1.2.1.8.4. El control	47
1.2.1.9. La competitividad	47
1.2.1.9.1. Calidad	48
1.2.1.9.2. Productividad	48
1.2.1.9.3. Servicio	48
1.2.1.9.4. Imagen	48
1.2.2. Marco conceptual	49
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO	51
2.1. Hipótesis	51
2.1.1. Hipótesis General	51
2.1.2. Hipótesis Específicas	51
2.2. Variables	51

2.2.1. Definición conceptual	52
2.2.2. Definición operacional	53
2.3. Metodología	54
2.3.1. Tipos de estudio	54
2.3.2. Diseño de estudio	54
2.4. Población y muestra	55
2.4.1. Población	55
2.4.2. Muestra	55
2.5. Método de investigación	56
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56
2.7. Métodos de análisis de datos	56
CAPÍTULO III: RESULTADOS	57
3.1. Descripción de la unidad de investigación	57
3.1.1. Aspectos generales	57
3.1.2. Reseña histórica	59
3.1.3. Ámbito en el que opera	60
3.1.3.1. Localización	60
3.1.3.2. Objeto de la asociación	62
3.1.3.3. Medios de gestión	62
3.1.4. Filosofía institucional	63
3.1.5. Estructura orgánica	63
3.1.5.1. La asamblea general de socios	63
3.1.5.2. El consejo directivo	64
3.1.5.2.1. Secretario general	64
3.1.5.2.2. Secretario de actas y de archivos	64
3.1.5.2.3. Secretario de economía	64
3.1.5.2.4. Secretario de fiscalización	65
3.1.5.2.5. Vocales	65
3.2. Diagnóstico situacional	67
3.2.1. Formulación de la visión	68

3.2.2. Formulación de la misión	68
3.2.3. Valores	70
3.2.4. Auditoría externa	71
3.2.4.1. Variable económica	71
3.2.4.1.1. Inflación y Tipo de Cambio	72
3.2.4.1.2. Sector Fiscal, Presupuesto Público y Deuda	72
3.2.4.1.3. El papel del estado	75
3.2.4.1.4. La comercialización acuícola mundial	76
3.2.4.1.5. Principales acontecimientos	77
3.2.4.1.6. Organismos financieros que promueven la Acuicultura	78
3.2.4.2. Variable política, gubernamental y legal	80
3.2.4.2.1. Marco jurídico de acceso e inversión para la Acuicultura	81
3.2.4.2.2. La Dirección Nacional de Acuicultura	84
3.2.4.2.3. La Comisión Nacional de Acuicultura	85
3.2.4.2.4. Organismos públicos que promueven la acuicultura	86
3.2.4.2.5. Últimos Gobiernos en el Perú	90
3.2.4.3. Variable social y cultural	93
3.2.4.3.1. Beneficios tributarios	93
3.2.4.3.2. Régimen Laboral y de la Seguridad Social	93
3.2.4.3.3. Empleos proporcionados por la acuicultura	95
3.2.4.3.4. El Liderazgo en el sector Acuicola	96
3.2.4.3.5. Desarrollo de las PYMES en Acuicultura	97
3.2.4.3.6. Conflictos sociales	98
3.2.4.4. Variable tecnológica	100
3.2.4.5. Variable ambiental y ecológica	103
3.2.4.5.1. La acuicultura y sus impactos	103
3.2.4.5.2. Calentamiento global	105
3.2.4.5.3. La acuicultura orgánica	107
3.2.4.5.4. Enfoque Ecosistémico para la Acuicultura (EEA)	109
3.2.4.5.5. Disponibilidad de piensos para la acuicultura	110
3.2.4.5.6. Los peces transgénicos y la bioseguridad ambiental	110

3.2.4.5.7. Las mareas rojas	111
3.2.4.5.8. Contaminación del mar	112
3.2.4.6. Variable demográfica	115
3.2.4.6.1. Ubicación	115
3.2.4.6.2. Límites	116
3.2.4.6.3. Superficie	116
3.2.4.6.4. Climatología	116
3.2.4.6.5. Actividad económicas	116
3.2.4.6.6. Infraestructura	117
3.2.4.6.7. Población	118
3.2.4.6.8. Actividades industriales	118
3.2.4.7. Análisis competitivo	119
3.2.4.7.1. El modelo de las cinco fuerzas de Porter	120
3.2.4.7.2. La acuicultura mundial	122
3.2.4.7.3. La Acuicultura en América Latina y el Caribe	124
3.2.4.7.4. La Acuicultura en el Perú	125
3.2.4.7.5. Situación del cultivo de Concha de Abanico en el Perú	130
3.2.4.8. Clientes	135
3.2.4.9. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	137
3.1.4.9.1. Oportunidades	137
3.1.4.9.2. Amenazas	138
3.2.5. Auditoría interna	140
3.2.5.1. Capacidad directiva	140
3.2.5.1.1. Dirección institucional	140
3.2.5.1.2. Filosofía Institucional	141
3.2.5.1.3. Estructura orgánica	143
3.2.5.1.4. Talento humano	143
3.2.5.1.5. Comunicación	147
3.2.5.1.6. Tipo de toma de decisiones	147
3.2.5.1.7. Relaciones interpersonales	148
3.2.5.1.8. Trabajo social	148

3.2.5.1.9. Infraestructura	151
3.2.5.2. Administración	153
3.2.5.3. Finanzas y contabilidad	154
3.2.5.4. Producción y operaciones	157
3.2.5.4.1. Obtención de semilla Concha de Abanico	157
3.2.5.4.2. Cultivo intermedio	158
3.2.5.4.3. Cultivo final o engorde	158
3.2.5.4.4. Cosecha	159
3.2.5.5. Investigación y desarrollo	160
3.2.5.6. Sistemas de información gerencial	160
3.2.5.7. Marketing	160
3.2.5.7.1. Producto	161
3.2.5.7.2. Distribución y venta de productos	162
3.2.5.7.3. Planeación de productos y servicios	162
3.2.5.7.4. Fijación de precios	163
3.2.5.8. Matriz de evaluación de factores internos	164
3.2.5.8.1. Fortalezas	164
3.2.5.8.2. Debilidades	164
3.2.6. Objetivos de largo plazo	167
3.2.7. Generación, evaluación y selección de estrategias	167
3.2.7.1. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	168
3.2.7.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	170
3.2.7.3. Matriz Boston consulting Group (BCG)	174
3.2.7.4. Matriz Interna – externa (IE)	175
3.2.7.5. Matriz de la gran estrategia (GE)	176
3.2.7.6. Matriz de alineamiento estratégico	178
3.2.7.7. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)	179
3.2.8. Prueba de las estrategias	183
3.2.9. Alineamiento de estrategias y objetivos de largo plazo	185
3.3. Implementación de la estrategia	187

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN	195
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	196
CAPÍTULO VI: SUGERENCIAS	197
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	199
CAPÍTULO VIII: ANEXOS	202
A1: FORMATO DE SOLICITUD PRESENTADA PARA ENTREVISTAS	203
A2: GUÍA DE ENTREVISTA	204

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n° 01. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa	37
Tabla n° 02. El consejo directivo 2009 - 2013	65
Tabla n° 03. Relación de presidentes de las OSPAS	66
Tabla n° 04. Componentes de la misión	69
Tabla n° 05. Relación de empresas y capacidad instalada	114
Tabla n° 06. Desenvolvimiento de la producción pesquera (2000-2009)	123
Tabla n° 07. Cosecha de recursos hidrobiológicos procedentes de la actividad de acuicultura por ámbito según especie (2000-2010)	127
Tabla n° 08. Comparativa de las exportaciones de Concha de Abanico	132
Tabla n° 09. Evolución de los desembarques de la Concha de Abanico	134
Tabla n° 10. Matriz de evaluación de factores externos	139
Tabla n° 11. Grado de instrucción de presidentes de OSPAS	144
Tabla n° 12. Talento humano en OSPAS	146
Tabla n° 13. Comunicación al interior de la AFREPAAC	147
Tabla n° 14. Sistemas de trabajo utilizados por las OSPAS	152
Tabla n° 15. Estado financiero de OSPAS	156
Tabla n° 16. Precios por códigos de la Concha de Abanico - 2011	163
Tabla n° 17. Matriz de evaluación de factores internos	166

Tabla n° 18. Matriz FODA	168
Tabla n° 19. Matriz PEYEA – fortaleza financiera	170
Tabla n° 20. Matriz PEYEA – ventaja competitiva	170
Tabla n° 21. Matriz PEYEA – fortaleza de la industria	171
Tabla n° 22. Matriz PEYEA – estabilidad ambiental	171
Tabla n° 23. Cuadro de estrategias	178
Tabla n° 24. Estrategias con mayor incidencia	179
Tabla n° 25. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)	180
Tabla n° 26. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico resumida	182
Tabla n° 27. Prueba de estrategias, matriz de Rumelt	184
Tabla n° 28. Objetivos de largo plazo versus estrategias	186

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 01. Modelo completo de la administración estratégica	15
Figura nº 02. Matriz para desarrollar la declaración de la misión estratégica	18
Figura nº 03. Relación de fuerzas externas con organización	19
Figura nº 04. Modelo de competencia de las cinco fuerzas de porter	24
Figura nº 05. Las cinco estrategias genéricas de porter	28
Figura nº 06. Esquema analítico de la formulación de estrategias	29
Figura nº 07. Matriz FODA	30
Figura nº 08. Matriz SPACE	32
Figura nº 09. Matriz Boston Consulting Group	33
Figura nº 10. Matriz interna – externa	35
Figura nº 11. Matriz de la gran estrategia	36
Figura nº 12. Modelo de un tablero de mando integral	38
Figura nº 13. Ciclo de vida de un clúster	40
Figura nº 14. El proceso administrativo	43
Figura nº 15. Ubicación de la AFREPAAC en la bahía de Sechura	61
Figura nº 16. Ubicación geográfica de 18 lotes propuestos para repoblamiento	62
Figura nº 17. Modelo de la administración estratégica	67
Figura nº 18. Carta de ubicación de las fuentes de contaminación	113

Figura nº 19. Evolución de la acuicultura peruana (2000 – 2011)	125
Figura nº 20. Evolución de las exportaciones de Concha de Abanico	130
Figura nº 21. Exportaciones de Piura - Concha de Abanico	133
Figura nº 22. Exportaciones de Piura - Concha de Abanico por empresa	133
Figura nº 23. Proyección de biomasa de Concha de Abanico - Sechura	135
Figura nº 24. Principales clientes de las OSPAS – AFREPAAC Puerto Rico	136
Figura nº 25. Razones de buena dirección institucional	141
Figura nº 26. Valores que se practican en la AFREPAAC – Puerto Rico	142
Figura nº 27. Trato interno en la AFREPAAC – Puerto Rico	148
Figura nº 28. Contribución de OSPAS con pueblo Puerto Rico	150
Figura nº 29. Sistemas de trabajo utilizados por OSPAS	153
Figura nº 30. Entidades que financian OSPAS	155
Figura nº 31. Desarrollo de la matriz PEYEA	171
Figura nº 32. Desarrollo de la matriz IE	175
Figura nº 33. Desarrollo de la matriz de la gran estrategia	177