

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA
ESCUELA DE POSGRADO
Programa de Maestría en Gerencia de Industrias
Agropecuarias y Pesqueras



UNS
E S C U E L A D E
POSGRADO

Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar la
Competitividad en una Empresa de Conservas de Pescado en
Chimbote

Tesis para optar el grado académico de Maestro en
Gerencia de Industrias Agropecuarias y Pesqueras

Autora:

Bach. Matta Canova, Yuleisy

Asesor:

Dr. Símpalo López, Wilson Daniel
Código ORCID: 0000-0002-8397-7145
DNI N° 40186130

Nuevo Chimbote - PERÚ
2026



UNS
ESCUELA DE
POSGRADO

CONSTANCIA DE ASESORAMIENTO DE LA TESIS

Yo, Dr. Símpalo López, Wilson Daniel, mediante la presente certifico mi asesoramiento de la Tesis de maestría titulada: **Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar la Competitividad en una Empresa de Conservas de Pescado en Chimbote**, elaborado por la bachillera Matta Canova, Yuleisy, para obtener el Grado Académico de Maestro en Gerencia de Industrias Agropecuarias y Pesqueras en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Santa.

Nuevo Chimbote, febrero del 2026

Dr. Símpalo López, Wilson Daniel
ASESOR

CODIGO ORCID: 0000-0002-8397-7145

DNI N° 40186130



UNS
ESCUELA DE
POSGRADO

AVAL DE CONFORMIDAD DEL JURADO

Tesis de Maestría titulada: **“Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar la Competitividad en una Empresa de Conservas de Pescado en Chimbote”** elaborada por la Bach. Matta Canova, Yuleisy, para obtener el grado de Maestro en Gerencia de Industrias Agropecuarias y Pesqueras.

Revisado y aprobado por el Jurado Evaluador:

Dr. Castillo Martínez, Williams Esteward

Presidente

Código ORCID: 0000-0001-6917-1009

DNI N° 40169364

Ms. Córdova Chang, Any Berenice
Secretaria

Código ORCID: 0000-0002-2179-0641

DNI N° 43775869

Dr. Símpalo López, Wilson Daniel
Vocal

Código ORCID: 0000-0002-8397-7145

DNI N° 40186130



UNS
ESCUELA DE
POSGRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

A los veinte días del mes de febrero del año 2026, siendo las 10:00 horas, en el aula P-02 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Santa, se reunieron los miembros del Jurado Evaluador, designados mediante Resolución Directoral N° 064-2026-EPG-UNS de fecha 22.01.2026, conformado por los docentes: Dr. Williams Esteward Castillo Martínez (Presidente), Ms. Any Berenice Córdova Chang (Secretaria) y Dr. Wilson Daniel Símpalo López (Vocal); con la finalidad de evaluar la tesis intitulada: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CONSERVAS DE PESCADO EN CHIMBOTE"**; presentado por la tesista Yuleisy Matta Canova, egresada del programa de Maestría en Gerencia de Industrias Agropecuarias y Pesqueras.

Sustentación autorizada mediante Resolución Directoral N° 126-2026-EPG-UNS de fecha 13 de febrero de 2026.

El presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones al tesista, quien dio respuestas a las interrogantes y observaciones.

El jurado después de deliberar sobre aspectos relacionados con el trabajo, contenido y sustentación del mismo y con las sugerencias pertinentes, declara la sustentación como APROBADA, asignándole la calificación de DIECINUEVE (19).

Siendo las 11:00 horas del mismo día se da por finalizado el acto académico, firmando la presente acta en señal de conformidad.

Dr. Williams Esteward Castillo Martínez
Presidente

Ms. Any Berenice Córdova Chang
Secretaria

Dr. Wilson Daniel Símpalo López
Vocal/Asesor



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Yuleisy MATTÁ CANOVA
Título del ejercicio: MAESTRIA 2025
Título de la entrega: Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar la Competitivid...
Nombre del archivo: TESISYULEISYMATTAFINAL3.03.pdf
Tamaño del archivo: 2.28M
Total páginas: 197
Total de palabras: 47,281
Total de caracteres: 287,990
Fecha de entrega: 03-mar-2026 03:02p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2854054396



Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar la Competitividad en una Empresa de Conservas de Pescado en Chimbote

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%	14%	4%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	1%
3	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
6	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1%
8	archive.org Fuente de Internet	<1%
9	dspaceserver.ube.edu.ec Fuente de Internet	<1%
10	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
11	issuu.com Fuente de Internet	<1%

Dedicatoria

A Dios, por guiar cada uno de mis pasos, darme fortaleza en los momentos difíciles y permitirme alcanzar esta meta.

A mi mamá Graciela Canova, por su amor incondicional, apoyo constante y por ser mi mayor inspiración para seguir adelante.

A mis hermanos, por su compañía, cariño y motivación en cada etapa de este camino.

A mi padrino José Hayden, por su confianza, consejos y respaldo en mi crecimiento personal y profesional.

Y a mi compañero Darwin Morales, por su apoyo, paciencia y por acompañarme en este proceso con comprensión y aliento.

Índice General

Índice General	vii
Lista de Figuras	ix
Lista de tablas	x
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
Marco teórico	4
Antecedentes	4
Marco conceptual	9
Competitividad Empresarial	9
Plan Estratégico	9
Proceso Estratégico	10
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	12
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	13
Matriz FODA (SWOT)	13
Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	14
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	14
Matriz Interna y Externa (IE)	15
Matriz de la Gran Estrategia	15
Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	16
Matriz Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo	16
Análisis Competitivo Estratégico	16
Planeamiento organizacional	18
Mapa Estratégico.....	19
Metodología	21
Método	21
Diagnóstico de Análisis Externo	21
Diagnóstico de Análisis Interno	22
Análisis competitivo estratégico.....	22
Reformulación estratégica organizacional	22
Formulación de objetivos estrategias.....	23
Diseño de plan estratégico.....	24
Estructuración del plan de acción institucional.....	25
Diseño de la investigación.....	25

Población y muestra	26
Población estudio	26
Muestra de estudio	26
Variables	26
Operacionalización de la variable.....	26
Técnica e instrumento de recolección de datos.....	27
Técnicas de análisis de resultados	29
Resultados y discusión	30
Análisis Externo	30
Análisis PESTE.....	31
Impacto de las variables respecto a los clientes y proveedores	45
Impacto de las variables respecto a la empresa de conservas de pescado en Chimbote.....	50
Oportunidades y Amenazas	55
Matriz de evaluación de factores externos	64
Análisis Interno	67
Metodología CANVAS	68
Cadena de Valor	70
Análisis AMOFHIT.....	72
Fortalezas y Debilidades	79
Matriz de evaluación de factores internos	92
Análisis de competitividad	96
Amenaza de Productos Sustitutos.....	96
Amenazas de Nuevos Entrantes	97
Poder de negociación de los clientes	98
Poder de negociación de los Proveedores ´	98
Intensidad de Rivalidad entre Competidores Actuales	99
Matriz de Perfil Competitivo.....	101
Propuesta de una nueva visión, misión y valores en la empresa	104
Misión	107
Valores	111
Establecimiento de los Objetivos Estratégicos Organizacionales	114
Objetivos estratégicos planteados.....	114
Matriz de objetivos estratégicos	115
Proceso Estratégico	117
Matriz FODA	117
Matriz de Posicionamiento estratégico y evaluación de la acción	121
Matriz interna - externa	124
Matriz de la Gran estrategia	125
Matriz de la decisión estratégica	125

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	127
Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo	130
Mapa de la estrategia.....	133
Mapa de la Estrategia (esquema).....	133
Indicador para cada uno de los objetivos específicos	135
Meta por cada objetivo específico	137
Iniciativas por cada objetivo específico	139
Responsables de las iniciativas.....	140
Presupuesto de cada una de las iniciativas.....	143
Matriz de Implementación Estratégica a través del Cuadro de Mando Integral	149
Conclusiones	156
Recomendaciones.....	157
Referencias Bibliográficas	158
ANEXOS	163

Lista de Figuras

Figura 1 Etapas del proceso estratégico	10
Figura 2 El modelo secuencial del proceso estratégico	11
Figura 3 Diseño de la investigación	26
Figura 4 Oportunidad 01	56
Figura 5 Oportunidad 02	57
Figura 6 Oportunidad 03	57
Figura 7 Oportunidad 04	58
Figura 8 Oportunidad 05	58
Figura 9 Oportunidad 06	59
Figura 10 Oportunidad 07	59
Figura 11 Oportunidad 08	60
Figura 12 Amenaza 01	60
Figura 13 Amenaza 02	61
Figura 14 Amenaza 03	61
Figura 15 Amenaza 04	62
Figura 16 Amenaza 05	62
Figura 17 Amenaza 06	63
Figura 18 Amenaza 07	63
Figura 19 Metodología CANVA de empresa de conservas de pescado en Chimbote.....	69
Figura 20 Cadena de valor de empresa de conservas de pescado en Chimbote	71
Figura 21 Fortaleza 01	81
Figura 22 Fortaleza 02	82

Figura 23 Fortaleza 03	82
Figura 24 Fortaleza 04	83
Figura 25 Fortaleza 05	83
Figura 26 Fortaleza 06	84
Figura 27 Fortaleza 07	84
Figura 28 Fortaleza 08	85
Figura 29 Fortaleza 09	85
Figura 30 Fortaleza 10	86
Figura 31 Fortaleza 11	86
Figura 32 Debilidad 01.....	87
Figura 33 Debilidad 02.....	87
Figura 34 Debilidad 03.....	88
Figura 35 Debilidad 04.....	88
Figura 36 Debilidad 05.....	89
Figura 37 Debilidad 06.....	89
Figura 38 Debilidad 07.....	90
Figura 39 Debilidad 08.....	90
Figura 40 Debilidad 09.....	91
Figura 41 Debilidad 10.....	91
Figura 42	113
Figura 43 Matriz PEYEA de empresa de conserva de pescado en Chimbote	123
Figura 44 Matriz de Interna – Externa.....	124
Figura 45 Matriz Gran Estrategia de empresa de conserva de pescado	125
Figura 46 Matriz de implementación estratégica del cuadro de mando integral Objetivo 1 ..	150
Figura 47 Matriz de implementación estratégica del cuadro de mando integral Objetivo 2 ..	151
Figura 48 Matriz de implementación estratégica del cuadro de mando integral Objetivo 3 ..	152
Figura 49 Matriz de implementación estratégica del cuadro de mando integral Objetivo 4 ..	153
Figura 50 Matriz de implementación estratégica del cuadro de mando integral Objetivo 5 ..	154
Figura 51 Matriz de implementación estratégica del cuadro de mando integral Objetivo 6 ...	155

Lista de tablas

Tabla 1 Modelo de Matriz Operacionalización.....	27
Tabla 2 Técnicas de recolección de datos.....	28
Tabla 3 Análisis del entorno Político.....	33
Tabla 4 Análisis del entorno Económico	36
Tabla 5 Análisis del entorno Social	39

Tabla 6	Análisis del entorno Tecnológico	41
Tabla 7	Análisis del entorno Ecológico	44
Tabla 8	Análisis del entorno Político y su impacto en los clientes y proveedores	45
Tabla 9	Análisis del entorno Económico y su impacto en los clientes y proveedores.....	46
Tabla 10	Análisis del entorno Social y su impacto en los clientes y proveedores.....	47
Tabla 11	Análisis del entorno Tecnológico y su impacto en los clientes y proveedores.....	48
Tabla 12	Análisis del entorno Ecológico y su impacto en los clientes y proveedores.....	49
Tabla 13	Análisis del entorno Político y su impacto en la empresa de conservas de pescado en Chimbote.....	50
Tabla 14	Análisis del entorno Económico y su impacto en la empresa de conservas de pescado en Chimbote.....	51
Tabla 15	Análisis del entorno Social y su impacto en la empresa de conservas de pescado en Chimbote.....	52
Tabla 16	Análisis del entorno Tecnológico y su impacto en la empresa de conservas de pescado en Chimbote	53
Tabla 17	Análisis del entorno Ecológico y su impacto en la empresa de conservas de pescado en Chimbote.....	54
Tabla 18	Matriz EFE de una empresa de conservas de pescado en Chimbote	65
Tabla 19	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	93
Tabla 20	Matriz de las 5 fuerzas de Porter	100
Tabla 21	Matriz de Perfil Competitivo	102
Tabla 22	Análisis de la visión actual	105
Tabla 23	Ponderación de visión propuesta	106
Tabla 24	Análisis de la misión actual	108
Tabla 25	Análisis de nueva misión propuesta.....	109
Tabla 26	Análisis de valores.....	111
Tabla 27	Análisis de nuevo valor	112
Tabla 28	Matriz de objetivos estratégicos	115
Tabla 29	Matriz FODA	118
Tabla 30	Calificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI).....	121
Tabla 31	Calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE).....	121
Tabla 32	Calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	122
Tabla 33	Calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC).....	122
Tabla 34	Resultados de los factores.....	122
Tabla 35	Resultados de MEFI y MEFE.....	124
Tabla 36	Matriz de la decisión estratégica.....	126
Tabla 37	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico	128

Tabla 38	Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo.....	131
Tabla 39	Objetivos específicos.....	133
Tabla 40	Indicadores para objetivos específicos.....	135
Tabla 41	Metas de cada objetivo específico	137
Tabla 42	Iniciativas por cada objetivo específico	139
Tabla 43	Responsables de las iniciativas propuestas	140
Tabla 44	Presupuesto de las iniciativas	143
Tabla 45	Tabla de MCPE E1, E2 y E3	180
Tabla 46	Tabla de MCPE E4, E5 y E6	181
Tabla 47	Tabla de MCPE E7, E11 y E12	182

Resumen

La investigación titulada Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar la Competitividad en una Empresa de Conservas de Pescado en Chimbote aborda la problemática de la disminución sostenida de la producción de conservas de pescado en el Perú durante las últimas décadas. Esta situación se atribuye principalmente a la variabilidad climática, la limitada planificación empresarial, la baja integración de la cadena de suministro y la volatilidad de los precios, factores que afectan la competitividad y sostenibilidad de las empresas conserveras. Frente a este contexto, el estudio plantea como problema central la necesidad de fortalecer la competitividad de una empresa conservera ubicada en la ciudad de Chimbote, estableciendo como objetivo general la formulación de un plan estratégico con un horizonte de cinco años. Como objetivos específicos se consideran el diagnóstico del entorno interno y externo, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la reformulación de la visión y misión organizacional, la definición de objetivos estratégicos y la estructuración de un plan de acción. La investigación es de tipo descriptivo, con enfoque propositivo, y se apoya en herramientas de análisis estratégico como PESTE, FODA, MEFE y MEFI. La justificación del estudio se sustenta en la relevancia del sector pesquero como motor económico y social, así como en la necesidad de fortalecer la gestión empresarial frente a las crecientes exigencias de calidad, sostenibilidad y trazabilidad, aportando además un modelo metodológico replicable para empresas pesqueras locales y contribuyendo al desarrollo del sector pesquero a nivel nacional.

Palabras claves: Plan estratégico, competitividad empresarial, industria conservera de pescado, gestión estratégica.

Abstract

The research project entitled "Proposal for a Strategic Plan to Improve Competitiveness in a Fish Canning Company in Chimbote" addresses the problem of the sustained decline in fish canning production in Peru over the last few decades. This situation is mainly attributed to climate variability, limited business planning, low supply chain integration, and price volatility—factors that affect the competitiveness and sustainability of canning companies. Given this context, the study identifies as its central problem the need to strengthen the competitiveness of a canning company located in the city of Chimbote, establishing as its general objective the formulation of a strategic plan with a five-year horizon. Specific objectives include diagnosing the internal and external environment, identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats, reformulating the organizational vision and mission, defining strategic objectives, and structuring an action plan. The research is descriptive in nature, with a propositional approach, and is supported by strategic analysis tools such as PESTE, SWOT, EFE, and IFE. The justification for the study is based on the relevance of the fishing sector as an economic and social engine, as well as the need to strengthen business management in the face of the growing demands for quality, sustainability and traceability, also providing a replicable methodological model for local fishing companies and contributing to the development of the fishing sector at the national level.

Keywords: Strategic plan, business competitiveness, fish canning industry, strategic management.

Introducción

La investigación titulada Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar la Competitividad en una Empresa de Conservas de Pescado en Chimbote se enmarca en un escenario complejo en el que el sector pesquero peruano, particularmente la industria conservera, enfrenta serias dificultades para mantener su dinamismo y asegurar un crecimiento sostenido en el tiempo. En los últimos años, los niveles de producción han mostrado una tendencia decreciente, lo cual evidencia la vulnerabilidad del sector frente a diversos factores externos e internos. Esta situación refleja un deterioro en la capacidad productiva, cuya causa principal se asocia a la variabilidad climática que condiciona la disponibilidad de materia prima, especialmente por los efectos recurrentes del fenómeno de El Niño, el cual altera la captura de especies hidrobiológicas. A este componente ambiental se suman limitaciones de carácter organizacional, como la insuficiente planificación estratégica de las empresas conserveras, la débil integración de la cadena de suministro y la limitada incorporación de innovación tecnológica que garantice estabilidad y eficiencia en los procesos productivos.

El problema no se limita únicamente a la oferta, sino que también se manifiesta en la inestabilidad de los precios de mercado, lo cual dificulta la proyección de ingresos y compromete la sostenibilidad financiera de las empresas del sector. Esta situación genera incertidumbre en la demanda, ya que los clientes, tanto nacionales como internacionales, tienden a preferir proveedores capaces de garantizar continuidad, confiabilidad y estabilidad en el abastecimiento. En este contexto, uno de los principales riesgos que enfrentan las empresas conserveras de Chimbote es la pérdida de competitividad frente a competidores que logran sostener su oferta y consolidar una imagen de confiabilidad en un mercado altamente exigente.

Frente a esta realidad, la investigación se plantea responder a la siguiente interrogante central: ¿qué estrategias deben formularse en un plan estratégico para fortalecer la competitividad de una empresa conservera de pescado en Chimbote frente a las exigencias del mercado? Esta pregunta surge del reconocimiento de que el éxito empresarial no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos naturales, sino de la capacidad de las organizaciones para anticiparse a los cambios del entorno, gestionar de manera eficiente sus capacidades internas y diseñar políticas coherentes que les permitan afrontar escenarios de incertidumbre. En esa línea, el estudio propone como objetivo general la formulación de un plan estratégico orientado a mejorar la

competitividad de la empresa. Los objetivos específicos contemplan la realización de diagnósticos externos e internos para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; la evaluación de la situación actual en términos de posicionamiento competitivo; la reformulación de la visión y misión corporativa; la definición de objetivos estratégicos coherentes con el contexto; el diseño integral del plan estratégico; y la estructuración de un plan de acción que articule las iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados.

La importancia del estudio se justifica en distintos planos. Desde una perspectiva económica y social, la pesca y la industria conservera constituyen actividades fundamentales en la generación de empleo y en el desarrollo de las regiones costeras del país. En zonas portuarias como Chimbote, donde una parte significativa de la población depende directa o indirectamente de esta actividad, el fortalecimiento de las empresas conserveras contribuye a la estabilidad de los ingresos familiares, a la cohesión social y a la reducción de la informalidad laboral.

Desde el plano empresarial, se evidencia que muchas compañías pesqueras locales carecen de planes estratégicos sólidos que les permitan responder de manera eficiente a los desafíos actuales del entorno. Diversos estudios señalan que aquellas organizaciones que adoptan enfoques estratégicos formales logran mejoras significativas en su desempeño y posicionamiento competitivo. En ese sentido, la propuesta de un plan estratégico con un horizonte de mediano plazo busca cerrar esta brecha, dotando a la empresa de herramientas metodológicas que abarcan el análisis interno y externo, la formulación de objetivos y estrategias, y el diseño de planes de acción concretos y medibles.

Asimismo, la relevancia académica de la investigación radica en su contribución al conocimiento sobre planeamiento estratégico aplicado a industrias altamente sensibles a la variabilidad climática y a la volatilidad del mercado. El estudio propone un modelo metodológico replicable que puede servir de referencia para otras empresas del sector pesquero, así como para organismos vinculados a la promoción y regulación de la actividad, orientados a fortalecer la sostenibilidad, la competitividad y la resiliencia del sector.

Finalmente, el trabajo presenta un impacto a nivel comunitario al plantear soluciones que no solo benefician a la empresa objeto de estudio, sino que también fortalecen la dinámica de la cadena de valor regional. La implementación de un plan estratégico permitirá a la organización mejorar su competitividad y consolidar su posicionamiento en el mercado,

generando efectos positivos en proveedores, trabajadores y actores vinculados al sector. De este modo, la investigación contribuye al fortalecimiento del sector pesquero y al posicionamiento de Chimbote como un polo productivo capaz de responder a las exigencias de calidad, trazabilidad y sostenibilidad que demandan los mercados actuales. En síntesis, el estudio se fundamenta en la necesidad de enfrentar un problema estructural de la industria conservera, cuyas debilidades y amenazas han comprometido su desempeño en los últimos años. Mediante la formulación de un plan estratégico sustentado en diagnósticos rigurosos y en la definición de estrategias coherentes, se busca fortalecer la gestión empresarial, garantizar la continuidad de la producción y consolidar un posicionamiento competitivo sostenible en el tiempo, contribuyendo tanto al desarrollo empresarial como al desarrollo regional y nacional.

Marco teórico

Antecedentes

La investigación tuvo como objetivo diagnosticar la planificación estratégica en la empresa panificadora Las Delicias de Santa Rosa E.I.R.L., ubicada en Lima, durante el año 2018, con el fin de describir las características de su gestión estratégica. La metodología empleada fue de diseño no experimental y enfoque descriptivo, considerando como población de estudio a seis personas con mayor influencia en la toma de decisiones empresariales, utilizando la encuesta como técnica de recolección de datos y el cuestionario como instrumento. Los resultados evidenciaron la inexistencia de un análisis del macroentorno, el desconocimiento de la influencia de las fuerzas externas y la ausencia de un diagnóstico claro de las fortalezas y debilidades internas, lo que conllevaba a que la empresa operara de manera empírica, basando sus decisiones únicamente en la experiencia y en el comportamiento de las ventas. En conclusión, se determinó que la empresa no contaba con una planificación estratégica ni con objetivos estratégicos definidos, lo que limita su crecimiento sostenido, siendo necesario establecer objetivos de corto y largo plazo que permitan mejorar su desempeño y obtener mejores resultados empresariales (Torobeo Velásquez, 2019).

La investigación tuvo como objetivo formular un plan estratégico para mejorar el desempeño comercial y financiero de la empresa Grupo CONTEXT Perú durante el período 2019–2023, con énfasis en el incremento de ingresos, productividad y posicionamiento en el mercado. La metodología empleada fue de enfoque descriptivo y propositivo, utilizando herramientas de análisis estratégico y recopilando información mediante entrevistas personalizadas y grupos focales, lo que permitió evaluar los factores internos y externos de la organización e identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los resultados evidenciaron la ausencia de objetivos claros para la captación de nuevos clientes y deficiencias en la gestión presupuestal, lo que limitaba la capacidad de respuesta de la gerencia, determinándose como estrategia principal la penetración de mercado, acompañada de iniciativas orientadas a fortalecer la fidelización de clientes, la comunicación interna y la eficiencia operativa. En conclusión, el

estudio demostró que la implementación del plan estratégico propuesto contribuiría significativamente a mejorar el valor económico y financiero de la empresa, así como su imagen corporativa y competitividad en un entorno caracterizado por la transformación digital y la innovación constante (Alfaro Quiroga et al., 2019).

La investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad en la empresa Espinoza Contratistas Generales S.A. (ESCOGESA), ubicada en la ciudad de Huancavelica, durante el año 2019, considerando el contexto de creciente turbulencia del mercado y la necesidad de respuestas estratégicas por parte de las organizaciones. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, con diseño correlacional, aplicándose el paradigma positivista; la población estuvo conformada por los 28 trabajadores de la empresa, optándose por un muestreo censal, y utilizándose instrumentos de recolección de datos aplicados a toda la población. Los resultados obtenidos mediante el estadístico rho de Spearman evidenciaron una correlación alta y positiva ($\rho = 0.827$) entre el planeamiento estratégico y la competitividad empresarial. En conclusión, se comprobó que el planeamiento estratégico se relaciona de manera directa y significativa con la mejora de la competitividad de la empresa Espinoza Contratistas Generales S.A., confirmando la hipótesis planteada y resaltando la importancia de una adecuada gestión estratégica para fortalecer el desempeño empresarial (Garay Dueñas, 2020).

El estudio tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para la industria pesquera alimentaria del Perú en el período 2016–2026, con la finalidad de mejorar los niveles de productividad y competitividad, fortalecer su posicionamiento en el mercado interno y ampliar su presencia en el ámbito latinoamericano mediante la incorporación de tecnología, la capacitación del recurso humano y la formalización de las unidades productivas. La metodología aplicada se basó en un enfoque estratégico de carácter prospectivo, sustentado en el análisis sectorial y en la formulación de objetivos de largo plazo medibles, así como en la definición de estrategias orientadas al desarrollo industrial. Los resultados permitieron establecer metas cuantificables relacionadas con el crecimiento de la producción, las ventas y las exportaciones de conservas, la

diversificación de productos y mercados, la generación de ingresos por innovación y el fortalecimiento de la gestión de calidad a través de certificaciones como HACCP e ISO 9001, además de la propuesta de estrategias de integración, alianzas y penetración de mercados. En conclusión, se evidenció que la aplicación de un plan estratégico integral es determinante para elevar la competitividad de la industria pesquera conservera, optimizar su desempeño productivo y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo (Camacho Galindo et al., 2017).

La investigación tuvo como objetivo formular un plan estratégico para la empresa Matarani S.A.C., dedicada a la transformación y comercialización de productos hidrobiológicos para consumo humano, con la finalidad de mejorar su desempeño competitivo y su valor empresarial en un entorno de alta competencia nacional e internacional. La metodología empleada fue de enfoque descriptivo y propositivo, sustentada en un análisis integral de los factores internos y externos, así como de la posición competitiva de la empresa, lo que permitió proyectar ventas, evaluar la valorización empresarial y definir planes funcionales en las áreas de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas. Los resultados evidenciaron que la empresa se encontraba centrada principalmente en una estrategia de liderazgo en costos y comercialización de commodities, lo que limitaba su crecimiento y rentabilidad; no obstante, se identificaron oportunidades estratégicas en mercados internacionales, especialmente en Japón, para la diversificación hacia productos hidrobiológicos de mayor valor agregado, como erizo y ovas, con potencial de crecimiento anual del 25 %, lo que permitiría incrementar el valor de la empresa por acción. Se concluye que la implementación del plan estratégico propuesto contribuye a replantear la visión y los objetivos empresariales, fortalecer la competitividad, diversificar la oferta de productos y mejorar sostenidamente el valor económico de la empresa en el mediano plazo (Retamoso Monjarás, 2019).

El estudio tuvo como finalidad evidenciar experiencias y propuestas de exportación de conservas de pescado en Sudamérica, utilizando bases de datos científicas como ScienceDirect, Redalyc, Scielo, DOAJ, EconBiz, Sisbib, La Referencia y Fedesarrollo, considerando investigaciones publicadas entre los años 2001 y 2021. Entre los objetivos específicos se incluyó determinar los países de origen de las exportaciones, los mercados de destino, los métodos logísticos

empleados, así como las principales conclusiones y recomendaciones de los estudios analizados. La investigación se desarrolló mediante una revisión sistemática, en la cual inicialmente se identificaron 1 069 944 registros, que posteriormente fueron filtrados mediante criterios de inclusión y exclusión, obteniéndose finalmente 10 documentos para el análisis. Se recopiló información relacionada con los autores, año de publicación, tipo de documento (tesis, artículos científicos e informes técnicos), producto exportado, países exportadores e importadores, métodos logísticos y conclusiones de los estudios originales. Los resultados evidenciaron que la mayoría de las experiencias de exportación provienen de Ecuador, seguido de otros países sudamericanos. Asimismo, se determinó que el transporte marítimo constituye el principal método logístico utilizado, mientras que el mercado estadounidense se identifica como el principal destino de las conservas de pescado, concentrando una elevada demanda, especialmente de productos de origen ecuatoriano (Tintaya-Condori et al., 2022)

Egipto, reconocido como uno de los principales productores acuícolas del Mediterráneo, enfrenta diversos desafíos para el desarrollo de su sector de acuicultura marina. Con el propósito de evaluar estas limitaciones, el estudio aplicó la metodología SWOT-AHP para realizar un análisis cuantitativo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector. Para ello, se entrevistó a 26 especialistas, entre productores acuícolas, académicos y funcionarios del sector público. Los resultados evidenciaron que Egipto lidera la producción mundial de corvina y ocupa el tercer lugar en la producción de especies marinas como lubina y dorada. Este posicionamiento competitivo se atribuye a factores como precios competitivos, amplias áreas destinadas a la acuicultura marina, condiciones climáticas favorables y estaciones invernales moderadas, lo que permite la producción de peces de alta calidad con una amplia aceptación en el mercado. Asimismo, se identificó una importante oportunidad de comercialización en el segmento de peces de gran tamaño y alto valor comercial. No obstante, los expertos señalaron que las debilidades y amenazas superan a las fortalezas y oportunidades, destacando la dependencia de peces silvestres como alimento, el incremento de los costos de insumos, la disminución de la demanda de alimentos balanceados, la baja calidad del agua y la dependencia de semillas silvestres. Además, la contaminación ambiental y el cambio climático representan

riesgos significativos para el desarrollo futuro del sector. En conclusión, la aplicación de la metodología SWOT-AHP permite formular planes estratégicos efectivos, maximizando oportunidades y mitigando riesgos, con la participación conjunta de productores, académicos y autoridades, promoviendo prácticas sostenibles e innovación continua (Abd El-Aziz et al., 2024).

Marco conceptual

Competitividad Empresarial

La competitividad empresarial se entiende como la capacidad de una organización para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios de manera más eficiente y diferenciada que sus competidores, generando valor sostenido para sus clientes y stakeholders. Este concepto trasciende el desempeño financiero inmediato y se relaciona con la habilidad de la empresa para mantener una posición favorable en el mercado a largo plazo.

Desde un enfoque estratégico, la competitividad se sustenta en la adecuada combinación de recursos, capacidades y competencias distintivas, las cuales permiten responder de manera eficaz a las presiones del entorno. Porter (2008) sostiene que la competitividad se construye a partir de la elección estratégica entre liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, las cuales deben alinearse con la estructura del sector y las capacidades internas de la empresa. En este sentido, la competitividad no es un estado estático, sino un proceso dinámico que requiere innovación, mejora continua y adaptación estratégica.

Plan Estratégico

El plan estratégico constituye un instrumento fundamental de la gestión empresarial que orienta a la organización en la definición de su rumbo de largo plazo, articulando la visión institucional con objetivos, estrategias y acciones concretas. Desde la perspectiva de la administración estratégica, un plan estratégico permite analizar sistemáticamente el entorno externo y las capacidades internas de la empresa, con el propósito de formular decisiones que aseguren su sostenibilidad y competitividad en el tiempo. Este proceso no se limita a la formulación de estrategias, sino que incluye su implementación y evaluación continua, permitiendo a la organización adaptarse a contextos dinámicos y altamente competitivos.

Diversos autores coinciden en que el plan estratégico es una herramienta integradora, ya que conecta la misión, visión, objetivos de largo plazo y políticas organizacionales con los recursos disponibles y las condiciones del entorno. En sectores expuestos a alta incertidumbre, como la industria pesquera, el plan estratégico adquiere mayor relevancia al facilitar la anticipación de escenarios y

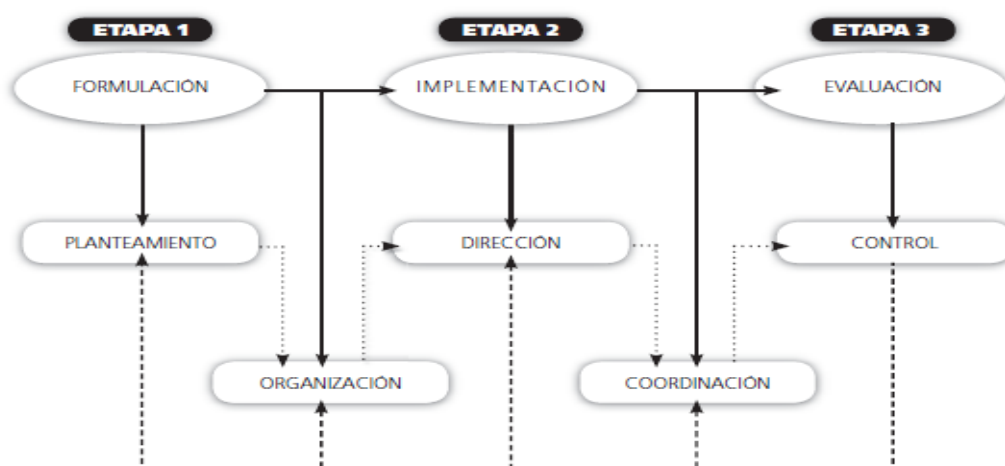
la reducción de riesgos derivados de factores económicos, ambientales y de mercado (David & David, 2017).

Proceso Estratégico

El proceso estratégico puede entenderse como un enfoque sistemático que orienta a la organización en la toma de decisiones de largo plazo, permitiéndole establecer un rumbo claro hacia el logro de su visión. Dicho proceso se desarrolla a través de etapas interrelacionadas que aseguran la coherencia entre el análisis, la acción y el control. En primer lugar, la formulación estratégica comprende el análisis del entorno y de la situación interna de la empresa, a partir del cual se definen las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos institucionales. Posteriormente, la implementación estratégica se enfoca en la puesta en práctica de las estrategias formuladas, etapa que demanda un alto nivel de coordinación organizacional y asignación eficiente de recursos. Finalmente, la evaluación y el control estratégico permiten supervisar el desempeño de las estrategias adoptadas, verificando su contribución al cumplimiento de los objetivos y facilitando la adopción de acciones correctivas cuando sea necesario. En la figura N°01 se encuentran las etapas del proceso estratégico (D'Alessio Ipinza, 2008).

Figura 1

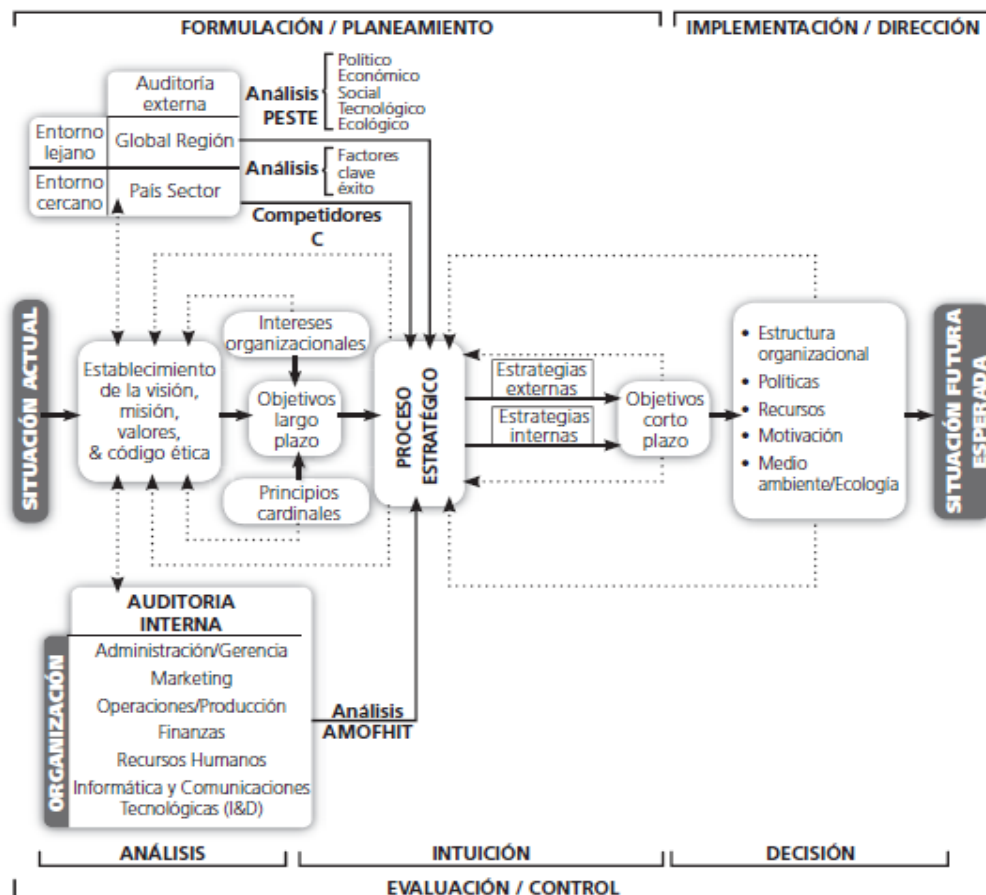
Etapas del proceso estratégico



Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2.^a ed.), por F. A. D'Alessio Ipinza, 2008, Pearson Prentice Hall.

El proceso estratégico se desarrolla de manera secuencial a partir del análisis de la situación actual de la organización, lo que permite establecer los lineamientos fundamentales que orientan su actuación, tales como la visión, misión, valores y principios éticos. Estos elementos sirven como marco de referencia para la toma de decisiones y el comportamiento organizacional. Posteriormente, se evalúa el entorno externo mediante el análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, a fin de identificar oportunidades y amenazas relevantes que influyen en el desempeño de la empresa. Este análisis se sistematiza a través de herramientas que permiten valorar la respuesta organizacional frente a las condiciones del entorno.

Figura 2
El modelo secuencial del proceso estratégico



Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2.^a ed.), por F. A. D'Alessio Ipinza, 2008, Pearson Prentice Hall.

De forma complementaria, se realiza el análisis interno con el propósito de identificar las capacidades y limitaciones de la organización, orientando la

formulación de estrategias que potencien las fortalezas y reduzcan las debilidades. Para ello, se examinan las principales áreas funcionales de la empresa, lo que facilita la construcción de ventajas competitivas basadas en competencias distintivas. La integración de los análisis externo e interno constituye una etapa clave del proceso estratégico, ya que proporciona una base sólida para la formulación de estrategias coherentes y viables (D'Alessio Ipinza, 2008).

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según David y David (2017), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y evaluar las principales oportunidades y amenazas que enfrenta una organización en su entorno externo. Su finalidad es determinar el grado en que la empresa responde de manera efectiva a los factores externos que influyen en su desempeño, tales como variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas, ambientales y competitivas.

La MEFE se construye mediante la selección de factores externos clave, a los cuales se les asigna una ponderación según su nivel de importancia relativa y una calificación que refleja la respuesta estratégica de la empresa frente a cada factor. El resultado global de la matriz permite evaluar si la organización está aprovechando adecuadamente las oportunidades del entorno y minimizando el impacto de las amenazas.

Desde el enfoque de la administración estratégica, la MEFE constituye una base fundamental para la formulación de estrategias, ya que proporciona una visión estructurada del entorno externo y facilita la toma de decisiones orientadas a mejorar la competitividad empresarial. En sectores altamente expuestos a cambios del entorno, como la industria pesquera, esta matriz resulta especialmente relevante, debido a la influencia de factores climáticos, normativos y de mercado que pueden afectar significativamente el desempeño organizacional.

Metodología:

- Identificación de factores externos (oportunidades y amenazas).
- Asignación de ponderaciones que sumen 1.00, según su importancia relativa.

- Evaluación de la eficacia de la respuesta de la empresa, en escala de 1 (mala) a 4 (excelente).
- Cálculo del valor ponderado (ponderación x calificación).
- Suma total del valor ponderado para determinar el puntaje general.

Un puntaje por encima de 2.5 indica que la empresa está respondiendo bien al entorno; por debajo, sugiere una debilidad en el aprovechamiento de oportunidades o manejo de amenazas.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según David & David (2017), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y evaluar las principales fortalezas y debilidades de una organización. Su objetivo es determinar la posición interna de la empresa a partir de factores clave relacionados con áreas funcionales como operaciones, finanzas, recursos humanos, marketing y tecnología.

La MEFI asigna ponderaciones y calificaciones a cada factor interno, lo que facilita una evaluación cuantitativa del desempeño organizacional. Este análisis resulta fundamental para la formulación de estrategias, ya que permite aprovechar las fortalezas existentes y corregir las debilidades que limitan la competitividad. En industrias con alta dependencia de recursos naturales y procesos productivos complejos, como la conservera, la MEFI aporta información clave para la toma de decisiones estratégicas.

Metodología:

- Identificación de factores internos clave.
- Asignación de ponderaciones (1.00 en total).
- Evaluación del desempeño de la empresa frente a cada factor.
- Cálculo del puntaje ponderado y suma total.

El resultado permite conocer el posicionamiento interno de la organización. Valores mayores a 2.5 reflejan fortalezas predominantes.

Matriz FODA (SWOT)

La matriz FODA (SWOT) sirve para contrastar y relacionar los factores internos

(fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas), proporcionando una visión integral de la situación estratégica de la organización. A partir de este cruce, se generan posibles estrategias que capitalizan las fortalezas para aprovechar oportunidades, corrigen debilidades, y evitan o mitigan amenazas externas. El FODA es ampliamente utilizado como base para formular estrategias coherentes con el contexto competitivo (Chernev, 2021).

Metodología:

- Listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Cruce en cuatro tipos de estrategias: FO (usar fortalezas para aprovechar oportunidades), DO (superar debilidades aprovechando oportunidades), FA (usar fortalezas para mitigar amenazas), y DA (reducir debilidades y evitar amenazas).

Su aplicación permite generar alternativas estratégicas realistas y alineadas al contexto organizacional.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La MPC permite comparar el desempeño de una empresa frente a sus principales competidores mediante indicadores clave que reflejan factores críticos de éxito dentro del sector. Al asignar ponderaciones y calificaciones a estos factores, se puede ubicar la posición competitiva relativa de la organización, lo que apoya la identificación de ventajas y debilidades frente al mercado. Esta matriz es valiosa para orientar la formulación de estrategias competitivas efectivas (Hill & Schilling, 2022).

Metodología:

- Selección de factores clave de éxito.
- Asignación de ponderaciones y calificaciones.
- Comparación de puntajes ponderados.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La MPEYEA o SPACE permite definir la orientación estratégica general de la empresa (agresiva, conservadora, defensiva o competitiva). Evalúa dimensiones

internas y externas como estabilidad del entorno, ventaja competitiva, fortaleza financiera y fortaleza del sector (David & David, 2017).

Metodología:

- Calificación de las 4 dimensiones clave en una escala de +6 a -6.
- Ubicación del punto medio en un gráfico cartesiano.
- Determinación del cuadrante estratégico.

Matriz Interna y Externa (IE)

La Matriz Interna y Externa (IE) combina los resultados de la MEFI y la MEFE para determinar la posición estratégica global de la empresa. Esta herramienta permite clasificar a la organización en zonas estratégicas que orientan decisiones de crecimiento, mantenimiento o reducción.

Su aplicación contribuye a una toma de decisiones estratégica más estructurada y alineada con el desempeño organizacional (David & David, 2017).

Metodología:

- Eje X: resultado de MEFE (entorno).
- Eje Y: resultado de MEFI (interna).

Ubicación del punto resultante para definir estrategia.

Matriz de la Gran Estrategia

La Matriz de la Gran Estrategia se utiliza para formular estrategias en función de la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado. Esta herramienta permite identificar alternativas estratégicas como penetración de mercado, desarrollo de productos, diversificación o reducción. Su uso facilita la selección de estrategias coherentes con la realidad del entorno competitivo (David & David, 2017).

Ejes:

- Eje X: posición competitiva.
- Eje Y: crecimiento del mercado.

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Permite priorizar estrategias según su consistencia con factores clave. Cada estrategia es evaluada con ponderaciones y calificaciones (David & David, 2017).

Metodología:

- Listado de factores clave.
- Evaluación de cada estrategia con respecto a cada factor.
- Cálculo de puntajes ponderados.

Matriz Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo evalúa la coherencia entre las estrategias formuladas y los objetivos de largo plazo de la organización, permitiendo verificar que cada estrategia contribuya efectivamente al cumplimiento de las metas establecidas. Esta matriz asegura la alineación entre planificación y ejecución estratégica, reforzando la consistencia del plan estratégico (Wheelen & Hunger, 2021).

Importancia:

Representa el paso final de alineamiento estratégico antes de diseñar el plan de acción y construir el mapa estratégico.

Análisis Competitivo Estratégico

El análisis competitivo estratégico es un componente fundamental del planeamiento estratégico, ya que permite a la organización comprender su posición relativa dentro del sector en el que opera y evaluar las estrategias adoptadas por sus principales competidores. Este análisis se orienta a identificar las condiciones que determinan la intensidad de la competencia, así como los factores que influyen en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Desde una perspectiva estratégica, el análisis competitivo implica el estudio de la estructura del sector, el comportamiento de los competidores actuales y potenciales, y la capacidad de la empresa para diferenciarse o competir en costos. A través de este proceso, la organización puede anticipar movimientos

estratégicos de sus rivales, reconocer barreras de entrada, evaluar productos sustitutos y analizar el poder de negociación de clientes y proveedores, elementos que condicionan su desempeño competitivo.

Asimismo, el análisis competitivo estratégico facilita la formulación de estrategias que permitan construir ventajas competitivas sostenibles, ya sea mediante liderazgo en costos, diferenciación o enfoques especializados. Para ello, se emplean herramientas analíticas como el modelo de las cinco fuerzas competitivas, la matriz de perfil competitivo y el benchmarking estratégico, las cuales proporcionan información clave para la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, un análisis competitivo riguroso contribuye a reducir la incertidumbre del entorno, mejorar la asignación de recursos y fortalecer la posición estratégica de la organización frente a sus competidores (Porter, 2008; D'Alessio, 2008; David et al., 2017).

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta fundamental del análisis competitivo estratégico, ya que permite examinar la estructura de un sector industrial y determinar el nivel de competitividad y rentabilidad potencial que enfrentan las empresas que operan en él. Este enfoque sostiene que la rentabilidad de una organización no depende únicamente de su desempeño interno, sino también de la intensidad de las fuerzas externas que influyen en el entorno competitivo.

El modelo identifica cinco fuerzas que configuran la dinámica competitiva de un sector: la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos. La interacción de estas fuerzas define el grado de presión competitiva y condiciona las decisiones estratégicas de las empresas.

En este sentido, el análisis de la rivalidad entre competidores permite evaluar el nivel de competencia directa, considerando factores como el número de empresas en el mercado, la tasa de crecimiento del sector y el grado de diferenciación de los productos. Por su parte, el poder de negociación de los clientes influye en la capacidad de estos para exigir menores precios o mayor calidad, mientras que el poder de los proveedores afecta los costos y la

disponibilidad de insumos estratégicos.

Asimismo, la amenaza de nuevos entrantes está relacionada con la existencia de barreras de entrada, tales como inversiones iniciales elevadas, economías de escala, regulaciones o acceso a canales de distribución. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos limita la rentabilidad del sector cuando existen alternativas que pueden satisfacer la misma necesidad del consumidor. El análisis sistemático de estas cinco fuerzas permite a la empresa identificar oportunidades y riesgos competitivos, así como formular estrategias orientadas a fortalecer su posición en el mercado, construir ventajas competitivas sostenibles y mejorar su desempeño a largo plazo (Porter, 2008; David et al., 2017; D'Alessio, 2008).

Planeamiento organizacional

La planeación estratégica es un proceso que permite a las organizaciones establecer una orientación de largo plazo, estructurando objetivos, estrategias y sistemas de gestión que facilitan el crecimiento sostenible y la adaptación al entorno competitivo. En su enfoque teórico, se distinguen varias escuelas de pensamiento —como la escuela clásica, la de planeación estratégica y la de estrategia y estructura— cada una aportando elementos conceptuales para comprender cómo las empresas analizan mercados, recursos y capacidades para formular acciones coherentes con sus metas estratégicas. Este enfoque implica un análisis profundo de productos y mercados, la definición de objetivos organizacionales y el diseño de un sistema organizativo que soporte el desarrollo de la empresa en función de sus necesidades de crecimiento (Ogliastri Uribe, 2000).

Misión, Visión y Valores:

La misión, la visión y los valores constituyen elementos fundamentales del proceso de planeamiento estratégico, ya que proporcionan dirección, coherencia y sentido a las decisiones organizacionales. La misión define el propósito esencial de la organización, identificando su razón de ser, el tipo de clientes que atiende, los productos o servicios que ofrece y la filosofía que orienta su operación. Una misión claramente formulada permite alinear las estrategias con las expectativas de los grupos de interés y facilita la toma de decisiones estratégicas coherentes.

Por su parte, la visión representa la aspiración futura de la organización, describiendo el estado deseado que se busca alcanzar en el largo plazo. Esta declaración actúa como un marco de referencia que inspira y motiva a los miembros de la organización, orientando el diseño de objetivos estratégicos y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Una visión eficaz debe ser clara, desafiante y realista, permitiendo proyectar el crecimiento y posicionamiento futuro de la empresa.

Los valores organizacionales complementan la misión y la visión al establecer los principios éticos y culturales que guían el comportamiento de la organización y de sus colaboradores. Estos valores influyen directamente en la forma en que se formulan e implementan las estrategias, ya que determinan los límites dentro de los cuales se toman decisiones y se ejecutan acciones estratégicas. En conjunto, misión, visión y valores constituyen la base conceptual sobre la cual se construye el plan estratégico y se asegura la coherencia entre la estrategia formulada y la práctica organizacional (David et al., 2017).

Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una herramienta de gestión desarrollada dentro del enfoque del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que permite representar de forma gráfica y lógica la estrategia de una organización. Su finalidad es mostrar cómo los objetivos estratégicos se interrelacionan entre sí mediante relaciones de causa-efecto, facilitando la comprensión de la estrategia por parte de todos los niveles de la organización y asegurando su alineación con la visión y misión institucional.

Según Kaplan y Norton (2004), el mapa estratégico organiza la estrategia en cuatro perspectivas fundamentales: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas se articulan de manera jerárquica, de tal forma que las capacidades desarrolladas en el aprendizaje y crecimiento fortalecen los procesos internos; estos, a su vez, generan valor para los clientes, lo que finalmente se traduce en mejores resultados financieros. De esta manera, el mapa estratégico convierte la estrategia en un sistema coherente y comprensible, evitando que los objetivos se gestionen de forma aislada.

En el contexto del planeamiento estratégico empresarial, el mapa estratégico cumple un rol clave, ya que permite traducir la estrategia formulada en objetivos

concretos, facilita la selección de indicadores de desempeño y sirve como base para el diseño del plan de acción. Asimismo, contribuye a mejorar la comunicación interna, alinear las iniciativas estratégicas y monitorear el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, fortaleciendo así la competitividad y sostenibilidad de la organización.

Metodología

Método

Diagnóstico de Análisis Externo

El diagnóstico estratégico se inició con un análisis del entorno externo, con el objetivo de comprender cómo las condiciones vigentes a nivel nacional e internacional influyeron sobre la industria pesquera y, en particular, sobre el desempeño de la empresa objeto de estudio. Para ello, se aplicó la herramienta de análisis PESTE, la cual examinó cinco dimensiones clave del entorno: político, económico, social, tecnológico y ecológico. En cada una de estas dimensiones se identificaron las principales tendencias y sus efectos probables en la industria, lo que permitió detectar oportunidades y amenazas relevantes para la empresa.

Posteriormente, se realizó un análisis de impacto entre las variables identificadas en el PESTE y su relación con los clientes, proveedores y la empresa objeto de estudio, con la finalidad de determinar el nivel de influencia de cada variable sobre los actores clave del negocio. Luego de este análisis, solo se tomaron en cuenta las variables de alto impacto, debido a que estas representan los factores del entorno con mayor capacidad de afectar directamente la competitividad, sostenibilidad y desempeño operativo de la empresa, garantizando así que el estudio se enfoque en los aspectos más relevantes para la toma de decisiones estratégicas.

Seguidamente, se aplicó una encuesta a los trabajadores de la empresa, con el propósito de obtener una valoración interna sobre la percepción del efecto de las variables externas identificadas. Para ello, se utilizó una escala de Likert de cuatro niveles, mediante la cual los colaboradores evaluaron cada variable según su grado de influencia en la organización. Este procedimiento permitió incorporar la perspectiva del personal que participa directamente en los procesos operativos y administrativos, aportando información objetiva y contextualizada para fortalecer la validez del análisis externo.

Finalmente, con base en los resultados del análisis de impacto y de la encuesta aplicada, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), herramienta que permitió cuantificar la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar las amenazas identificadas, proporcionando una base objetiva y estructurada para la formulación del plan estratégico.

Diagnóstico de Análisis Interno

Para comprender la situación actual de la empresa de conservas, se iniciará con la elaboración del modelo Canvas, herramienta que permitirá representar de forma clara y estructurada el modelo de negocio, facilitando la identificación de los componentes clave como los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, estructura de costos e ingresos, entre otros. Posteriormente, se realizará una descripción de la cadena de valor, con el objetivo de analizar detalladamente las actividades primarias y de apoyo que permiten a la empresa generar valor para sus clientes y competir en el mercado. Con base en esta información, se procederá a aplicar el análisis AMOFHIT, que evalúa siete áreas fundamentales: administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, información y comunicación, así como tecnología e investigación y desarrollo. Este análisis permitirá identificar con mayor precisión las fortalezas y debilidades internas que afectan el desempeño organizacional. Finalmente, los hallazgos se consolidarán en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual cuantificará la capacidad de la empresa para aprovechar sus fortalezas y corregir sus debilidades, sirviendo como base para la formulación estratégica orientada a mejorar su competitividad.

Análisis competitivo estratégico

En esta etapa se realizó un diagnóstico del estado competitivo de la empresa en relación con sus principales competidores del sector, empleando como herramienta fundamental el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Dicho modelo permitió analizar cinco dimensiones esenciales del entorno competitivo: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

Este análisis permitió identificar el nivel de competitividad del sector y reconocer los factores críticos de éxito que influyen en el desempeño de la empresa. Posteriormente, dichos factores fueron incorporados en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), a través de la cual se comparó el posicionamiento estratégico de la empresa frente a sus competidores más relevantes, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias orientadas a fortalecer su posición en el mercado.

Reformulación estratégica organizacional

En este ítem se llevó a cabo un análisis estructurado de la visión, misión, valores institucionales, políticas y principios cardinales de la empresa, con el objetivo de evaluar

su coherencia, pertinencia y alineación con los lineamientos estratégicos de la organización. Para ello, se aplicó una metodología de evaluación cualitativa mediante matrices de ponderación, utilizando una escala tipo Likert de cuatro niveles, la cual permitió medir la percepción de cumplimiento en dimensiones clave como orientación estratégica, claridad conceptual, alineación con el entorno, diferenciación competitiva y proyección de largo plazo.

En una primera etapa, se analizó la visión actual de la empresa mediante una matriz de valoración diagnóstica. Posteriormente, se desarrolló una encuesta dirigida a los trabajadores, utilizando la escala Likert de cuatro niveles, con la finalidad de recoger la percepción del personal sobre el grado de claridad, comprensión y alineación de la visión vigente con la realidad organizacional. La aplicación de esta encuesta permitió incorporar la opinión de los colaboradores, quienes participan directamente en las actividades de la empresa y, por tanto, poseen una visión práctica de su funcionamiento y proyección.

Con base en los resultados obtenidos, se formuló una propuesta de nueva visión, orientada a corregir las debilidades identificadas en el diagnóstico inicial. Seguidamente, se aplicó una segunda encuesta al personal, nuevamente con escala Likert de cuatro niveles, con el propósito de validar si la propuesta de visión reformulada resultaba más adecuada, comprensible y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Este procedimiento permitió seleccionar la visión más pertinente y representativa para la organización.

Posteriormente, se realizó un análisis crítico de los valores organizacionales vigentes, con el objetivo de identificar aquellos que debían actualizarse o reformularse para lograr una mejor representación de la cultura empresarial actual y su proyección estratégica.

Formulación de objetivos estratégicos

Como parte del proceso de planeamiento estratégico, se integraron los resultados obtenidos del diagnóstico interno y externo, específicamente las fortalezas y debilidades identificadas mediante el análisis AMOFHIT y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), así como las oportunidades y amenazas determinadas a través del análisis PESTE y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Asimismo, se consideraron los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo, la cual permitió identificar los factores clave de éxito del sector y el posicionamiento de la empresa frente a sus principales competidores. Adicionalmente, se incorporaron los resultados de la nueva visión, misión y valores institucionales reformulados y validados, los cuales establecieron la orientación estratégica futura de la organización. Con base en toda esta información consolidada, se formularon las estrategias organizacionales, utilizando el método

SMART, lo que permitió definir estrategias específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un horizonte temporal determinado. Finalmente, se elaboró un cuadro de planificación estratégica que incluyó cada objetivo estratégico, su horizonte de cumplimiento y el indicador de logro correspondiente, permitiendo estructurar un sistema de seguimiento y control orientado a evaluar el avance de la implementación estratégica.

Diseño de plan estratégico

El proceso de formulación del plan estratégico se inició con la elaboración de la Matriz FODA, herramienta que permitió identificar y clasificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a partir del diagnóstico interno y externo de la organización. Esta matriz se analizó mediante los cuadrantes estratégicos FO, DO, FA y DA, los cuales permitieron proponer estrategias basadas en la convergencia de factores positivos y negativos. A partir de estas estrategias preliminares, se procedió a su validación utilizando la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la cual ayudó a clasificar las estrategias según su perfil como agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Posteriormente, se aplicó la Matriz Interna y Externa (IE), la cual relacionó la posición interna de la empresa (fortalezas y debilidades) con las condiciones del entorno externo (oportunidades y amenazas), permitiendo orientar la dirección estratégica general. Luego, se formuló la Matriz de la Gran Estrategia, la cual vinculó el desempeño de la empresa con su posición en el mercado para sugerir estrategias viables de crecimiento, estabilidad o reestructuración. Una vez definidas las estrategias a partir de las matrices anteriores, se elaboró la Matriz de Decisión Estratégica, que permitió comparar, integrar y depurar las estrategias planteadas, descartando aquellas de menor relevancia o viabilidad, denominadas estrategias de contingencia.

Seguidamente, se desarrolló la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), que permitió evaluar cuantitativamente cada estrategia en función de su relación con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas, asignando ponderaciones y calificaciones que reflejaron su atractivo relativo. Las estrategias con un puntaje inferior a 5 se consideraron secundarias o de respaldo.

Finalmente, el proceso concluyó con la Matriz Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo, en la que se verificó la coherencia entre las estrategias seleccionadas y los objetivos estratégicos definidos, asegurando que cada acción propuesta contribuyera al logro de los resultados esperados a nivel institucional. Como parte final del proceso, se elaboró un cuadro integrador que relacionó los objetivos estratégicos, las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) y las

estrategias propuestas. Con base en este cuadro, se construyó el Mapa Estratégico, herramienta visual que representó la lógica causal entre los objetivos y permitió alinear a toda la organización en torno a la visión de largo plazo.

Estructuración del plan de acción institucional

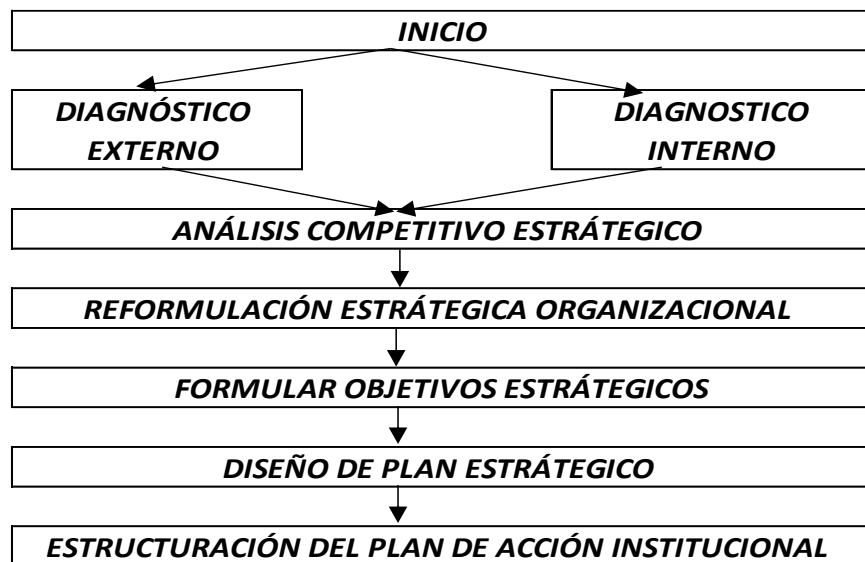
Luego de la formulación y selección de estrategias, se elaboró el Mapa Estratégico, con la finalidad de representar gráficamente la relación causal entre los objetivos estratégicos distribuidos en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). La construcción de este mapa permitió visualizar cómo las acciones en cada perspectiva contribuyeron al logro de la visión institucional de largo plazo. A partir del mapa estratégico, se derivaron los objetivos específicos, para los cuales se diseñaron indicadores de desempeño, definiendo para cada uno su perspectiva correspondiente, objetivo específico, indicador, fórmula de cálculo y unidad de medición. Posteriormente, se establecieron las metas por cada objetivo, incluyendo el cronograma de cumplimiento para el período 2026–2030. Asimismo, se formularon las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar cada objetivo, asignando responsables directos y se determinó el presupuesto de cada iniciativa, detallando la proyección de gastos desde el año 2026 hasta el 2030. Finalmente, se elaboró el Cuadro de Mando Integral, herramienta que integró los objetivos, indicadores, metas, iniciativas, responsables y presupuestos, constituyéndose en el instrumento principal para la planificación, seguimiento y control de la estrategia institucional.

Diseño de la investigación

La presente investigación fue de tipo descriptiva, ya que tuvo como finalidad analizar y caracterizar detalladamente la situación de la planificación estratégica en una empresa de conservas hidrobiológicas. A través del diagnóstico interno, externo y competitivo, se buscó comprender las condiciones que afectaron su desempeño. Asimismo, poseyó un enfoque propositivo, en tanto se plantearon alternativas y estrategias orientadas a mejorar su gestión estratégica y fortalecer su competitividad en el mercado.

Figura 3

Diseño de la investigación



Población y muestra

Población estudio

La población del estudio estuvo conformada por los directivos y personal de la empresa de conservas de pescado en Chimbote, así como por aquellos relacionados con la gestión de la producción, calidad y comercialización. Asimismo, se consideró información del sector pesquero local y regional.

Muestra de estudio

La muestra fue seleccionada de manera intencionada y estuvo compuesta por gerentes, directores, jefes, supervisores y personal administrativo clave, quienes fueron entrevistados y proporcionaron datos relevantes para el diagnóstico de la competitividad. Se estimó una muestra de 30 individuos clave, lo que permitió obtener una representación adecuada de las estrategias de la organización.

Variables

- **Variable 1:** Planeamiento estratégico
- **Variable 2:** Competitividad

Operacionalización de la variable

Se muestra en la tabla 1 la matriz de variables:

Tabla 1*Modelo de Matriz Operacionalización*

VARIBALE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Planeamiento Estratégico	Proceso sistemático mediante el cual una organización define su dirección a largo plazo, a través de objetivos, estrategias y recursos alineados (David, 2013).	Conjunto de actividades metodológicas que incluyen diagnóstico, formulación estratégica, selección de objetivos, diseño de mapa estratégico y plan de acción.	Diagnóstico estratégico (análisis interno y externo).	Lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).	Nominal
			Dirección estratégica.	Nivel de alineación de la visión y misión con el entorno.	Nominal
			Formulación estratégica.	Objetivos estratégicos definidos y coherentes. Pertinencia de estrategias propuestas.	Nominal
			Planificación estratégica operativa.	Coherencia entre estrategias, objetivos e iniciativas.	Nominal
Competitividad	Capacidad de una organización para diferenciarse, posicionarse y sostenerse en el mercado frente a sus competidores (Porter, 1991).	Se medirá a través de entrevistas y encuestas aplicadas a la alta dirección y análisis documental del entorno competitivo. Se usará el modelo de las cinco fuerzas de Porter.	Posicionamiento en el mercado	Nivel de competitividad respecto a competidores.	Nominal
				Reconocimiento y presencia de factores diferenciadores	Nominal

Técnica e instrumento de recolección de datos

Para la recopilación de datos, se empleó un instrumento validado, diseñado específicamente para obtener información relevante sobre las variables de esta investigación. Este método de recolección fue de tipo intencionado y dirigido, lo que permitió la interacción entre el investigador y los participantes, con el propósito de comprender sus intereses y experiencias, asegurando así la obtención de datos precisos y significativos para el estudio.

Tabla 2*Técnicas de recolección de datos*

Técnica	Instrumento
Observación directa	Ficha de recolección de datos (Información).
Encuesta	Cuestionario
Procedimiento de recolección de datos	Análisis de datos (Excel).

Procedimiento para recolección de datos:

- Diagnóstico del entorno externo: se realizó mediante el análisis PESTE y la Matriz MEFE, lo que permitió identificar las oportunidades y amenazas del entorno nacional e internacional.
- Diagnóstico del entorno interno: se desarrolló utilizando el modelo Canvas, la cadena de valor, el análisis AMOFHIT y la Matriz EFI, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades clave de la organización.
- Análisis competitivo: se efectuó a través del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, matrices de atractividad y la Matriz de Perfil Competitivo, lo que permitió evaluar el posicionamiento de la empresa frente a sus rivales.
- Reformulación estratégica organizacional: se llevó a cabo la evaluación y mejora de la visión, misión, valores, políticas y principios institucionales, utilizando matrices de valoración con escala tipo Likert para validar su coherencia estratégica.
- Formulación de objetivos estratégicos: se identificaron los elementos estratégicos clave del sector y se vincularon con los factores del entorno competitivo, formulando objetivos con horizonte de cinco años.
- Diseño del plan estratégico: se construyeron y validaron estrategias mediante las matrices FODA, PEYEA, IE, Gran Estrategia, Matriz de Decisión Estratégica, MCPE y Estrategias vs. Objetivos.
- Formulación del mapa estratégico: se elaboró con base en los objetivos estratégicos y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, clientes,

procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

- Estructuración del plan de acción institucional: se formularon indicadores y metas por cada objetivo estratégico, se definieron iniciativas, cronogramas y responsables, concluyendo en un plan operativo claro y ejecutable.

Técnicas de análisis de resultados

El análisis de resultados se realizó de manera descriptiva, utilizando herramientas estadísticas básicas como frecuencias, porcentajes y gráficos, los cuales fueron procesados mediante Microsoft Excel para interpretar los datos obtenidos en los cuestionarios y fichas aplicadas. Asimismo, se empleó el análisis de contenido temático para examinar las entrevistas y observaciones, identificando patrones, categorías y aspectos relevantes que permitieron comprender la situación estratégica de la empresa y sustentar las propuestas del plan estratégico.

Resultados y discusión

Diagnóstico del Análisis Externo de la Empresa

El diagnóstico estratégico se inició con un análisis del entorno externo, con el propósito de comprender cómo las condiciones actuales, tanto a nivel nacional como internacional, influían sobre la industria pesquera y, particularmente, sobre el desempeño de la empresa objeto de estudio. Para ello, se aplicó la herramienta de análisis PESTE, la cual permitió examinar cinco dimensiones clave del entorno: político, económico, social, tecnológico y ecológico. En cada una de estas dimensiones se identificaron las principales tendencias y sus efectos probables en la industria, lo que facilitó detectar factores con potencial de influencia para la organización.

Posteriormente, se desarrolló una evaluación del impacto entre clientes y proveedores, en la cual cada variable identificada fue calificada según su nivel de influencia en el entorno, utilizando una escala de bajo a alto impacto. De esta manera, únicamente los factores que obtuvieron una calificación de alto impacto fueron considerados para definir las oportunidades y amenazas de la empresa. Dichas variables fueron posteriormente validadas mediante encuestas aplicadas a 30 trabajadores, utilizando una escala de Likert del 1 al 4, con el fin de determinar el grado de relevancia y percepción interna sobre cada una. Finalmente, los resultados consolidados se integraron en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), herramienta que permitió cuantificar la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar las amenazas, sirviendo como base objetiva para la formulación del plan estratégico.

Análisis Externo

El presente capítulo tiene como finalidad realizar un diagnóstico del entorno externo que afecta directa o indirectamente el desempeño de la empresa de conservas ubicada en Chimbote. Este análisis permite identificar las oportunidades y amenazas presentes en el contexto en el que opera, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos (análisis PESTE).

Análisis PESTE

Entorno Político

En los últimos años, el Estado peruano ha fortalecido el marco normativo de fiscalización sanitaria en el sector pesquero, con el propósito de asegurar la inocuidad de los productos hidrobiológicos destinados al consumo humano. Este control se ejerce a través del Reglamento de Inspecciones y Sanciones Pesqueras y Acuícolas (RISPAC), aprobado mediante Decreto Supremo N.º 016-2007-PRODUCE, el cual establece el procedimiento administrativo sancionador aplicable a las actividades pesqueras y acuícolas. Asimismo, la Ley General de Pesca (artículo 77) y la Ley General de Acuicultura (artículo 17) facultan a la autoridad competente a imponer sanciones administrativas, incluyendo multas, suspensión o cancelación de autorizaciones sanitarias, ante el incumplimiento de las normas vigentes. Para las empresas conserveras de menor escala, como las ubicadas en Chimbote, este marco regulatorio representa un desafío, debido a las exigencias sanitarias y al impacto económico que puede generar la imposición de sanciones en ausencia de mecanismos progresivos de adecuación y asistencia técnica (Decreto Supremo N.º 016-2007-PRODUCE, 2007; Decreto Ley N.º 25977, 1992; Decreto Legislativo N.º 1195, 2015).

En 2024, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) del Perú aprobó mediante decreto supremo la creación del programa Wasi Mikuna, una política de alcance nacional que busca garantizar el acceso a alimentos saludables para poblaciones vulnerables. Este programa contempla un mecanismo de compras públicas descentralizadas, priorizando la adquisición de productos alimenticios nacionales, entre ellos las conservas de pescado. Esta medida responde a una necesidad estructural de reducir la dependencia de importaciones y fortalecer el mercado interno como instrumento de seguridad alimentaria (MIDIS, 2024).

Durante el último año, el Congreso de la República del Perú ha mostrado interés en apoyar a las industrias regionales pesqueras a través de proyectos de ley (Proyecto de Ley N.º 12688/25-CR; Proyectos de Ley N.º 7710/2023-CR, 7492/2023-CR, 7294/2023-CR; Proyecto de Ley N.º 11352/2024-CR) orientados a la reactivación productiva y fomento de empleo formal en zonas vulnerables, como la costa norte y centro del país. Estas iniciativas buscan otorgar beneficios

tributarios, incentivos financieros y priorización en compras públicas a empresas pesqueras legalmente constituidas, especialmente en el rubro de conservas. Esta conducta parlamentaria responde tanto a demandas de los gremios conserveros como a la presión social por generar empleo post-pandemia (Congreso de la República del Perú, 2025)

Durante los últimos años, el sector pesquero peruano ha estado expuesto a una alta rotación de ministros y viceministros en el Ministerio de la Producción, lo que ha generado una débil continuidad en las políticas públicas sectoriales. Esta inestabilidad institucional ha afectado la ejecución sostenida de programas de fomento productivo y ha debilitado la capacidad del Estado para implementar lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo. Si bien este fenómeno no impacta de manera directa en la relación con clientes o proveedores en una empresa conservera, sí representa una amenaza para la competitividad, al introducir incertidumbre regulatoria y posibles cambios normativos abruptos que dificultan la planificación de inversiones, la adopción de mejoras productivas y el desarrollo estratégico empresarial (PRODUCE, 2023; El Comercio, 2024).

En el marco del proceso de descentralización del país, se evidencia que diversas autoridades regionales y locales con competencias vinculadas al sector pesquero asumen funciones sin contar con la formación técnica ni la experiencia especializada requerida. Esta situación genera deficiencias en la articulación de políticas territoriales, retrasos en la gestión de trámites administrativos y decisiones públicas poco alineadas con las necesidades reales del sector productivo. De acuerdo con la Defensoría del Pueblo (2023), la limitada capacidad técnica en los niveles subnacionales afecta la eficacia de la gestión descentralizada de las políticas públicas. Asimismo, Oceana Perú (s. f.) señala que los gobiernos regionales han asumido responsabilidades relevantes en la gestión pesquera, lo que exige una adecuada coordinación y capacidades institucionales. En este contexto, dicha debilidad institucional constituye una amenaza para la competitividad de las empresas conserveras ubicadas en regiones como Áncash, al generar incertidumbre regulatoria, mayores costos indirectos y restricciones para la planificación estratégica de mediano y largo plazo.

Tabla 3

Análisis del entorno Político

ANÁLISIS POLÍTICO			
COMPORTAMIENTO	CONSECUENCIA ESPERADA	O/A	REFERENCIA
Aplicación estricta del Reglamento RISPAC por parte de SANIPES	Se exige el cumplimiento inmediato de nuevas normas sanitarias sin asistencia técnica, lo que puede generar cierres temporales o definitivos de plantas pequeñas.	Amenaza	Decreto Supremo N.º 016-2007-PRODUCE, 2007; Decreto Ley N.º 25977, 1992; Decreto Legislativo N.º 1195, 2015
Aprobación e implementación del programa “Wasi Mikuna”	El Estado ha aprobado este programa que permite compras públicas descentralizadas priorizando conservas locales para programas sociales como comedores y escuelas.	Oportunidad	MIDIS (2024). Decreto Supremo N.º 003-2024-MIDIS.
Iniciativas legislativas a favor del fortalecimiento de la industria pesquera descentralizada	El Congreso impulsa propuestas para promover la industrialización regional con incentivos a empresas del rubro conservero que cumplan con normas y generen empleo formal.	Oportunidad	Congreso de la República del Perú (2025)
Cambios frecuentes en los ministros de Producción	Inestabilidad en la formulación y continuidad de políticas públicas sectoriales; bajo nivel de ejecución presupuestal.	Amenaza	El Comercio (2024); PRODUCE (2023)
Designación de autoridades regionales sin experiencia en el sector pesquero	Posibles retrasos en gestiones administrativas y escasa articulación entre niveles de gobierno.	Amenaza	Defensoría del Pueblo (2023), Oceana Perú (s. f)

Entorno Económico

La industria conservera peruana ha mostrado un desempeño favorable en el mercado internacional durante los últimos años. En 2023, las exportaciones de conservas de pescado registraron un crecimiento cercano al 10 % en valor, impulsadas por la creciente demanda de productos procesados de origen marino en diversos mercados internacionales (PROMPERÚ, 2023). Este comportamiento positivo se explica por la buena percepción del producto peruano en términos de calidad, inocuidad y precios competitivos. Esta tendencia representa una oportunidad para las empresas conserveras, ya que permite fortalecer su posicionamiento internacional, diversificar mercados de destino y generar mayores ingresos en divisas a mediano plazo.

El Perú cuenta con una amplia red de tratados de libre comercio (TLC) que facilitan el acceso preferencial de sus productos a mercados internacionales mediante la eliminación o reducción de barreras arancelarias y no arancelarias. Actualmente existen 22 TLC vigentes, que abarcan una parte significativa del comercio exterior del país y proporcionan condiciones más estables para las exportaciones de productos como las conservas de pescado (Gestión, 2024; Portal Acuerdos Comerciales, s. f.). Esta estrategia de apertura comercial permite reducir los costos de ingreso a mercado, mejorar los márgenes de ganancia y fortalecer la competitividad de las empresas que cumplen con los estándares de calidad requeridos, particularmente frente a países que no disponen de acuerdos preferenciales.

Uno de los principales desafíos económicos que enfrenta la industria conservera en el Perú es la presión creciente sobre los costos de producción. De acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias (2025), un porcentaje significativo de empresas manufactureras identifica los altos costos productivos como una de las principales limitaciones para el desarrollo de sus actividades, situación que incluye el encarecimiento de insumos, materias primas y gastos logísticos. Esta tendencia afecta especialmente a las pequeñas y medianas empresas conserveras, que cuentan con menor capacidad financiera y reducidas economías de escala. El efecto probable es una disminución de los márgenes de rentabilidad, una menor capacidad para competir por precio y un riesgo de trasladar los mayores costos al consumidor final, afectando su competitividad en el mercado.

En el mercado internacional de productos pesqueros procesados, los precios presentan una marcada variabilidad como resultado de la competencia entre países exportadores, las fluctuaciones en la oferta mundial de recursos hidrobiológicos y los cambios en la demanda internacional. Diversos informes sectoriales señalan que los productos pesqueros, incluidos los elaborados y en conserva, están expuestos a condiciones de mercado altamente dinámicas, lo que dificulta la estabilidad de precios y la proyección de ingresos a mediano y largo plazo (ADEX, 2024; InfoPesca, 2024). Esta situación configura un entorno económico exigente para las empresas conserveras peruanas, ya que la volatilidad de precios puede presionar los márgenes de rentabilidad, obligar a la renegociación de contratos comerciales y limitar las decisiones de inversión cuando los precios internacionales se sitúan por debajo de los costos operativos.

El Perú ha mantenido elevados niveles de Reservas Internacionales Netas (RIN) durante los últimos años, superando los USD 70 000 millones en 2024, lo que representa aproximadamente más del 30 % del Producto Bruto Interno. Esta sólida posición externa ha permitido al país preservar la estabilidad cambiaria y amortiguar los efectos de choques externos en un contexto internacional caracterizado por alta volatilidad financiera (Banco Central de Reserva del Perú, 2024). Asimismo, el manejo prudente de la política macroeconómica ha contribuido a fortalecer la confianza de los agentes económicos, especialmente de las empresas exportadoras, al ofrecer mayor previsibilidad en el tipo de cambio y un entorno macroeconómico más estable para la planificación financiera y la toma de decisiones de inversión (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).

Durante el año 2024, el Banco Central de Reserva del Perú redujo progresivamente la tasa de interés de referencia como parte de su política monetaria orientada a la reactivación económica tras el proceso inflacionario de los años anteriores. En mayo de 2024, la tasa fue reducida a 5,75 %, con el objetivo de estimular la inversión privada y dinamizar el crédito en la economía (Banco Central de Reserva del Perú, 2024). Esta política monetaria expansiva contribuye a mejorar las condiciones de financiamiento para las empresas productivas, incluyendo las del sector pesquero y agroindustrial. Para las empresas conserveras, la reducción de la tasa de interés representa una oportunidad económica, ya que facilita el acceso a créditos con menores costos financieros,

permitiendo financiar inversiones en modernización tecnológica, capital de trabajo y ampliación de capacidad productiva orientada al mercado nacional e internacional.

Tabla 4

Análisis del entorno Económico

ANÁLISIS ECONÓMICO			
COMPORTAMIENTO	CONSECUENCIA ESPERADA	O/A	REFERENCIA
Crecimiento de la demanda internacional	Las exportaciones peruanas de conservas crecieron un 10% en 2023 por mayor demanda en América Central, Europa y Asia.	Oportunidad	PROMPERÚ. (2023)
Acuerdos comerciales vigentes con múltiples países	El Perú tiene TLC con más de 20 países que reducen o eliminan aranceles, lo que favorece el acceso de conservas peruanas a mercados internacionales.	Oportunidad	Gestión (2024); Portal Acuerdos Comerciales (s. f)
Alza en el costo de insumos industriales y materia prima	El aumento en los precios de los costos de producción, afectando los márgenes de rentabilidad.	Amenaza	La Sociedad Nacional de Industrias (2025)
Volatilidad de precios internacionales de conservas	La variabilidad de precios en el mercado mundial (por competencia, oferta o demanda) genera incertidumbre para las empresas exportadoras.	Amenaza	ADEX (2024); InfoPesca (2024)
Mantenimiento de niveles altos y estables de reservas internacionales por parte del BCRP.	Estabilidad del tipo de cambio y mejora en la percepción de seguridad macroeconómica que favorece el clima de negocios en el país.	Oportunidad	BCRP (2024); MEF (2023)
Reducción progresiva de la tasa para reactivar la economía tras periodo inflacionario.	Condiciones más favorables para acceder a créditos productivos e incentivos a la inversión privada.	Oportunidad	BCRP (2024)

Entorno Social

En las plantas conserveras del Perú, especialmente en regiones como Chimbote, una proporción significativa de la mano de obra proviene de sectores sociales con formación educativa básica y escasa capacitación técnica especializada. Esta característica del mercado laboral contribuye a una elevada rotación de personal, prolongados procesos de formación interna y frecuentes interrupciones en los ritmos productivos, lo cual puede traducirse en mayores costos operativos y variabilidad en la calidad de los productos. De acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias (2024), la rotación laboral y la falta de habilidades técnicas específicas en los trabajadores industriales generan sobrecostos y reducen la eficiencia en las líneas de producción. Esta tendencia se mantiene especialmente en zonas donde no existen programas sistemáticos de formación técnica y capacitación continua, lo que representa una amenaza para la competitividad de las plantas conserveras frente a unidades productivas con mayor automatización y personal altamente calificado.

En el contexto postpandemia, ha aumentado la conciencia del consumidor peruano respecto a la salud y la calidad de los alimentos que adquiere. Un reporte de ANDINA señala que la búsqueda de productos alimenticios saludables se ha incrementado en el Perú, con consumidores más interesados en opciones bajas en grasa y calorías (ANDINA, 2024). Además, de acuerdo con datos reportados por El Comercio, más de la mitad de los hogares peruanos considera que lleva una alimentación saludable o muy saludable, y los consumidores suelen prestar atención a la información nutricional de los productos antes de comprarlos (El Comercio, 2024). Esta tendencia social hacia hábitos de alimentación más saludables y conscientes puede favorecer a las conservas de pescado elaboradas en el país cuando se comunica claramente su valor nutricional y origen nacional. El efecto probable es un crecimiento sostenido de la demanda interna de productos percibidos como saludables, especialmente si se acompaña de campañas educativas y mejoras en el etiquetado que destaquen los atributos nutricionales y de procedencia local.

El Estado peruano, a través de programas públicos orientados a la inclusión social

y productiva, ha buscado promover el desarrollo de comunidades vulnerables, incluyendo aquellas vinculadas a actividades productivas en zonas rurales y costeras. Un ejemplo es el Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (PNIPA), que ha cofinanciado más de 1 800 proyectos de innovación en pesca y acuicultura, beneficiando a decenas de miles de actores productivos, incluidas comunidades costeras que participan en cadenas de valor pesqueras (Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura, 2023; Radio Nacional, 2023). Estas iniciativas contribuyen al fortalecimiento de capacidades técnicas, al acceso a tecnologías y a la mejora de la competitividad de los actores locales, lo que puede facilitar una mayor articulación de las comunidades pesqueras con las empresas conserveras sin requerir una modificación sustancial de la estructura productiva existente, constituyendo una oportunidad social para el desarrollo inclusivo en regiones como Áncash.

En los últimos años, se ha observado un incremento en la visibilidad de las campañas de responsabilidad social empresarial (RSE) en los medios de comunicación peruanos, particularmente a través de iniciativas que destacan el rol de las empresas en el desarrollo social, ambiental y económico del país. Programas difundidos por medios nacionales como RPP han evidenciado una mayor participación de empresas del sector productivo en acciones orientadas a la sostenibilidad, la inclusión social y el fortalecimiento de las comunidades donde operan, integrando estos compromisos dentro de su estrategia comunicacional e institucional (RPP Noticias, 2023). Esta tendencia refleja una presión social creciente hacia las organizaciones para que adopten prácticas responsables y transparentes, lo cual comienza a configurar nuevas expectativas del entorno social. Para las empresas del sector pesquero-conservero, esta situación implica la necesidad de incorporar y comunicar acciones de RSE como un factor relevante de legitimidad, reputación y aceptación social, aun cuando su implementación todavía sea incipiente en empresas medianas o pequeñas.

Tabla 5*Análisis del entorno Social*

ANÁLISIS SOCIAL			
COMPORTAMIENTO	CONSECUENCIA ESPERADA	O/A	REFERENCIA
Baja calificación y rotación del personal operativo	Predomina mano de obra con formación básica, rotación alta y falta de especialización en procesos industriales.	Amenaza	Sociedad Nacional de Industrias – SNI (2024)
Preferencia del consumidor por alimentos locales y saludables	Crece la conciencia social sobre alimentos nacionales con alto valor nutricional, lo que favorece a las conservas frente a productos importados.	Oportunidad	ANDINA (2024); El Comercio (2024)
Programas sociales orientados a la inclusión de comunidades costeras	Potencial participación en redes de valor inclusivas, sin efecto directo en las ventas actuales.	Oportunidad	Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (2023); Radio Nacional (2023)
Aumento de campañas de responsabilidad social empresarial (RSE) en medios	Mejora reputacional marginal en mercados de exportación sin requerir transformaciones en procesos productivos	Oportunidad	RPP Noticias (2023)

Entorno Tecnológico

El apoyo estatal a la innovación tecnológica en el procesamiento de alimentos se ha fortalecido en el Perú mediante la intervención del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), especialmente a través de la Red de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (Red CITE), la cual brinda servicios especializados orientados a la mejora de procesos productivos, control de calidad y adopción de tecnologías en sectores como la pesca y la agroindustria. Durante el año 2024, estas intervenciones permitieron que miles de micro y pequeñas empresas accedieran a asistencia técnica, capacitación, servicios de laboratorio y transferencia tecnológica, contribuyendo a la modernización de plantas de procesamiento de alimentos y al fortalecimiento de capacidades para cumplir con estándares de inocuidad y calidad exigidos por los mercados nacionales e internacionales (Ministerio de la Producción, 2025). En este contexto, el respaldo estatal se configura como un factor clave para reducir brechas tecnológicas, mejorar la eficiencia productiva y promover la competitividad sostenible de empresas dedicadas al procesamiento de alimentos, como la industria de conservas de pescado.

La limitada digitalización en la gestión y la trazabilidad representa una barrera tecnológica significativa para muchas empresas del sector alimentario en América Latina, incluida la industria de conservas en el Perú, donde la adopción de herramientas digitales avanzadas como software ERP, sensores, tecnologías de cadena y plataformas en la nube continúa siendo desigual y parcial. Según un estudio de BID Invest (2022) sobre la transformación digital de los agronegocios, las tecnologías digitales se utilizan de forma fragmentada en la región, y los pequeños y medianos actores enfrentan dificultades para integrar completamente soluciones digitales que permitan una gestión eficiente de la calidad y una trazabilidad transparente del producto a lo largo de toda la cadena de valor. Esta brecha tecnológica limita la capacidad de las plantas para cumplir con estándares internacionales de inocuidad, sostenibilidad y rastreabilidad exigidos por mercados como la Unión Europea y Estados Unidos, generando una desventaja competitiva frente a empresas que ya han implementado sistemas digitales integrados para el control de procesos y la gestión de datos.

La innovación mediante empaques inteligentes en productos de alta rotación, como las conservas de pescado, tiene potencial para mejorar la trazabilidad, transparencia y confianza del consumidor a través de tecnologías como códigos QR o sensores de calidad. Aunque los análisis de la OCDE y la FAO subrayan la importancia de la transferencia de tecnología e innovación para aumentar la productividad y sostenibilidad en las cadenas alimentarias, su aplicación en empaques inteligentes sigue siendo incipiente, especialmente en economías emergentes donde los costos y la articulación tecnológica aún representan desafíos para la industria alimentaria procesada (OCDE & FAO, 2022). Esta limitada adopción restringe la diferenciación competitiva en mercados exigentes que valoran atributos como la trazabilidad digital y la seguridad alimentaria.

Tabla 6

Análisis del entorno Tecnológico

ANÁLISIS TECNOLÓGICO			
COMPORTAMIENTO	CONSECUENCIA ESPERADA	O/A	REFERENCIA
Limitada digitalización en gestión y trazabilidad	Falta de uso de software ERP, códigos QR o plataformas digitales para trazabilidad y control de calidad en línea de proceso.	Amenaza	CONCYTEC (2023); BID (2023)
Apoyo estatal a la innovación tecnológica en procesamiento de alimentos	Programas como Innóvate Perú y el ITP RED CITE apoyan proyectos de innovación tecnológica con fondos no reembolsables para PYMEs.	Oportunidad	Ministerio de la Producción (2025)
Innovación con empaques inteligentes en productos de alta rotación	En los últimos años, algunas empresas procesadoras de conservas de pescado en Perú han comenzado a explorar el uso de empaques inteligentes.	Oportunidad	OCDE & FAO (2022)

Entorno Ecológico

La tendencia global hacia productos hidrobiológicos con certificación ecológica se ha intensificado como respuesta a la creciente preocupación por la sostenibilidad de los recursos marinos y la responsabilidad ambiental en las cadenas de suministro alimentarias. Certificaciones como el Marine Stewardship Council (MSC) se han consolidado como un estándar clave para demostrar prácticas de pesca sostenible, trazabilidad y gestión responsable del recurso, siendo cada vez más exigidas por compradores internacionales y cadenas de distribución, especialmente en Europa y Norteamérica. De acuerdo con el Marine Stewardship Council (2024), la demanda mundial de productos pesqueros certificados continúa en crecimiento, incluso en contextos económicos adversos, lo que evidencia una preferencia sostenida por alimentos con atributos ambientales verificables. En este escenario, las empresas conserveras que adoptan certificaciones ecológicas fortalecen su acceso a mercados exigentes y mejoran su competitividad, mientras que aquellas que no cumplen con estos estándares enfrentan el riesgo de exclusión comercial y pérdida de posicionamiento en el mercado internacional.

El aprovechamiento sostenible de residuos y subproductos pesqueros, tales como vísceras, pieles, cabezas, espinas y escamas, constituye una estrategia ecológica prioritaria para reducir impactos ambientales y generar valor agregado a partir de desechos de la industria de conservas de pescado. Esta práctica se enmarca en un modelo de economía circular que no solo contribuye a la disminución de la contaminación, sino que también puede incrementar la competitividad mediante la producción de bioproductos como biofertilizantes, biogás, harinas proteicas, aceites y colágeno. En Perú, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) aprobó una Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en los subsectores Pesca y Acuicultura, que busca incorporar este enfoque en la gestión de residuos para fomentar modelos de negocio sostenibles y reducir el desperdicio de recursos hidrobiológicos (PRODUCE, 2023). Iniciativas del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) también han promovido la transformación de residuos en biogás y biofertilizantes como alternativas ecológicas aplicables en contextos locales, contribuyendo a la innovación sostenible en el sector pesquero (ITP, 2024). El

efecto probable de adoptar estas prácticas es una reducción significativa de la carga contaminante, mayor eficiencia en el uso de recursos y un fortalecimiento de la sostenibilidad operativa de las plantas conserveras.

El fenómeno de El Niño y el cambio climático representan una amenaza climática significativa para la pesca en general, ya que provocan anomalías en la temperatura del océano que alteran la distribución, abundancia y comportamiento de múltiples especies marinas explotadas comercialmente. Estudios recientes indican que las olas de calor marinas, intensidad más frecuente en los periodos recientes de El Niño y exacerbadas por el calentamiento global, han elevado la temperatura del mar en amplias zonas costeras, provocando impactos negativos en ecosistemas marinos y reduciendo la disponibilidad de recursos pesqueros en aguas peruanas y en otras regiones, lo cual ha causado pérdidas económicas sustanciales y dificultades para las actividades de pesca industrial y artesanal (EFE, 2025). Del mismo modo, informes de comercio exterior señalan que durante episodios de El Niño Costero se redujo notablemente la actividad pesquera debido al desplazamiento de cardúmenes a zonas más profundas o alejadas, afectando tanto la captura como la oferta de pescado fresco para consumo e industria procesadora en el primer semestre de 2023 (ComexPerú, 2023). Estas variaciones climáticas, que se espera sean más frecuentes e intensas por el cambio climático, incrementan la incertidumbre en el abastecimiento de materias primas marinas para la producción de conservas, reduciendo los volúmenes capturados y afectando la continuidad tanto de las operaciones como de los compromisos comerciales en mercados exigentes.

Las zonas pesqueras costeras, como la costa norte peruana en torno a Chimbote, enfrentan presiones ambientales debido a contaminación marina derivada de vertimientos de aguas residuales domésticas e industriales, residuos sólidos y otros agentes contaminantes transporte desde la tierra hacia el mar, especialmente en bahías y estuarios donde la circulación es reducida y la autodepuración natural es limitada. Evaluaciones ambientales y vigilancia de calidad del agua realizadas por el Instituto Nacional de Estadística Ambiental (INEA) y confirmadas en el Anuario Estadístico del Sector Ambiente 2023 señalan que contaminantes orgánicos, metales pesados e hidrocarburos procedentes de actividades urbanas,

agrícolas e industriales afectan las áreas costeras, incluyendo aquellas vinculadas a pesquerías y actividades de extracción de recursos marinos, con impactos potenciales sobre la biodiversidad y la salud ecológica de estos sistemas (MINAM, 2025). Esta contaminación marina, que influye negativamente en la disponibilidad, calidad y estabilidad de los ecosistemas costeros, representa una amenaza para la sostenibilidad de las pesquerías, compromete la productividad de recursos hidrobiológicos y deteriora la imagen ambiental frente a mercados internacionales que exigen estándares altos de calidad ambiental para productos pesqueros.

Tabla 7

Análisis del entorno Ecológico

ANÁLISIS ECOLÓGICO			
COMPORTAMIENTO	CONSECUENCIA ESPERADA	O/A	REFERENCIA
Impacto del fenómeno de El Niño y cambio climático	Alteraciones climáticas afectan la temperatura del mar, reduciendo la disponibilidad de especies como anchoveta y jurel.	Amenaza	EFE (2025); ComexPerú (2023)
Contaminación marina y presión sobre ecosistemas costeros	Las zonas pesqueras como Chimbote sufren contaminación por efluentes industriales y residuos sólidos que afectan la biodiversidad marina.	Amenaza	MINAM (2025)
Tendencia global hacia productos con certificación ecológica	Aumenta la demanda internacional por productos del mar con trazabilidad ambiental y certificación de pesca sostenible (ej. Marine Stewardship Council).	Oportunidad	Marine Stewardship Council (2024)
Aprovechamiento sostenible de residuos y subproductos pesqueros	Existen iniciativas para transformar residuos de pescado en harinas, aceites, colágeno o fertilizantes, reduciendo impactos ecológicos.	Oportunidad	PRODUCE (2023); ITP (2024)

Impacto de las variables respecto a los clientes y proveedores

El análisis del impacto de las variables externas en clientes y proveedores permite identificar cómo factores del entorno influyen en sus decisiones, demandas y capacidades de respuesta. Comprender estos efectos facilita a la empresa anticiparse a cambios, adaptarse a nuevas exigencias y fortalecer su cadena de valor. Este enfoque contribuye a identificar oportunidades de mejora y amenazas potenciales que podrían comprometer la competitividad de la organización.

Tabla 8

Análisis del entorno Político y su impacto en los clientes y proveedores

COMPORTAMIENTO POLÍTICO	IMPACTO	
	CLIENTES	PROVEEDORES
Aplicación estricta del Reglamento RISPAC por parte de SANIPES	Alto impacto; mayor confianza en la calidad; acceso a mercados exigentes; posible aumento de precios.	Alto impacto; necesidad de cumplir estándares; posibles costos adicionales; exclusión de informales.
Aprobación e implementación del programa “Wasi Mikuna”	Alto impacto; aumento del consumo nacional; acceso a alimentos nutritivos; mejora de imagen sectorial.	Alto impacto; mayor demanda formal; beneficios para proveedores organizados; necesidad de cumplir requisitos sanitarios.
Iniciativas legislativas a favor del fortalecimiento de la industria pesquera descentralizada	Alto impacto; mayor disponibilidad y precios competitivos en nuevas regiones; impulso a mercados internos.	Alto impacto; nuevas oportunidades para proveedores regionales; acceso a programas de apoyo y financiamiento.
Cambios frecuentes en los ministros de Producción y Pesquería	Bajo impacto; posible desconfianza sobre continuidad de políticas.	Bajo impacto; puede afectar la relación institucional o acceso a programas públicos.
Designación de autoridades regionales sin experiencia en el sector pesquero	Bajo impacto; podrían no promover adecuadamente el consumo local	Bajo impacto; puede generar retrasos en gestiones o mala articulación con gobiernos; poco efecto en relaciones comerciales.

Tabla 9*Análisis del entorno Económico y su impacto en los clientes y proveedores*

COMPORTAMIENTO ECONÓMICO	IMPACTO	
	CLIENTES	PROVEEDORES
Crecimiento de la demanda internacional	Alto impacto; mayor apetito por productos pesqueros; acceso a nuevos mercados; mejora de percepción del producto.	Alto impacto; incentivo a producir más; necesidad de escalar operaciones; presión sobre calidad y cumplimiento de requisitos.
Acuerdos comerciales vigentes con múltiples países	Alto impacto; acceso a productos a menor precio (por reducción de aranceles); expansión de oferta.	Alto impacto; reducción de barreras arancelarias; mayor competitividad frente a competidores globales; oportunidad de exportación.
Alza en el costo de insumos industriales y materia prima	Alto impacto; aumento de precios al consumidor; posible reducción de la demanda si el producto encarece.	Alto impacto; aumento de costos de operación; menor margen de ganancia; presión sobre eficiencia productiva.
Volatilidad de precios internacionales de conservas	Alto impacto; incertidumbre en precios finales; menor fidelidad de clientes ante subidas.	Alto impacto; dificultad para planificar producción y fijar precios de venta; riesgo comercial.
Mantenimiento de niveles altos y estables de reservas internacionales por parte del BCRP.	Bajo impacto; confianza general en la economía, pero sin efecto directo en consumo de conservas.	Bajo impacto; puede influir en estabilidad del tipo de cambio, pero sin afectar operaciones diarias.
Reducción progresiva de la tasa para reactivar la economía tras periodo inflacionario.	Bajo impacto; podría afectar consumo masivo a crédito, pero no específico del sector pesquero.	Bajo impacto; puede encarecer créditos productivos, pero no afecta competitividad directa si la empresa no financia con deuda.

Tabla 10*Análisis del entorno Social y su impacto en los clientes y proveedores*

COMPORTAMIENTO SOCIAL	IMPACTO	
	CLIENTES	PROVEEDORES
Baja calificación y rotación del personal operativo	Alto impacto; puede generar demoras en entregas y baja calidad del producto percibida	Alto impacto; requiere ajustar frecuencias de entrega o soportar reclamos por defectos
Preferencia del consumidor por alimentos locales y saludables	Alto impacto; aumenta la demanda de productos con menor procesamiento y mayor trazabilidad	Alto impacto; presión para proveer materias primas más frescas, sostenibles o certificadas
Programas sociales orientados a la inclusión de comunidades costeras	Alto impacto; refuerza imagen de marca socialmente responsable ante consumidores conscientes	Bajo impacto: no representa cambio significativo para los proveedores actuales
Aumento de campañas de responsabilidad social empresarial (RSE) en medios	Alto impacto; mejora percepción social de empresas con buenas prácticas, sin efecto inmediato	Bajo impacto; no implica cambios directos en sus operaciones

Tabla 11*Análisis del entorno Tecnológico y su impacto en los clientes y proveedores*

COMPORTAMIENTO TECNOLÓGICO	IMPACTO	
	CLIENTES	PROVEEDORES
Limitada digitalización en gestión y trazabilidad	Alto impacto; disminuye la confianza del consumidor final ante la falta de información en tiempo real sobre la procedencia, calidad y seguridad del producto.	Alto impacto; dificulta la sincronización de entregas, validación de requisitos técnicos y rastreo de insumos, afectando la eficiencia operativa y la relación comercial.
Apoyo estatal a la innovación tecnológica en procesamiento de alimentos	Alto impacto; los clientes pueden beneficiarse de mejoras en la calidad, seguridad y valor nutricional del producto gracias a procesos más modernos.	Alto impacto; oportunidad para integrarse a cadenas de valor con mayores estándares tecnológicos, siempre que el proveedor esté alineado con la capacidad de innovación requerida.
Innovación con empaques inteligentes en productos de alta rotación	Bajo impacto; aún no es determinante para el consumidor de conservas, pero puede representar valor agregado en nichos específicos o mercados de exportación.	Bajo impacto; los proveedores de empaques aún no enfrentan una demanda significativa de soluciones inteligentes por parte de las conserveras tradicionales.

Tabla 12*Análisis del entorno Ecológico y su impacto en los clientes y proveedores*

COMPORTAMIENTO ECOLÓGICO	IMPACTO	
	CLIENTES	PROVEEDORES
Impacto del fenómeno de El Niño y cambio climático	Alto impacto; puede generar menor disponibilidad del producto (escasez estacional), incrementando precios o reduciendo calidad, afectando la fidelidad del cliente.	Alto impacto; provoca inestabilidad en el suministro de materia prima; los proveedores primarios (pescadores o armadores) pueden ver reducida su capacidad de oferta.
Contaminación marina y presión sobre ecosistemas costeros	Alto impacto; disminuye la percepción de inocuidad y sostenibilidad de los productos marinos, lo que afecta negativamente la demanda en consumidores conscientes.	Alto impacto; reducción en la calidad del recurso pesquero y posibles restricciones legales o sanitarias que impactan su actividad extractiva o procesamiento primario.
Tendencia global hacia productos con certificación ecológica	Alto impacto; aumenta la preferencia del cliente por productos certificados (eco-labels, MSC, etc.), especialmente en mercados internacionales y nichos saludables o éticos.	Alto impacto; obliga a proveedores a cumplir con criterios de trazabilidad, sostenibilidad y gestión ambiental, lo que podría elevar costos o excluir a proveedores no certificados.
Aprovechamiento sostenible de residuos y subproductos pesqueros	Alto impacto; percepción de menor impacto ambiental y mayor eficiencia en el uso de recursos, lo cual es valorado por consumidores conscientes.	Alto impacto; puede generar oportunidades de negocio para proveedores de servicios de reciclaje, biofertilizantes o ingredientes funcionales a partir de residuos pesqueros.

Impacto de las variables respecto a la empresa de conservas de pescado en Chimbote

El análisis del impacto de las variables externas sobre la empresa de conservas permite evaluar cómo los factores del entorno afectan directamente su desempeño, operatividad y competitividad. Al identificar estas influencias, la empresa podrá diseñar estrategias más efectivas para mitigar amenazas y aprovechar fortalezas externas. Las siguientes tablas presentan cómo cada variable afecta de forma específica a la organización.

Tabla 13

Análisis del entorno Político y su impacto en la empresa de conservas de pescado en Chimbote

COMPORTAMIENTO POLÍTICO	IMPACTO EN LA EMPRESA	SITUACIÓN
Aplicación estricta del Reglamento RISPAC por parte de SANIPES	Alto	Alta exigencia de cumplimiento sanitario, mejora de reputación, pero posibles aumentos de costos.
Aprobación e implementación del programa “Wasi Mikuna”	Alto	Oportunidad de ser proveedor del Estado; estabilidad en ventas; impulso al mercado nacional.
Iniciativas legislativas a favor del fortalecimiento de la industria pesquera descentralizada	Alto	Mayor competencia regional, pero acceso a incentivos o programas de modernización.
Cambios frecuentes en los ministros de Producción	Bajo	Inestabilidad en políticas públicas; planificación incierta.
Designación de autoridades regionales sin experiencia en el sector pesquero	Bajo	Riesgo de trabas administrativas a nivel local; débil soporte institucional regional.

Tabla 14

Análisis del entorno Económico y su impacto en la empresa de conservas de pescado en Chimbote

COMPORTAMIENTO ECONÓMICO	IMPACTO EN LA EMPRESA	SITUACIÓN
Crecimiento de la demanda internacional	Alto	Oportunidad de incrementar exportaciones; necesidad de certificar procesos; capacidad de respuesta a pedidos grandes.
Acuerdos comerciales vigentes con múltiples países	Alto	Posibilidad de acceder a nuevos mercados; necesidad de cumplir normas técnicas; mejora de competitividad internacional.
Alza en el costo de insumos industriales y materia prima	Alto	Reducción del margen operativo; necesidad de buscar proveedores más eficientes o alternativas locales.
Volatilidad de precios internacionales de conservas	Alto	Inestabilidad en ingresos; planificación incierta; riesgo de pérdidas si no hay cobertura de precios.
Mantenimiento de niveles altos y estables de reservas internacionales por parte del BCRP.	Bajo	No afecta directamente; estabilidad del tipo de cambio podría beneficiar a importaciones/exportaciones.
Reducción progresiva de la tasa para reactivar la economía tras periodo inflacionario.	Bajo	Bajo impacto directo; posible efecto si se usan créditos bancarios para capital de trabajo o inversión.

Tabla 15

Análisis del entorno Social y su impacto en la empresa de conservas de pescado en Chimbote

COMPORTAMIENTO SOCIAL	IMPACTO EN LA EMPRESA	SITUACIÓN
Baja calificación y rotación del personal operativo	Alto	Disminuye eficiencia operativa, aumenta el costo de capacitación constante y puede afectar calidad final
Preferencia del consumidor por alimentos locales y saludables	Alto	Requiere adaptación de línea de productos hacia conservas más naturales o sin aditivos
Programas sociales orientados a la inclusión de comunidades costeras	Bajo	Posibilidad de captar apoyo de ONG o programas de cooperación sin efecto directo en la producción
Aumento de campañas de responsabilidad social empresarial (RSE) en medios	Bajo	Requiere inversión en imagen corporativa y sostenibilidad, pero sin retorno inmediato

Tabla 16

Análisis del entorno Tecnológico y su impacto en la empresa de conservas de pescado en Chimbote

COMPORTAMIENTO TECNOLÓGICO	IMPACTO EN LA EMPRESA	SITUACIÓN
Limitada digitalización en gestión y trazabilidad	Alto	Reduce la eficiencia de la gestión logística, limita el control de calidad, genera cuellos de botella en producción y dificulta certificaciones de calidad e inocuidad exigidas en exportaciones. Esto puede afectar la competitividad frente a empresas más tecnificadas.
Apoyo estatal a la innovación tecnológica en procesamiento de alimentos	Alto	Representa una oportunidad clave si la empresa accede a programas de cofinanciamiento o asistencia técnica. Esto puede modernizar procesos, reducir mermas, mejorar eficiencia energética y permitir la diversificación de productos en base a nuevas tecnologías de procesamiento.
Innovación con empaques inteligentes en productos de alta rotación	Bajo	De bajo impacto directo en el corto plazo, ya que la adopción aún es incipiente en el segmento de conservas. Sin embargo, puede servir como ventaja competitiva si se busca diferenciación en mercados internacionales, sobre todo si se orienta a trazabilidad, fechas de consumo o interacción digital con el consumidor.

Tabla 17

Análisis del entorno Ecológico y su impacto en la empresa de conservas de pescado en Chimbote

COMPORTAMIENTO ECOLÓGICO	IMPACTO EN LA EMPRESA	SITUACIÓN
Impacto del fenómeno de El Niño y cambio climático	Alto	Genera variabilidad e incertidumbre en el abastecimiento de pescado, lo que afecta la continuidad operativa, los niveles de producción y los costos.
Contaminación marina y presión sobre ecosistemas costeros	Alto	Aumenta el riesgo de restricciones legales o sociales sobre la actividad pesquera y puede afectar negativamente la imagen de la empresa frente a mercados exigentes en sostenibilidad.
Tendencia global hacia productos con certificación ecológica	Alto	Representa una oportunidad estratégica para mejorar la competitividad en mercados internacionales, pero también un desafío operativo y económico por los costos de implementación, auditorías y cumplimiento de estándares de sostenibilidad (MSC, Friend of the Sea, etc.).
Aprovechamiento sostenible de residuos y subproductos pesqueros	Alto	Brinda oportunidades para diversificar productos, generar valor agregado (harinas, aceites, colágeno) y mejorar la sostenibilidad ambiental de la empresa.

Oportunidades y Amenazas

A través del análisis PESTE y la evaluación del impacto de variables externas en los clientes, proveedores y en la propia empresa de conservas de Chimbote, se identificaron los factores clave del entorno que inciden en su competitividad. Este diagnóstico externo permitió determinar con claridad las principales oportunidades y amenazas. Las variables analizadas fueron clasificadas según su nivel de incidencia, priorizando aquellas de alto impacto.

Oportunidades

- Aprobación e implementación del programa “Wasi Mikuna”
- Iniciativas legislativas a favor del fortalecimiento de la industria pesquera descentralizada
- Crecimiento de la demanda internacional
- Acuerdos comerciales vigentes con múltiples países
- Preferencia del consumidor por alimentos locales y saludables
- Apoyo estatal a la innovación tecnológica en procesamiento de alimentos
- Tendencia global hacia productos con certificación ecológica
- Aprovechamiento sostenible de residuos y subproductos pesqueros

Amenazas

- Aplicación estricta del Reglamento RISPAC por parte de SANIPES
- Alza en el costo de insumos industriales y materia prima
- Volatilidad de precios internacionales de conservas
- Baja calificación y rotación del personal operativo
- Limitada digitalización en gestión y trazabilidad
- Impacto del fenómeno de El Niño y cambio climático
- Contaminación marina y presión sobre ecosistemas costeros

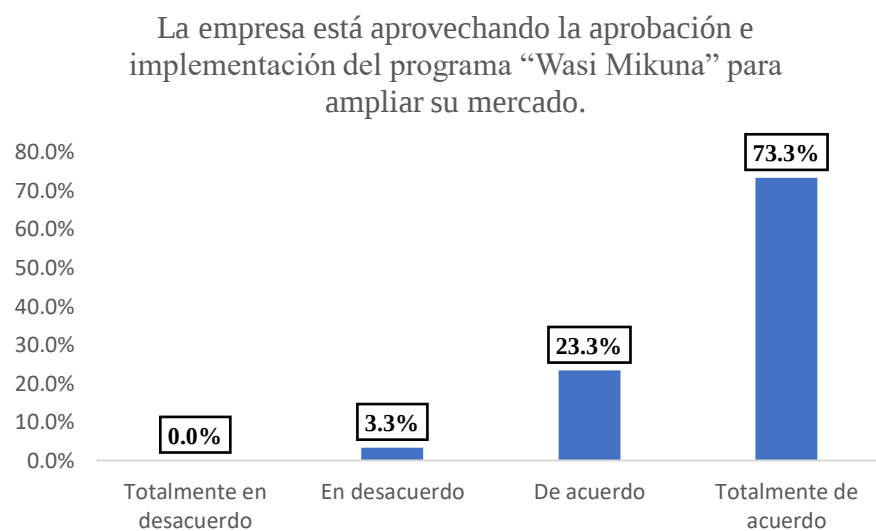
Valoración del entorno externo mediante encuesta al personal clave

Con el propósito de determinar la relevancia de las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis PESTE, se aplicó una encuesta al personal directivo, jefes y supervisores de la empresa. Los resultados permitieron obtener un promedio ponderado del nivel de impacto percibido de cada factor, tanto positivo (oportunidades) como negativo (amenazas).

Oportunidades

Figura 4

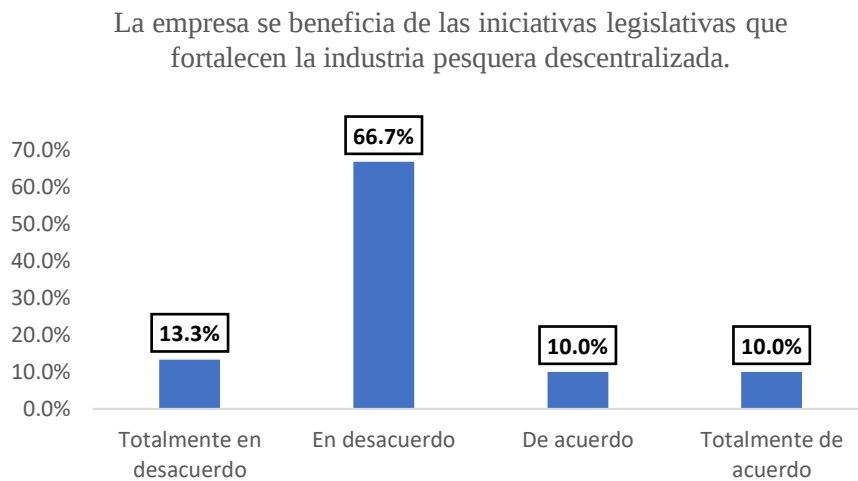
Oportunidad 01



La empresa aprovecha fuertemente esta oportunidad. Un 73.3% está Totalmente de acuerdo y un 23.3% está De acuerdo. La alta aprobación sugiere que el programa ha sido clave para la expansión de su mercado.

Figura 5

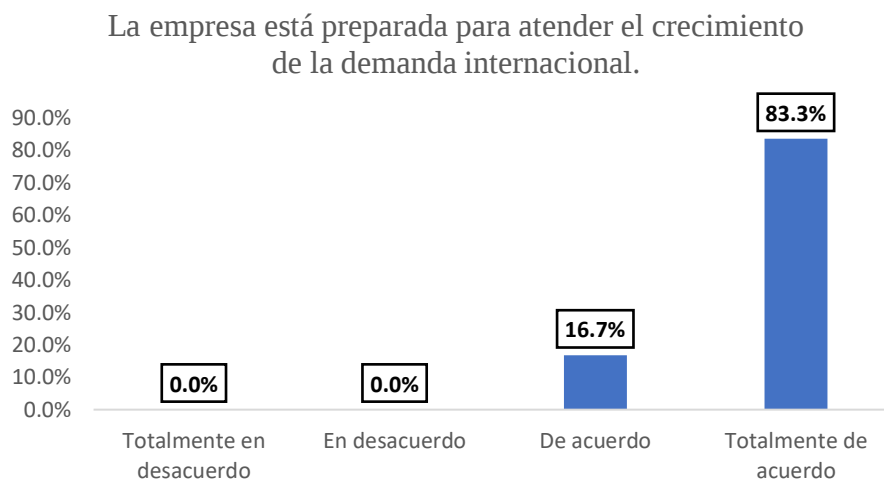
Oportunidad 02



Esta es la oportunidad menos aprovechada o percibida. Un 66.7% está En desacuerdo, indicando que la empresa no percibe un beneficio significativo o no lo está capitalizando. Se necesita revisar cómo estas iniciativas impactan realmente la operación descentralizada.

Figura 6

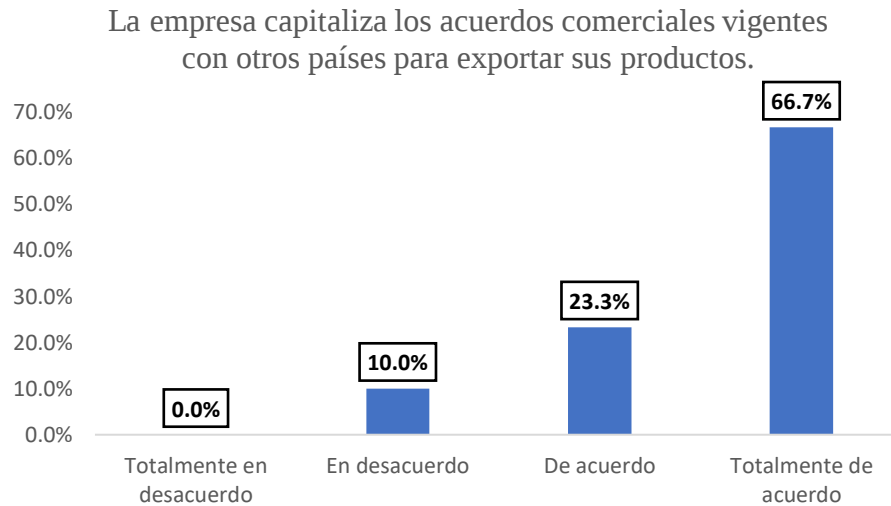
Oportunidad 03



La empresa está muy bien preparada para el crecimiento de la demanda externa. Un 83.3% está Totalmente de acuerdo, mostrando una gran confianza en su capacidad productiva y logística. Esta preparación la posiciona favorablemente para futuras expansiones.

Figura 7

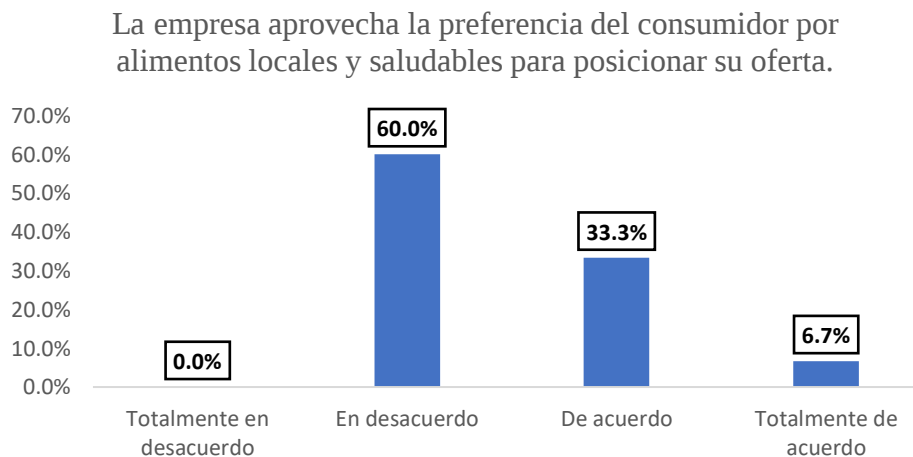
Oportunidad 04



Existe una fuerte capitalización de los acuerdos comerciales para la exportación. Un 66.7% está Totalmente de acuerdo y un 23.3% está De acuerdo. Los resultados confirman que la empresa utiliza activamente los convenios existentes para colocar sus productos en mercados extranjeros.

Figura 8

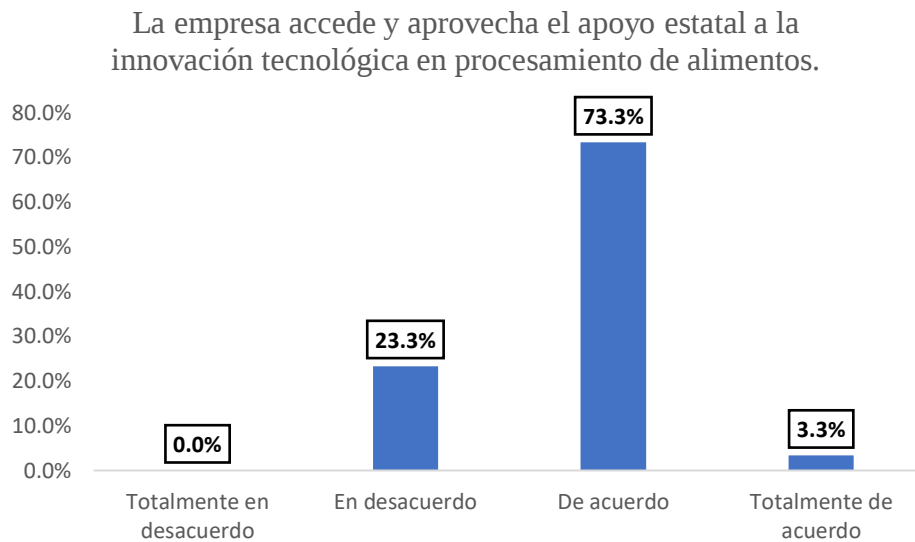
Oportunidad 05



El aprovechamiento de la preferencia del consumidor es alto, pero no unánime. Un 60.0% está En desacuerdo o solo un 33.3% está De acuerdo con que la empresa aproveche la preferencia por alimentos locales. Aunque parte del público lo percibe, es una oportunidad con margen de mejora en la estrategia de posicionamiento.

Figura 9

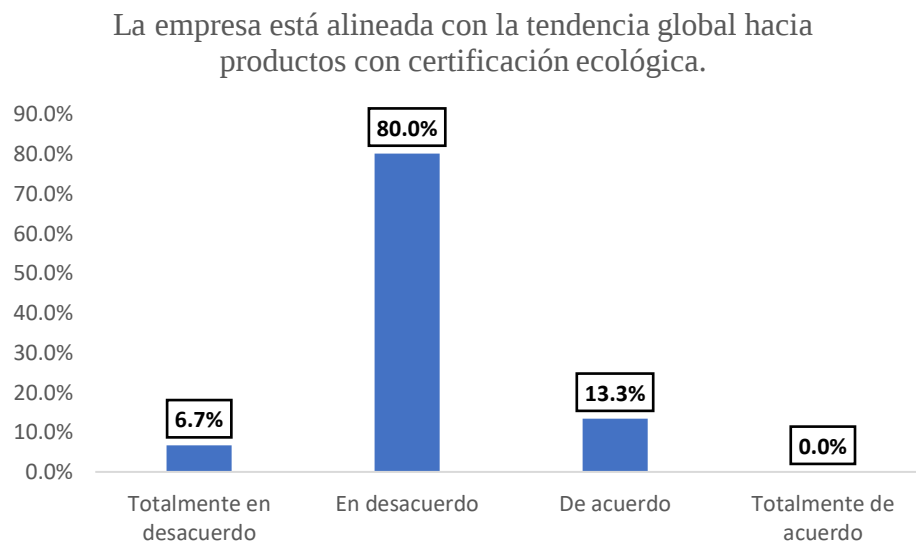
Oportunidad 06



Existe un sólido acceso y aprovechamiento al apoyo estatal para la innovación tecnológica. Un 73.3% está De acuerdo y un 23.3% En desacuerdo, indicando una gestión efectiva para obtener recursos que mejoren el procesamiento. Esto sugiere que la empresa invierte en la modernización de sus procesos.

Figura 10

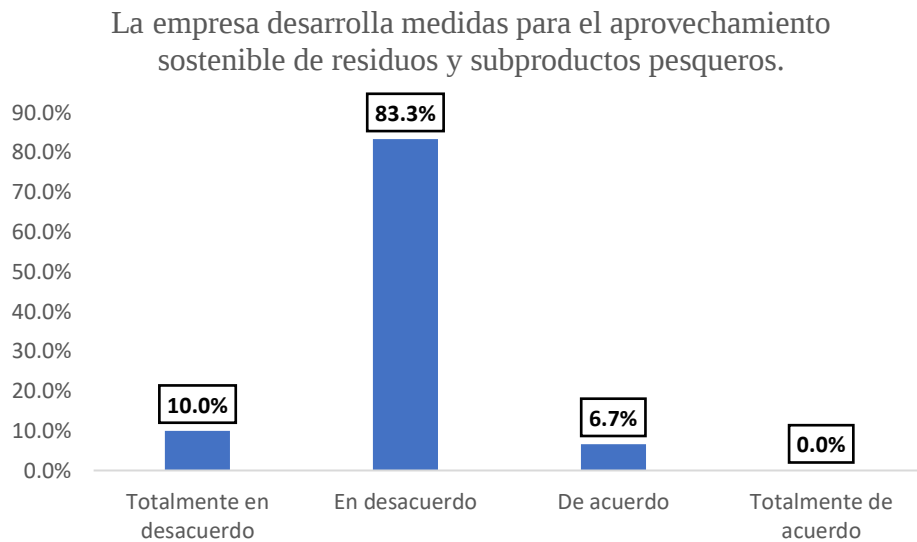
Oportunidad 07



El alineamiento con la tendencia ecológica es bajo y requiere atención. Un 80.0% está En desacuerdo, lo que revela una brecha importante en la adopción de certificaciones ecológicas. Esto es una debilidad frente a la tendencia global y puede limitar su acceso a mercados más exigentes.

Figura 11

Oportunidad 08

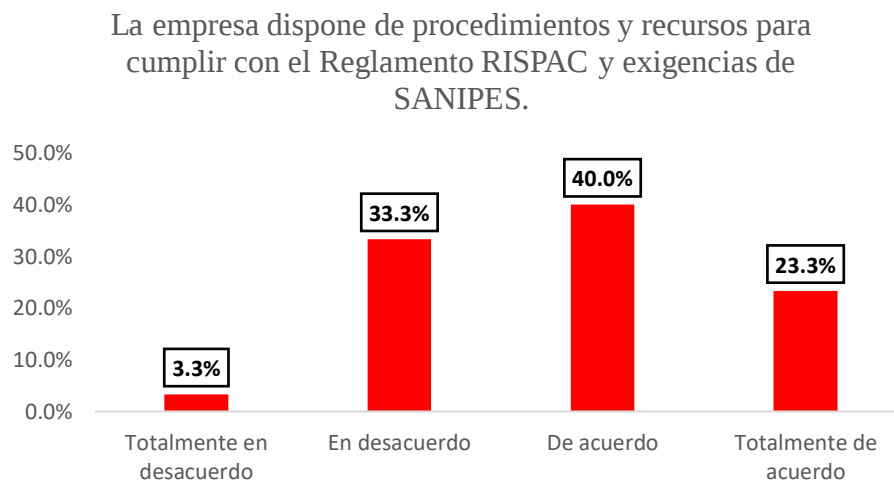


El desarrollo de medidas para la sostenibilidad de residuos es percibido como muy bajo. Un 93.3% (suma de En Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo) no percibe un desarrollo adecuado de medidas para el aprovechamiento de residuos. Esta es un área crítica para mejorar la sostenibilidad y eficiencia.

Amenazas

Figura 12

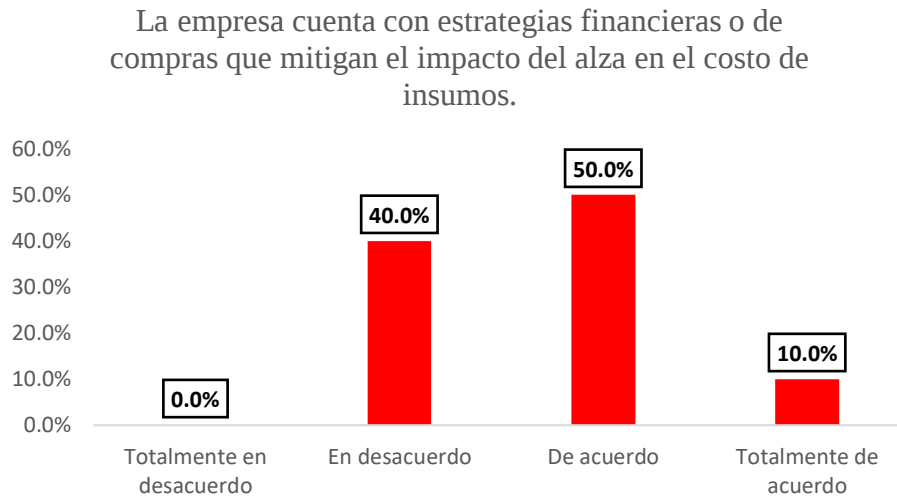
Amenaza 01



El cumplimiento normativo es moderadamente fuerte y percibido positivamente. La mayoría, un 63.3% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo), valida que existen los procedimientos y recursos necesarios.

Figura 13

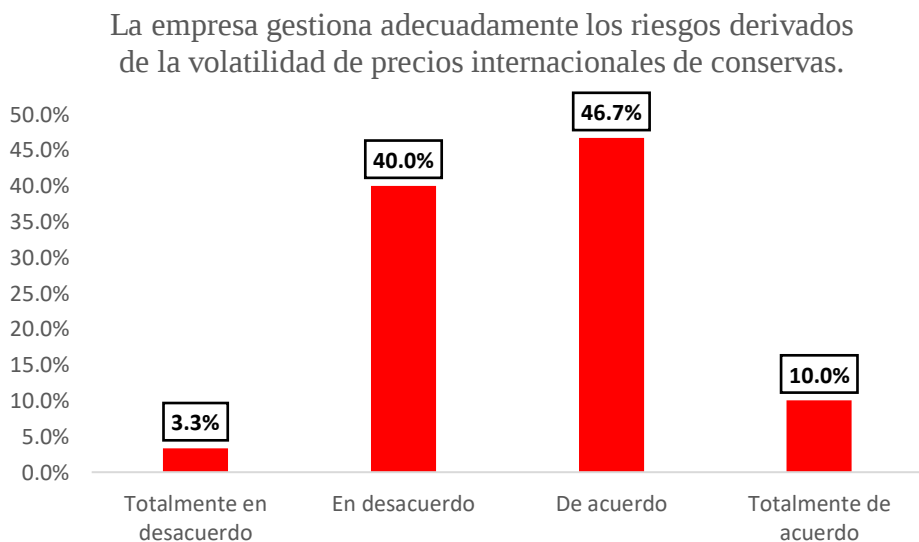
Amenaza 02



La existencia de estrategias de mitigación es percibida como equilibrada pero insuficiente. Un 50.0% está De acuerdo con que existen estrategias, pero un 40.0% está En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo. Se debe fortalecer la percepción y la efectividad de las estrategias de compra para proteger el margen de la empresa.

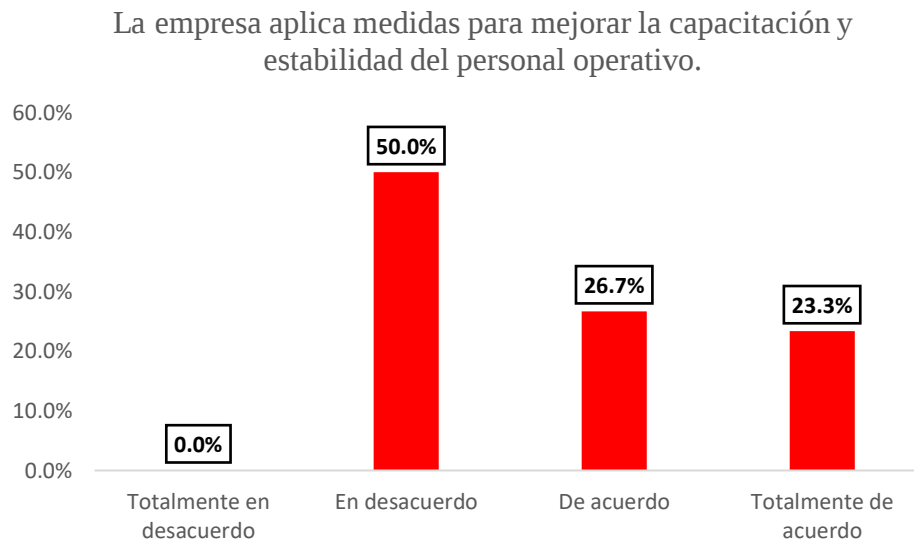
Figura 14

Amenaza 03



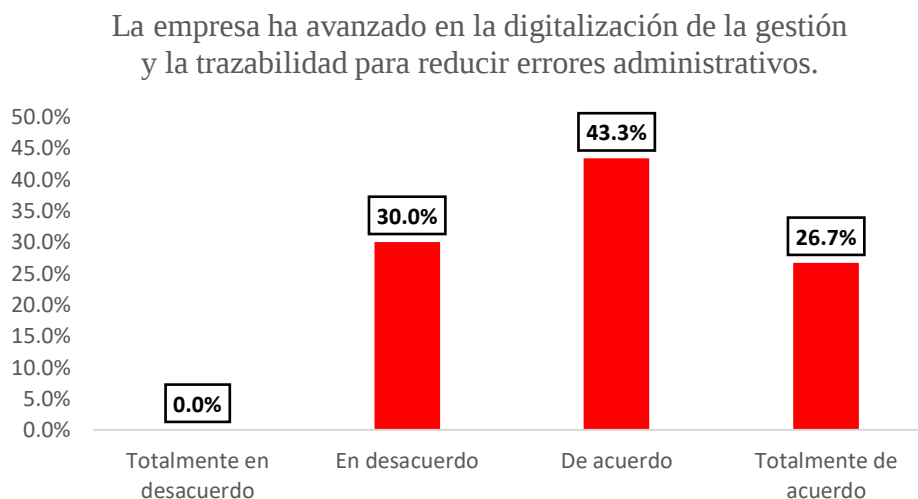
La gestión del riesgo de volatilidad de precios internacionales es percibida como adecuada, pero débil. Casi la mitad (40.0%) está En desacuerdo con que se gestionan adecuadamente los riesgos. Esto indica que la volatilidad de precios internacionales es un riesgo que necesita una estrategia de cobertura o gestión mucho más robusta.

Figura 15
Amenaza 04



Existe una falta de acuerdo en la efectividad de las medidas para el personal. Un 50.0% está En desacuerdo con que se aplican buenas medidas para la capacitación y estabilidad. Esta percepción negativa indica una debilidad en la gestión de recursos humanos que podría afectar la eficiencia operativa y retención de talento.

Figura 16
Amenaza 05

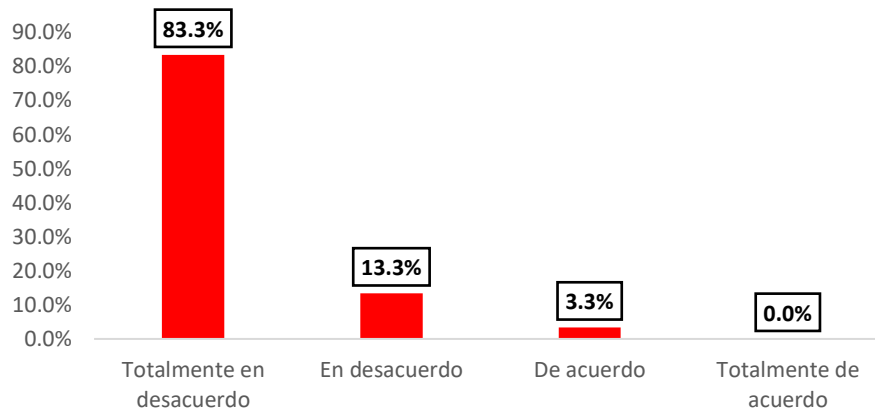


El avance en digitalización y trazabilidad es percibido como positivo, pero con retrasos. Un 70.0% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) percibe avances, lo cual es bueno para reducir errores. No obstante, el 30.0% en desacuerdo muestra que la implementación no es completa y aún se pueden esperar mejoras significativas en la eficiencia administrativa.

Figura 17

Amenaza 06

La empresa tiene planes y protocolos para minimizar el impacto del fenómeno El Niño y otros riesgos climáticos.

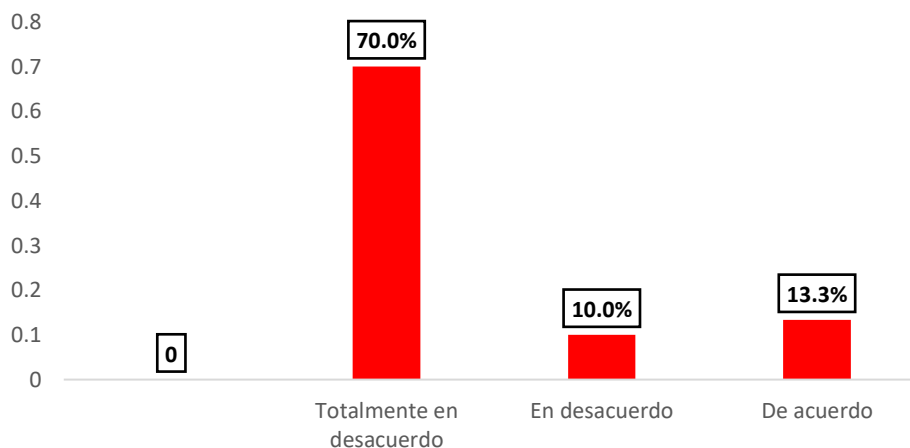


Los planes y protocolos frente a riesgos climáticos son percibidos como casi inexistentes. Un abrumador 83.3% está Totalmente en desacuerdo, lo que representa una debilidad crítica y un riesgo operativo mayor. Se requiere una acción urgente para desarrollar y comunicar estrategias frente a eventos como El Niño.

Figura 18

Amenaza 07

La empresa aplica prácticas que reducen los efectos de la contaminación marina y protegen los recursos pesqueros.



Las prácticas ambientales y de protección de recursos son percibidas como muy deficientes. Un 70.0% está Totalmente en desacuerdo, señalando una gran brecha en la aplicación de medidas de reducción de contaminación. Esta es otra debilidad crítica que afecta su imagen, sostenibilidad y cumplimiento con futuras regulaciones.

En conclusión, de los resultados de las encuestas obtenidas la empresa está impulsada por el crecimiento y la exportación, capitalizando programas y acuerdos comerciales. Sin embargo, su futuro se ve seriamente amenazado por la falta de planes de mitigación ante riesgos climáticos y una deficiencia crítica en prácticas de sostenibilidad, lo cual debe ser el foco de acción inmediata para proteger su licencia social y operativa a largo plazo.

Matriz de evaluación de factores externos

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta estratégica que permite analizar y sintetizar las principales oportunidades y amenazas del entorno identificadas previamente mediante el análisis externo. Su propósito es evaluar el grado de respuesta de la empresa frente a factores del entorno que pueden afectar su desempeño. Para su elaboración, se listan las variables externas más relevantes, se asigna un peso (de 0 a 1) según su importancia, una calificación (de 1 a 4) que refleja la capacidad de la empresa para afrontarlas, y finalmente se calcula el puntaje ponderado. El resultado total permite conocer si la empresa está respondiendo de manera adecuada (valor >2.5) o insuficiente (valor <2.5) a su entorno externo. Esta matriz es esencial para la formulación de estrategias en el plan estratégico.

En el presente estudio, la asignación de los pesos de cada factor externo fue realizada por la investigadora, con base en el análisis técnico del entorno y la revisión documental de los factores identificados en la matriz PESTE. Esta decisión se fundamenta en que el peso representa la relevancia relativa de cada oportunidad o amenaza para el éxito de la empresa, y su determinación requiere una visión integral y comparativa de todos los factores analizados. Los pesos deben establecerse considerando el impacto potencial de cada variable en la competitividad de la organización, asegurando que la suma total de los mismos sea igual a 1.00.

Por otra parte, la calificación (valor) fue determinada mediante una encuesta aplicada al personal clave de la empresa, conformado por el gerente general, jefes de área, supervisores y personal de apoyo. La finalidad de esta encuesta fue recoger la percepción interna sobre el grado de respuesta que mantiene la empresa frente a cada factor externo, es decir, cómo está aprovechando las oportunidades o enfrentando las amenazas. De esta manera, se logra una combinación metodológica sólida: el peso se define desde el análisis estratégico, mientras que el valor se obtiene desde la realidad operativa (personal interno), permitiendo construir una Matriz EFE que refleja tanto la importancia teórica como la situación práctica actual de la empresa.

Tabla 18*Matriz EFE de una empresa de conservas de pescado en Chimbote*

MATRIZ EFE EN UNA EMPRESA PESQUERA DEL RUBRO DE CONSERVAS EN CHIMBOTE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
Aprobación e implementación del programa “Wasi Mikuna”	0.08	4	0.32
Iniciativas legislativas a favor del fortalecimiento de la industria pesquera descentralizada	0.05	2	0.1
Crecimiento de la demanda internacional	0.1	4	0.4
Acuerdos comerciales vigentes con múltiples países	0.1	4	0.4
Preferencia del consumidor por alimentos locales y saludables	0.05	2	0.1
Apoyo estatal a la innovación tecnológica en procesamiento de alimentos	0.04	3	0.12
Tendencia global hacia productos con certificación ecológica	0.04	2	0.08
Aprovechamiento sostenible de residuos y subproductos pesqueros	0.06	2	0.12
	0.52		1.64
Amenazas			
Aplicación estricta del Reglamento RISPAC por parte de SANIPES	0.08	3	0.24
Alza en el costo de insumos industriales y materia prima	0.08	3	0.24
Volatilidad de precios internacionales de conservas	0.05	3	0.15
Baja calificación y rotación del personal operativo	0.05	2	0.1

Limitada digitalización en gestión y trazabilidad	0.06	3	0.18
Impacto del fenómeno de El Niño y cambio climático	0.1	1	0.1
Contaminación marina y presión sobre ecosistemas costeros	0.06	1	0.06
	0.48		1.07
TOTAL	1		2.71

El puntaje total obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) fue de 2.71, valor superior al promedio teórico de 2.50, lo cual indica que la empresa presenta una posición externa favorable y una capacidad moderada para responder a las oportunidades y amenazas del entorno.

El mayor peso relativo se concentró en las oportunidades (1.64), lo que evidencia que el entorno externo ofrece condiciones favorables para el crecimiento del sector conservero, especialmente en términos de demanda internacional, acuerdos comerciales y programas de compras públicas. No obstante, las amenazas alcanzaron un valor de 1.07, lo que refleja la existencia de factores críticos que podrían afectar la competitividad, tales como el incremento de los costos de insumos, la volatilidad de precios internacionales y los riesgos climáticos asociados al fenómeno de El Niño.

En términos estratégicos, el resultado de 2.71 sugiere que la empresa se encuentra en una posición de crecimiento y estabilidad, pero requiere implementar estrategias ofensivas y de mitigación de riesgos para fortalecer su competitividad y reducir su vulnerabilidad frente a factores externos adversos.

Diagnóstico del Análisis Interno de la Empresa

Para el análisis interno se aplicó el análisis AMOFHIT, el cual evaluó siete áreas fundamentales: administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, información y comunicación, así como tecnología e investigación y desarrollo. Este procedimiento permitió identificar las principales fortalezas y debilidades internas que incidían en el desempeño organizacional. Luego, se aplicó una encuesta a 30 trabajadores de la empresa, utilizando una escala de Likert del 1 al 4, con el fin de validar y cuantificar el nivel de influencia de cada fortaleza y debilidad identificada. Finalmente, los resultados obtenidos se consolidaron en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), que permitió medir la capacidad de la empresa para aprovechar sus fortalezas y corregir sus debilidades, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias orientadas a mejorar su competitividad.

Análisis Interno

La presente sección tiene como propósito desarrollar un análisis interno integral de la empresa, con el fin de identificar sus capacidades, recursos y áreas de mejora que fortalezcan su posición competitiva. En primer lugar, se aplicará la metodología Canvas, la cual permitirá describir de forma estructurada el modelo de negocio, visualizando sus componentes clave y la forma en que generan valor. Posteriormente, se realizará la Cadena de Valor, identificando las actividades primarias y de apoyo que intervienen en la creación del producto y que impactan directamente en la eficiencia y la calidad. Finalmente, se desarrollará el análisis AMOFHIT, que facilitará la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, así como de factores internos y externos relevantes, para establecer estrategias alineadas a la realidad de la organización. Este proceso proporcionará una base sólida para la formulación de acciones estratégicas orientadas a mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Metodología CANVAS

El Business Model Canvas, ideado por Alexander Osterwalder, constituye un marco visual que permite comprender, diseñar y optimizar la forma en que una organización genera valor. Esta metodología se estructura en nueve elementos que abarcan tanto los actores estratégicos y los recursos necesarios, como las actividades esenciales, la propuesta de valor, las relaciones con los clientes, los segmentos de mercado, los canales de distribución, la configuración de costos y las fuentes de ingresos. Su utilidad radica en brindar una perspectiva integral y fácilmente interpretable del modelo de negocio, lo que favorece el análisis crítico, la innovación y la identificación de oportunidades para mejorar el desempeño empresarial (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Figura 19

Metodología CANVA de empresa de conservas de pescado en Chimbote

Canvas del modelo de negocio empresa pesquera de conserva de pescado



En este modelo Canvas, la empresa basa su operación en una red de socios clave como pescadores, proveedores de insumos y entidades certificadoras, que aseguran el abastecimiento y cumplimiento normativo. Sus actividades clave incluyen el procesamiento y enlatado de pescado bajo estándares HACCP e ISO 9001, junto con la gestión logística y el mantenimiento de maquinaria moderna.

Los recursos clave abarcan una planta de producción de alta tecnología, cámaras frigoríficas y una amplia red de proveedores, lo que respalda la propuesta de valor: conservas de alta calidad, certificadas, con tiempos de entrega reducidos para mercados nacionales e internacionales. Las relaciones con clientes se centran en contratos con plazos garantizados, asesoría técnica y servicio posventa, mientras que los canales de distribución combinan venta directa, distribuidores autorizados y plataformas digitales. La estructura de costos está compuesta por adquisición de materia prima, insumos, logística, mantenimiento, administración y certificaciones; y las fuentes de ingresos provienen de la venta de distintas especies en conserva, contratos con programas sociales y exportaciones. En conjunto, este Canvas revela un modelo enfocado en la eficiencia, calidad y confiabilidad del suministro, lo que constituye una ventaja competitiva en el sector pesquero de conservas.

Cadena de Valor

El enfoque de la cadena de valor continúa siendo una herramienta valiosa para analizar cómo las distintas actividades de una organización contribuyen a la generación de valor y a la obtención de ventajas competitivas. Sin embargo, en su aplicación contemporánea, se destaca la incorporación de tecnologías digitales, prácticas sostenibles y la gestión del flujo de información a lo largo de toda la cadena. Esto significa que la digitalización no solo optimiza los procesos internos, sino que también modifica la interacción entre los distintos actores de la cadena, promoviendo la innovación, la flexibilidad y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno empresarial (Romanova & Kuzmin, 2021).

Figura 20

Cadena de valor de empresa de conservas de pescado en Chimbote

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA				
	* Planificación estratégica a 5 años para expansión y competitividad. * Gestión legal (el gerente es abogado y gestiona normativas y permisos). * Contabilidad y finanzas para control de inversiones y rentabilidad.				
	RECURSOS HUMANOS				
	* Selección de personal calificado en planta y administración. * Capacitación continua en normas sanitarias y seguridad industrial. * Programas de incentivos para reducir rotación y aumentar productividad.				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO				
	* Optimización de procesos productivos para reducir tiempos y desperdicios. * Innovación en recetas y presentación de conservas para distintos mercados. * Evaluación de tecnologías de envasado y esterilización.				
	COMPRAS				
	* Negociación con una amplia red de proveedores para asegurar materia prima fuera de temporada de pesca. * Coordinación con la empresa paralela de congelados para suministro constante en vedas. * Compra de insumos y materiales de empaque cumpliendo estándares de calidad.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LÓGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS
	* Recepción del pescado de flota propia y proveedores aliados en todo el Perú. * Transporte con camiones equipados con cámaras frigoríficas para mantener la cadena de frío. * Registro, clasificación y almacenamiento temporal de materia prima hasta su procesamiento.	* Procesos: lavado, encanastillado, cocción, enfriado, fileteado, envasado, adición de líquido de gobierno, formación de vacío, sellado, lavado de latas, esterilización, enfriamiento, limpieza, empaque y etiquetado. * Control de calidad constante en todas las fases bajo certificaciones HACCP e ISO 9001. * Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria nueva (1 año de uso) para evitar paradas de producción.	* Almacenamiento de producto terminado en condiciones óptimas. * Gestión y coordinación de rutas de entrega para cumplir con plazos de 48 horas (mercado nacional e internacional) y 72 horas (programas sociales con inspección). * Cumplimiento de requisitos sanitarios, documentación y despacho seguro.	* Promoción de productos a mercados nacionales e internacionales. * Negociación de contratos con clientes y distribuidores. * Participación en ferias y eventos del sector pesquero para posicionar la marca.	* Seguimiento postventa y atención de reclamos. * Evaluación de satisfacción de clientes y distribuidores. * Garantías y soporte técnico frente a problemas de calidad o embalaje.

MARGEN

MARGEN

En la cadena de valor de esta empresa, las actividades primarias inician con la logística interna, que comprende la recepción y almacenamiento del pescado fresco, así como su control de calidad previo al procesamiento. La operación se enfoca en el encanastillado, cocción, enfriado, fileteado y envasado, bajo estándares HACCP e ISO 9001, asegurando un producto de alta calidad. La logística externa incluye el embalaje, almacenamiento en cámaras frigoríficas y distribución hacia clientes nacionales e internacionales. En marketing y ventas, la empresa desarrolla estrategias de posicionamiento basadas en la calidad certificada, tiempos de entrega cortos y cumplimiento de programas sociales; mientras que el servicio posventa garantiza el seguimiento de pedidos y resolución de incidencias. En cuanto a las actividades de apoyo, la infraestructura empresarial incorpora una planta moderna con maquinaria de reciente adquisición; la gestión de recursos humanos capacita y supervisa al personal operativo; el desarrollo tecnológico integra mejoras en procesos y control de calidad; y la adquisición estratégica asegura insumos y materiales de proveedores confiables. Esta estructura permite a la empresa mantener su propuesta de valor y reforzar su competitividad en el mercado de conservas.

Análisis AMOFHIT

El análisis AMOFHIT (Administración/Gerencia, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Innovación y Tecnología) es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite evaluar de manera integral las capacidades internas de una organización, identificando sus principales fortalezas y debilidades. A diferencia de otras metodologías de diagnóstico, el AMOFHIT segmenta las áreas clave de la empresa para analizar de forma detallada los factores que influyen directamente en su competitividad y sostenibilidad a largo plazo (Serna Gómez, 2016).

En el contexto de la empresa de conservas de pescado ubicada en Chimbote, esta herramienta resulta especialmente relevante debido a la naturaleza compleja de la industria pesquera y a los desafíos que enfrenta, tales como la estacionalidad de la materia prima, las estrictas regulaciones sanitarias y de comercio exterior, y la creciente competencia nacional e internacional. La aplicación del AMOFHIT permitirá identificar fortalezas que pueden convertirse en ventajas competitivas sostenibles, así como debilidades que requieren acciones correctivas inmediatas o planes de mejora en el mediano y largo plazo.

El análisis que se presenta a continuación está basado en información interna de la

empresa, observación de procesos, revisión documental y entrevistas con personal clave, así como en el marco conceptual aportado por la literatura especializada en gestión de empresas pesqueras y agroindustriales. Los resultados servirán de base para formular estrategias dentro del plan estratégico a cinco años, orientado a incrementar la competitividad, mejorar la eficiencia operativa y consolidar la presencia de la empresa en el mercado nacional e internacional.

Administración/Gerencia

Al analizar la dinámica administrativa de la empresa, se puede afirmar que esta presenta una estructura organizativa formal y jerarquizada, la cual facilita la asignación de responsabilidades y el adecuado seguimiento de los procesos internos. En la práctica, se evidencia que cada área conoce sus funciones y que existe un flujo documental que respalda la ejecución de las actividades diarias, tales como órdenes de trabajo, reportes de producción y controles de inventario actualizados periódicamente. Esta formalidad contribuye a reducir la ambigüedad operativa y permite que, ante una solicitud o pedido urgente, el personal actúe con rapidez al saber con precisión a quién debe dirigirse para obtener una respuesta o autorización.

En la práctica, esta eficiencia administrativa se refleja en la gestión de una planta con una fuerza laboral promedio de 200 trabajadores por turno (70 varones y 130 mujeres). La magnitud de las operaciones, que incluyen dos turnos diarios de ocho horas, exige una estructura jerárquica sólida y una comunicación eficiente entre niveles. La empresa maneja una capacidad productiva de 2 500 cajas por turno (equivalente a 5 000 cajas diarias o 56,08 toneladas de materia prima), lo que requiere coordinación precisa y documentación constante.

Sin embargo, se ha percibido que la concentración de las decisiones estratégicas en la alta dirección limita la capacidad de respuesta y la autonomía de los mandos medios. En varias ocasiones, se ha observado que supervisores o jefes de turno deben esperar la aprobación gerencial para implementar ajustes operativos menores, lo que genera retrasos y limita la posibilidad de aplicar soluciones inmediatas y creativas. Esta situación refleja la necesidad de fortalecer la delegación de autoridad, definiendo con claridad los niveles de decisión, los límites de responsabilidad y los mecanismos de control. De esta manera, la

organización podría mantener el control estratégico sin afectar su agilidad operativa ni su capacidad de adaptación frente a imprevistos.

Asimismo, se ha identificado la oportunidad de mejorar la sistematización de la gestión del desempeño y la formalización de objetivos específicos por área. Si bien existen metas generales y seguimientos periódicos, no siempre se dispone de una retroalimentación estructurada ni de métricas uniformes que permitan evaluar y comparar el rendimiento entre turnos o periodos. La implementación de tableros de control con indicadores de desempeño (KPI) claros, metas trimestrales y reuniones de revisión breves contribuiría a transformar una gestión administrativa funcional en una gestión más proactiva, participativa y orientada a resultados sostenibles.

Marketing

Al analizar el área comercial, se puede afirmar que la empresa ha logrado consolidar una base de clientes estable, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Se ha percibido que estas relaciones se caracterizan por la confianza y continuidad, sustentadas en la puntualidad de las entregas y en la atención técnica brindada para el cumplimiento de especificaciones de calidad. Este nivel de compromiso ha fortalecido la fidelización de los clientes, constituyendo una ventaja competitiva que garantiza estabilidad y sostenibilidad en el flujo de ventas.

El área de marketing trabaja en estrecha coordinación con el área de operaciones, que cuenta con una capacidad instalada de 2 500 cajas por turno (5 000 diarias), permitiendo cumplir con los compromisos de producción y entrega pactados. Este respaldo operativo, sumado a la experiencia en exportación y cumplimiento de los protocolos de SANIPES, refuerza la confianza del mercado nacional e internacional.

No obstante, también se evidencia una brecha entre la fortaleza operativa y la presencia institucional en el entorno digital. Se observa una comunicación empresarial limitada, con escasa actividad en redes y materiales promocionales desactualizados. En la actualidad, la visibilidad digital es un componente clave para el posicionamiento y la captación de nuevos compradores, especialmente en

mercados internacionales donde las decisiones comerciales suelen basarse en información disponible en línea. La carencia de una estrategia digital reduce la posibilidad de proyectar certificaciones, procesos diferenciadores y ventajas competitivas.

Por ello, se considera necesario implementar una estrategia de marketing digital progresiva, iniciando con la creación de un sitio web técnico que exhiba la oferta, la trazabilidad y la capacidad logística de la empresa. Posteriormente, se recomienda fortalecer la presencia en plataformas B2B y redes profesionales, así como participar en ferias y eventos especializados en exportación. Finalmente, la inversión en promoción internacional debe orientarse hacia nichos definidos, con mensajes técnicos enfocados en la cadena de frío, la puntualidad y la atención personalizada, priorizando la eficiencia del gasto sobre el volumen publicitario.

Operación

En el análisis del área operativa, se ha constatado que la empresa mantiene un alto nivel de cumplimiento en los plazos de entrega, lo que demuestra una capacidad logística sólida. La disponibilidad de transporte propio, especialmente unidades refrigeradas, garantiza la conservación del producto y la trazabilidad en tránsito, consolidando una fortaleza tangible que incrementa la confiabilidad ante los clientes.

La planta opera en dos turnos diarios de ocho horas, con una capacidad instalada de 2 500 cajas por turno (equivalente a 56,08 toneladas). Dispone de 40 extractores, 35 ventiladores industriales, 20 dynos de 1,2 toneladas, y un sistema térmico compuesto por autoclaves con capacidad de 6 carros por unidad. La temperatura de transporte se mantiene a 4 °C, asegurando la cadena de frío y la inocuidad del producto.

Sin embargo, también se ha identificado una dependencia considerable del trabajo manual en procesos críticos como el fileteado, el encanastillado y el envasado. Esta situación genera variaciones en la calidad, limitaciones en la capacidad productiva y exposición a errores humanos. Frente a ello, resulta necesario

avanzar hacia una automatización progresiva, priorizando las etapas que generen mayor retorno operativo. Además, se recomienda adoptar un enfoque de mantenimiento basado en la condición de los equipos, integrando sensores y monitoreo digital para reducir tiempos de parada y aumentar la eficiencia.

Finalmente, la revisión integral del flujo de valor permitiría eliminar actividades que no aportan directamente al producto final. Mediante herramientas sencillas como el mapeo de procesos o el análisis de tiempos ciclo, se podrían optimizar recorridos internos, reducir esperas y mejorar la organización del trabajo sin requerir inversiones mayores.

Finanzas

La planta opera con una capacidad instalada de 2 500 cajas por turno, distribuidas en dos turnos diarios de ocho horas, lo que equivale a una producción de 5 000 cajas por día. Bajo un régimen operativo de 25 días al mes, la producción mensual estimada asciende a 125 000 cajas, y la producción anual alcanza aproximadamente 1,5 millones de cajas de conservas.

El precio promedio de venta de una caja (48 unidades de 170 g), considerando las variaciones del mercado nacional e internacional, se ubica entre US\$ 18 y US\$ 25, dependiendo del tipo de especie procesada (caballa, anchoveta o atún) y del destino comercial (mercado local o exportación). Para efectos de estimación, se toma un valor medio de US\$ 22 por caja, lo que genera los siguientes ingresos proyectados:

$$\text{Ingresos mensuales} = 125\,000 \text{ cajas} \times \text{US\$ } 22 = \text{US\$ } 2\,750\,000$$

$$\text{Ingresos anuales} \approx \text{US\$ } 33\,000\,000$$

Este nivel de facturación posiciona a la empresa dentro del rango de plantas conserveras medianas en la costa norte del Perú, con capacidad suficiente para mantener una operación sostenida y cubrir sus obligaciones financieras.

En el ámbito financiero, se ha percibido una gestión ordenada y responsable. Los registros contables se mantienen al día, los compromisos tributarios se cumplen oportunamente y existe una asignación planificada de recursos hacia mantenimiento y renovación de activos. Esta disciplina financiera genera confianza entre acreedores y proveedores, asegurando la continuidad de las operaciones.

Sin embargo, también se observa una limitada proyección a mediano y largo plazo. La gestión financiera se orienta principalmente a atender requerimientos inmediatos, sin considerar escenarios alternativos que puedan afectar la estabilidad económica, como fluctuaciones en los precios de insumos o variaciones en la demanda. Dado el entorno volátil del sector, se recomienda implementar modelos sencillos de proyección financiera a tres o cinco años, con distintos escenarios (base, optimista y pesimista), vinculados a estrategias concretas de mitigación, como reservas de liquidez, contratos de suministro estables o líneas de crédito flexibles.

Asimismo, la incorporación de indicadores de rentabilidad por producto y por cliente permitiría identificar los márgenes reales y orientar la toma de decisiones hacia la optimización de recursos. Ello favorecería una gestión más estratégica y orientada a resultados medibles, alineando la planificación financiera con los objetivos globales de competitividad.

Recursos Humanos

El capital humano se ha identificado como uno de los pilares más sólidos de la organización. Se percibe un alto nivel de compromiso y experiencia en el personal operativo, especialmente entre aquellos con años de trayectoria en la empresa. Esta permanencia genera estabilidad y continuidad en los procesos, fortaleciendo la cultura de cumplimiento y la calidad del producto final.

La empresa cuenta con 200 trabajadores por turno, de los cuales 130 son mujeres (65%) y 70 varones (35%), reflejando un entorno laboral inclusivo y colaborativo. Sin embargo, la falta de programas formales de capacitación y evaluación limita la profesionalización del equipo y su adaptación a nuevas tecnologías. Resulta necesario establecer un plan de formación continua, con módulos cortos y prácticos que respondan a las necesidades reales de cada área.

También sería beneficioso fomentar mecanismos de transferencia de conocimiento entre trabajadores experimentados y nuevos ingresos, formalizando procesos de mentoría y elaboración de manuales internos. Este enfoque

fortalecería la sostenibilidad del conocimiento organizacional y reduciría la dependencia de la experiencia individual.

Información y comunicación

En cuanto a la gestión de la información, se ha observado que la empresa ha iniciado un proceso de digitalización de los controles de inventario y flujo logístico. Estas herramientas facilitan la trazabilidad parcial de las operaciones y permiten detectar de manera oportuna eventuales inconsistencias en el stock o en los registros de despacho.

No obstante, la trazabilidad total aún no se encuentra completamente automatizada, persistiendo registros manuales en etapas críticas. Esta situación genera vulnerabilidades ante auditorías, reclamos o requerimientos de clientes internacionales que exigen transparencia total del proceso. Se recomienda avanzar hacia la implementación de un sistema de gestión integrado (ERP o módulo de trazabilidad), que conecte todas las áreas —recepción, producción, almacenamiento y distribución— permitiendo consultas por lote y generación automática de reportes.

El enfoque debería ser progresivo, priorizando las áreas con mayor impacto regulatorio o comercial, garantizando que la digitalización aporte control, rapidez y confiabilidad sin interrumpir la operatividad diaria.

Tecnología e I+D

El área tecnológica refleja una inversión consciente en modernización. La actualización de maquinaria y la incorporación de sistemas automatizados de control de temperatura y presión demuestran un compromiso con la calidad y la eficiencia productiva. Estas mejoras reducen la variabilidad de los procesos y fortalecen la inocuidad del producto final, especialmente en las etapas térmicas.

Sin embargo, se ha detectado la ausencia de una estructura formal de Investigación y Desarrollo (I+D). Las innovaciones actuales son de carácter reactivo y responden a problemas operativos inmediatos, sin una planificación estratégica.

Se sugiere conformar un comité interno de innovación que identifique oportunidades de mejora, evalúe prototipos o pilotos, y documente los resultados obtenidos.

Este enfoque permitiría que la empresa construya gradualmente un portafolio de proyectos de innovación, orientado tanto a la optimización de procesos como al desarrollo de nuevos productos o empaques. De esta manera, la empresa podría pasar de una innovación espontánea a una innovación gestionada y sostenible, que refuerce su posicionamiento competitivo.

Fortalezas y Debilidades

El análisis AMOFHIT permitió examinar de manera integral los factores internos clave de la empresa, considerando las áreas de Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Información y comunicación y Tecnología e I+D. Este proceso facilitó la identificación de elementos que constituyen ventajas competitivas, así como de aquellos aspectos que requieren mejoras para optimizar el desempeño organizacional. A partir de esta evaluación preliminar, se determinaron fortalezas relacionadas con la infraestructura, la capacidad operativa y la eficiencia logística, junto con debilidades vinculadas a la digitalización, la innovación y la proyección comercial.

Con el propósito de confirmar y validar los resultados obtenidos en el análisis AMOFHIT, se llevó a cabo una encuesta dirigida al personal operativo, mandos medios y jefaturas, la cual permitió obtener una visión más objetiva de la situación interna de la empresa. La información recopilada a través de este instrumento sirvió como base para asignar los valores correspondientes en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), permitiendo determinar el nivel de importancia y desempeño de cada factor dentro del análisis estratégico.

Asimismo, se procedió a calcular el coeficiente Alfa de Cronbach con el fin de verificar la confiabilidad del instrumento aplicado. El resultado obtenido fue superior a 0.7, lo que evidencia una consistencia interna adecuada entre los ítems de la encuesta y garantiza la fiabilidad de los datos utilizados en el análisis.

En conjunto, este proceso de evaluación interna permitió consolidar un diagnóstico sólido, sustentado tanto en la observación directa como en la percepción del personal,

brindando una base técnica y metodológica confiable para la formulación de estrategias orientadas a reforzar las capacidades existentes y superar las limitaciones detectadas, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de la competitividad de la empresa en el mercado de conservas de pescado.

Fortalezas

- Estructura organizativa definida y clara.
- Planificación administrativa y operativa establecida, con metas y seguimientos regulares.
- Cartera de clientes estable en mercados nacionales, internacionales y programas sociales.
- Capacidad de entregas rápidas (48h/72h).
- Logística propia con transporte refrigerado, que garantiza entregas en buen estado y a tiempo.
- Gestión financiera ordenada y cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias y laborales.
- Inversión planificada en activos estratégicos (planta, transporte y mantenimiento preventivo).
- Personal con experiencia práctica en producción de conservas.
- Permanencia de mandos medios y personal clave.
- Uso de herramientas digitales para el control de inventarios, pedidos y flujo logístico.
- Modernización reciente de planta y maquinaria, con sistemas automatizados de temperatura y presión.

Debilidades

- Centralización en la toma de decisiones estratégicas.
- Ausencia de una estrategia estructurada de marketing digital, con escasa presencia institucional en línea.
- Limitada inversión en promoción y posicionamiento internacional de la marca.
- Procesos críticos con bajo nivel de automatización (fileteado, encanastillado y envasado).

- Falta de planificación financiera a mediano plazo.
- Dependencia de precios variables de materia prima sin estrategias de cobertura o contratos estables.
- Ausencia de programas de capacitación continua y evaluación formal del desempeño del personal.
- Registros de trazabilidad aún manuales, con limitaciones en el control digital y riesgo de errores.
- Inexistencia de un área formal de Investigación y Desarrollo (I+D) para nuevos productos o mejoras de proceso.
- Falta de un sistema estructurado de gestión de la innovación y mejora continua.

Valoración del entorno interno mediante encuesta al personal clave

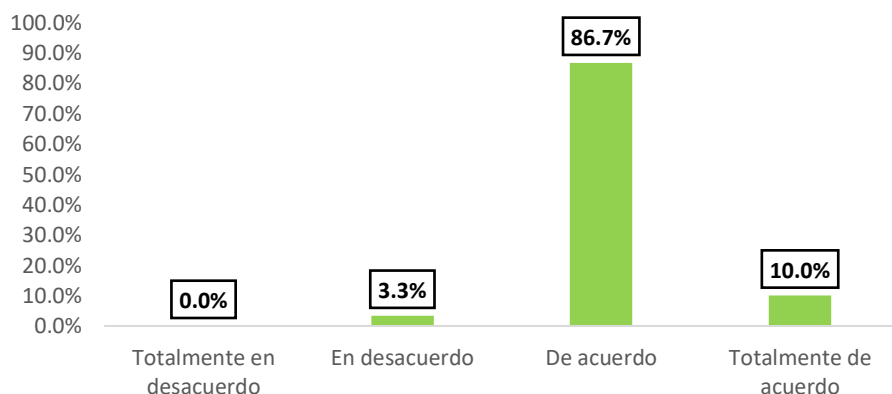
Con el propósito de determinar la relevancia de las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis AMOFHIT, se aplicó una encuesta al personal directivo, jefes y supervisores de la empresa. Los resultados permitieron obtener un promedio ponderado del nivel de impacto percibido de cada factor, tanto positivo (fortaleza) como negativo (debilidad).

Fortaleza

Figura 21

Fortaleza 01

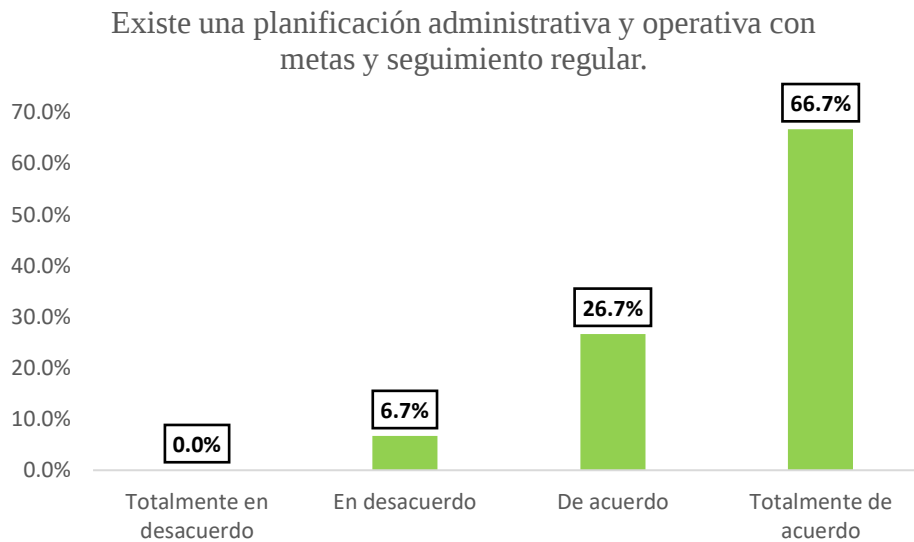
La empresa cuenta con una estructura organizativa clara y definida que facilita la toma de decisiones.



La estructura organizativa es una fortaleza muy sólida para la toma de decisiones. Un 96.7% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) valida que la estructura es clara y funcional. Esto asegura un flujo de trabajo eficiente y una base sólida para el crecimiento.

Figura 22

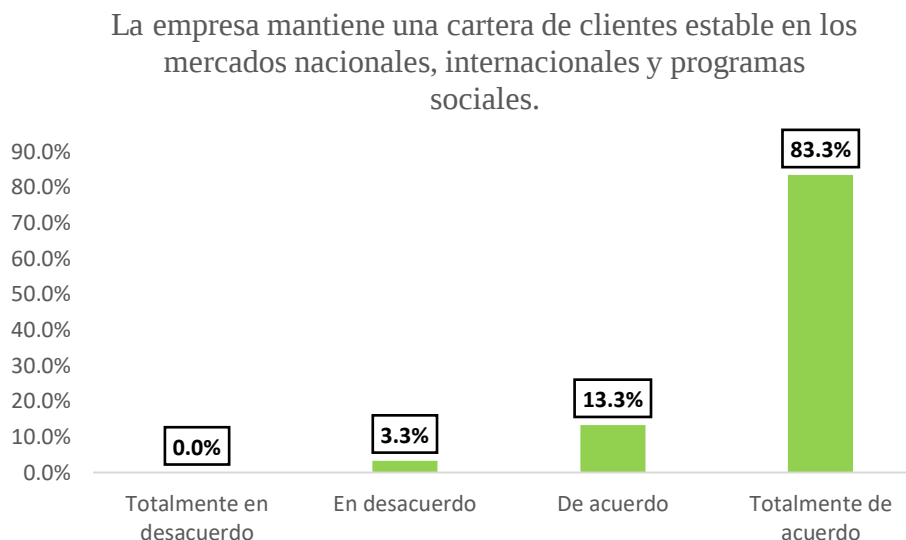
Fortaleza 02



La planificación operativa y el seguimiento son una fortaleza destacada. Un 93.4% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) confirma la existencia de una planificación administrativa rigurosa. Esto sugiere una gestión organizada con control efectivo sobre las metas operativas.

Figura 23

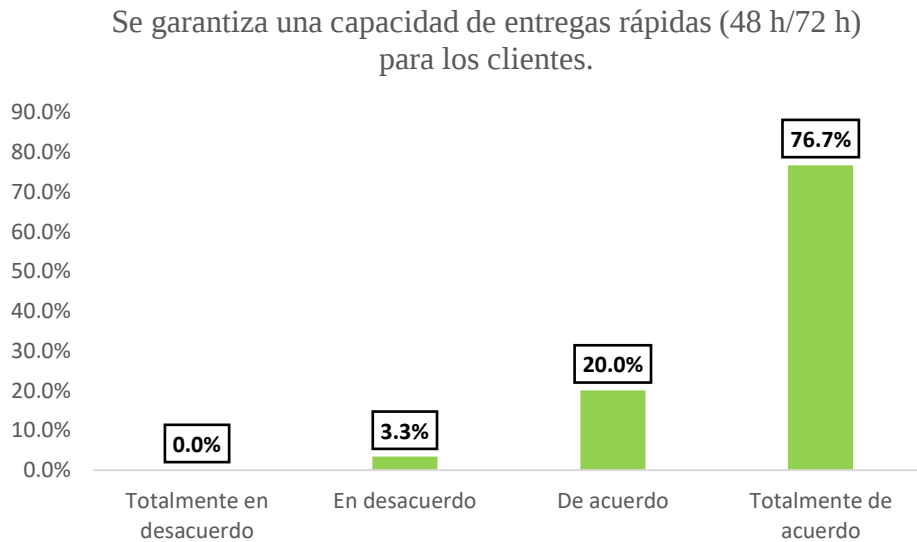
Fortaleza 03



La estabilidad de la cartera de clientes es percibida como una fortaleza excepcional. Un 96.6% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) aprueba la estabilidad en todos sus segmentos de mercado. Esto proporciona seguridad financiera y reduce la dependencia de un solo tipo de cliente.

Figura 24

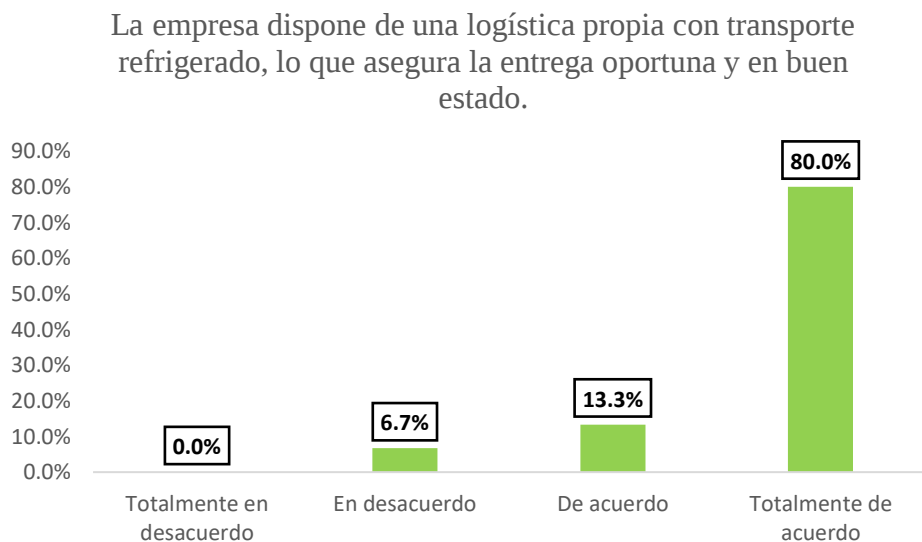
Fortaleza 04



La capacidad de respuesta logística es una fortaleza muy marcada. El 96.7% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) confirma que la empresa cumple con entregas rápidas. Esta eficiencia es un factor clave de competitividad y satisfacción del cliente.

Figura 25

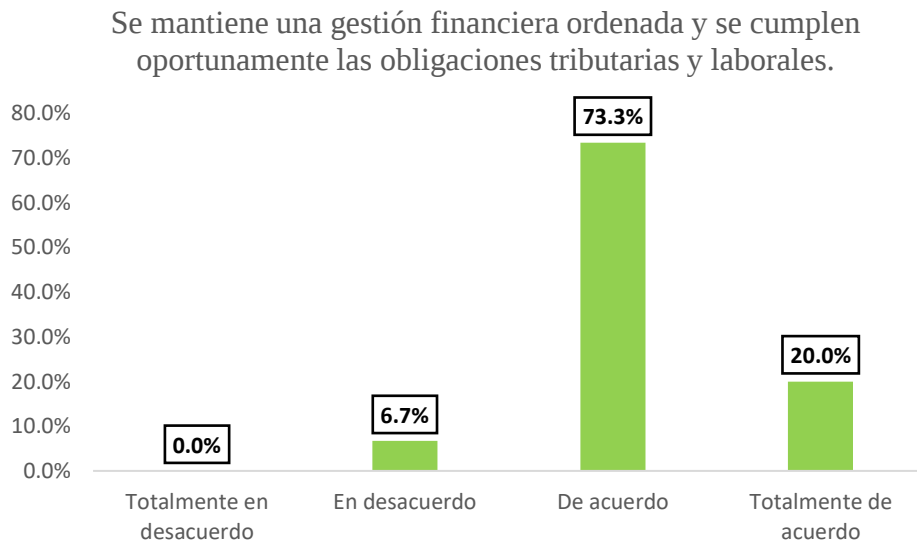
Fortaleza 05



La gestión logística propia es percibida como una fortaleza muy alta y bien ejecutada. Un impresionante 93.3% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) valida la efectividad de la logística refrigerada. Esto es esencial para la calidad del producto y la eficiencia de la cadena de suministro.

Figura 26

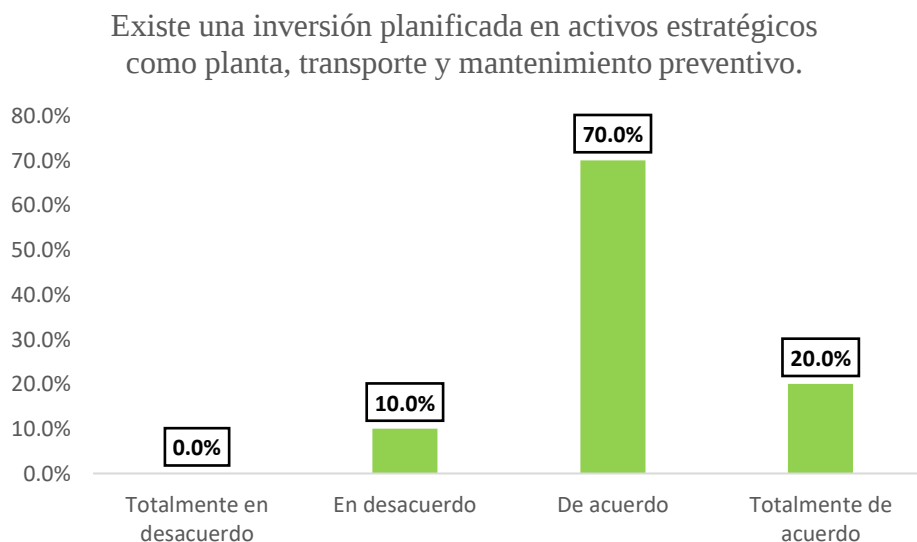
Fortaleza 06



La gestión financiera es percibida como sólida, ordenada y responsable. Un 93.3% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) confirma el cumplimiento oportuno de las obligaciones y la buena gestión. Esto minimiza riesgos legales y fiscales, y proyecta confianza.

Figura 27

Fortaleza 07



La inversión en activos estratégicos es una fortaleza consistente. El 90.0% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) indica que la inversión es planificada y cubre áreas clave. Esto asegura la operatividad a largo plazo y la eficiencia productiva de la empresa.

Figura 28

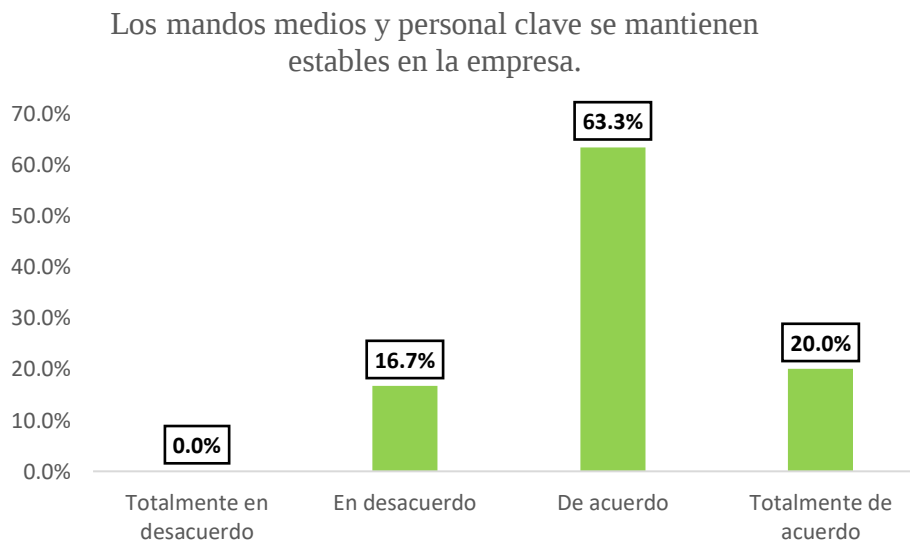
Fortaleza 08



La experiencia práctica del personal de producción es una fortaleza fundamental. Un 66.7% (Totalmente de acuerdo) valida la experiencia del personal en el área clave de producción. Esto se traduce en calidad constante del producto y menor tasa de errores operativos.

Figura 29

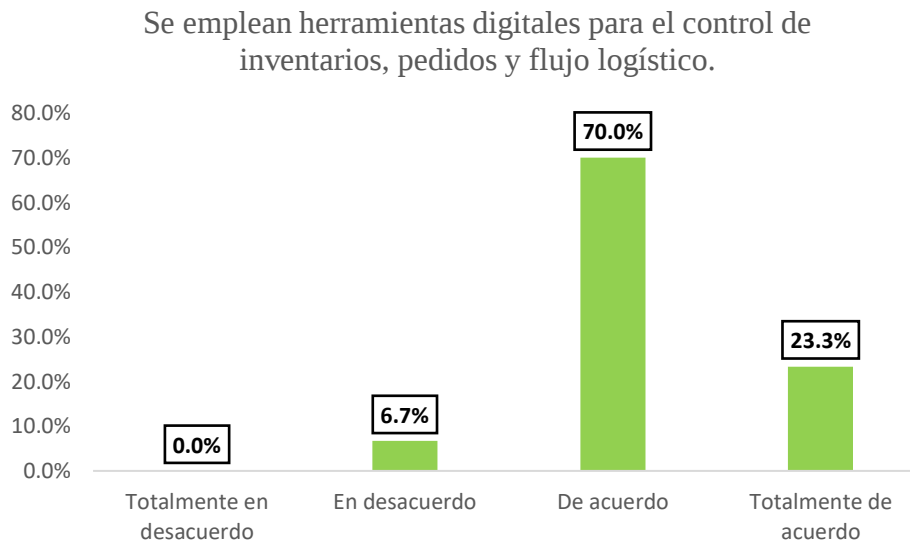
Fortaleza 09



La estabilidad del personal clave y mandos medios es una fortaleza importante. El 83.3% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) confirma que estos roles se mantienen estables. Esta estabilidad es crucial para la transferencia de conocimiento y el mantenimiento de procesos.

Figura 30

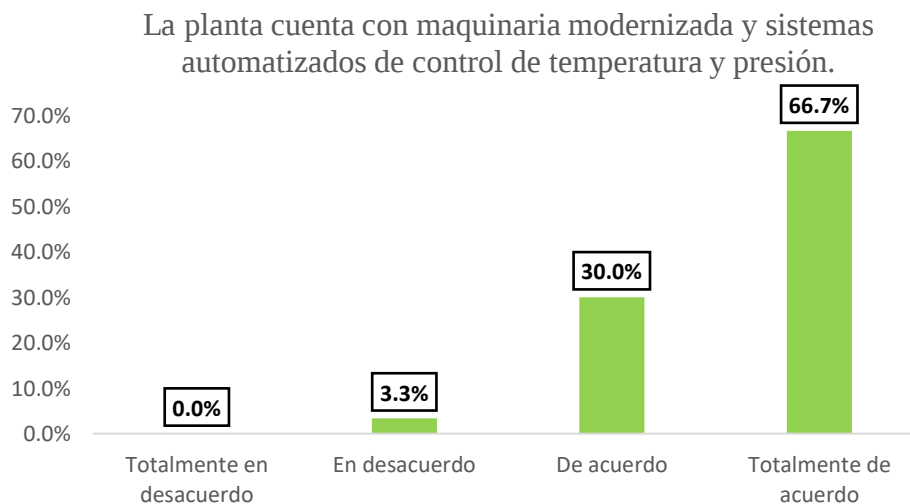
Fortaleza 10



El uso de herramientas digitales para la logística es una fortaleza clara, aunque con espacio de mejora. Un 99.3% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) confirma el uso de estas herramientas, esencial para la eficiencia logística. No obstante, el 6.7% en desacuerdo muestra una pequeña brecha de adopción completa.

Figura 31

Fortaleza 11

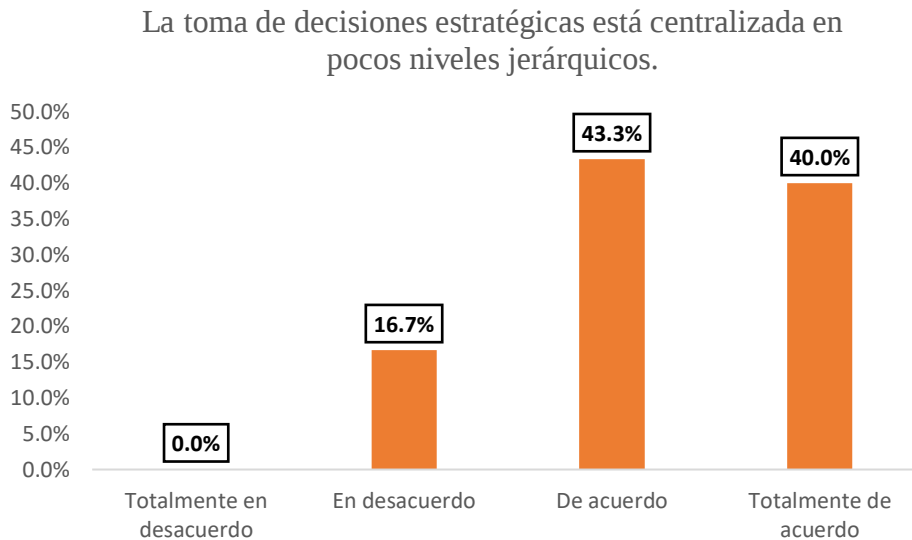


La modernización de la planta es una fortaleza crítica para la calidad y eficiencia. Un 96.7% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) aprueba que la maquinaria y los sistemas de control están modernizados. Esto asegura la calidad y seguridad en los procesos más sensibles.

Debilidad

Figura 32

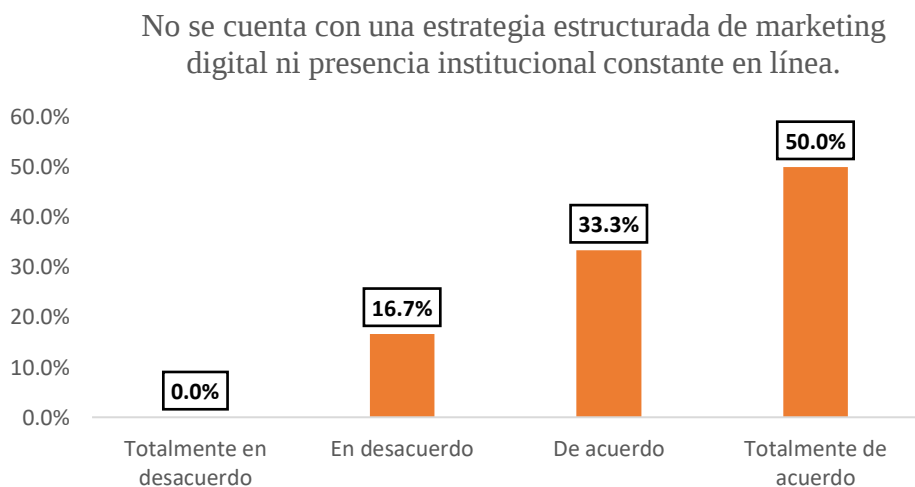
Debilidad 01



Existe una fuerte centralización en la toma de decisiones estratégicas. Un 83.3% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) confirma la centralización en pocos niveles. Esto puede ser eficiente para la velocidad, pero limita la agilidad de respuesta y la participación de otros mandos.

Figura 33

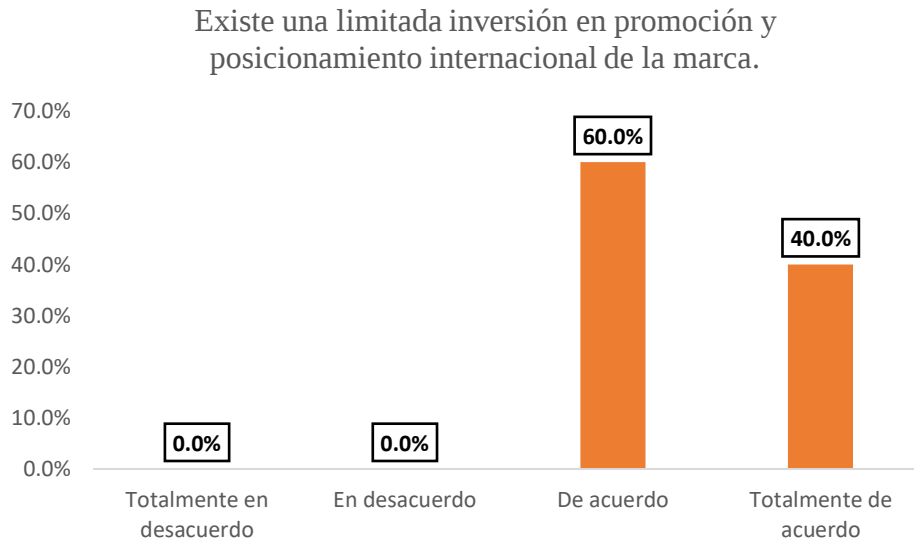
Debilidad 02



La estrategia de marketing digital es percibida como inexistente o muy pobre. Un 83.3% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) confirma la falta de una estrategia estructurada en línea. Esto representa una debilidad importante para el posicionamiento y la captación de nuevos clientes en el entorno actual.

Figura 34

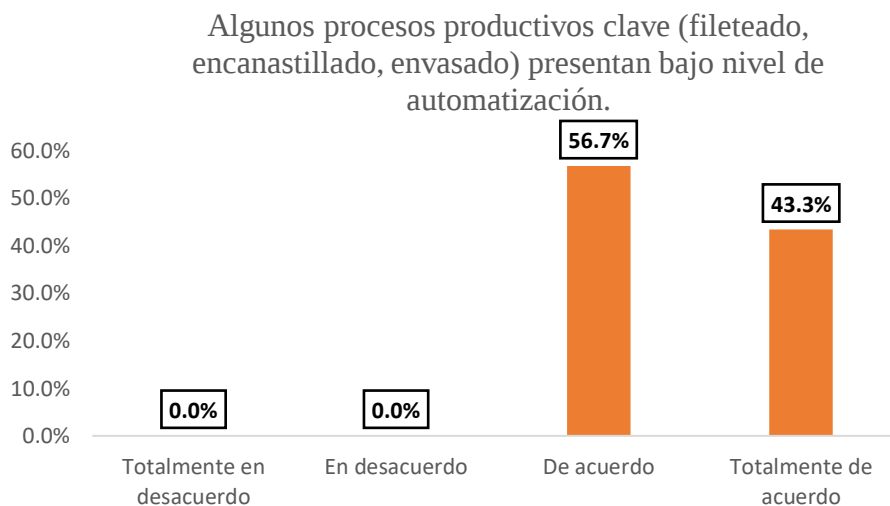
Debilidad 03



Hay una conciencia de la inversión limitada para el posicionamiento internacional. El 100.0% de los encuestados está De acuerdo o Totalmente de acuerdo con esta afirmación. Esto indica que se está dejando de capitalizar el éxito exportador por no invertir en el branding global.

Figura 35

Debilidad 04

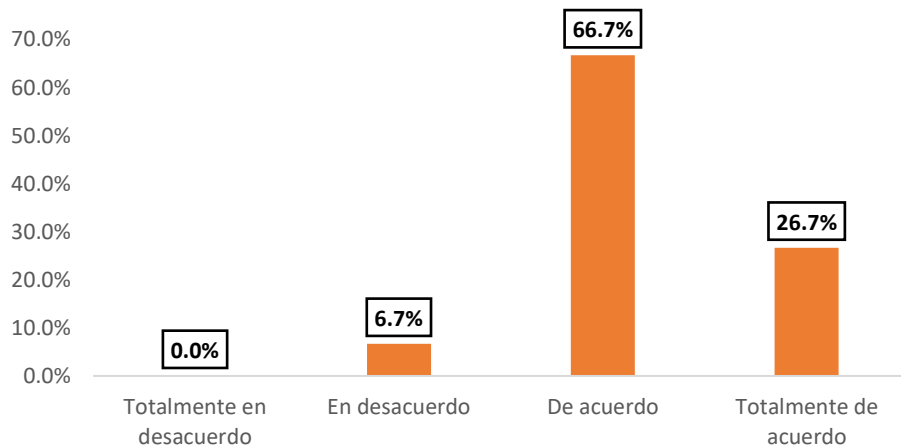


El bajo nivel de automatización en procesos clave es una debilidad operativa reconocida. Un 100.0% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) reconoce la necesidad de mayor automatización en etapas críticas. Esto impacta la eficiencia, la estandarización y la capacidad de atender grandes demandas.

Figura 36

Debilidad 05

La empresa no cuenta con planificación financiera a mediano plazo para sustentar sus inversiones futuras.

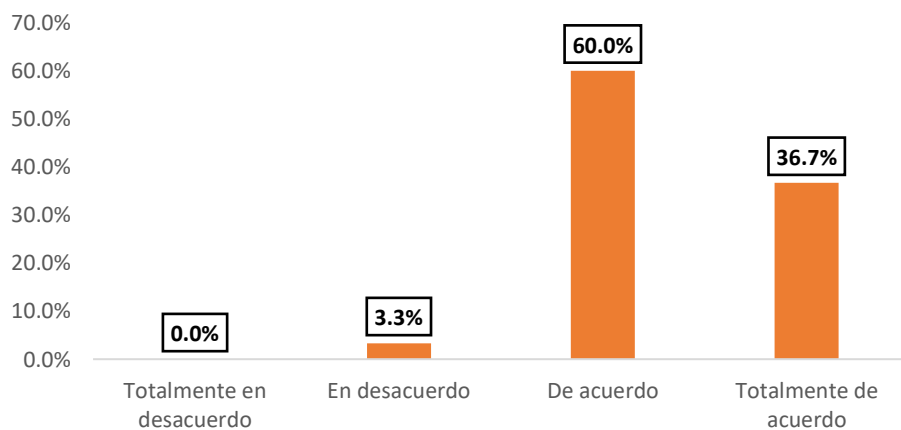


La planificación financiera a mediano plazo es considerada deficiente. Un 66.7% (De acuerdo) señala la falta de una planificación sólida para futuras inversiones. Esto limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas de inversión a largo plazo.

Figura 37

Debilidad 06

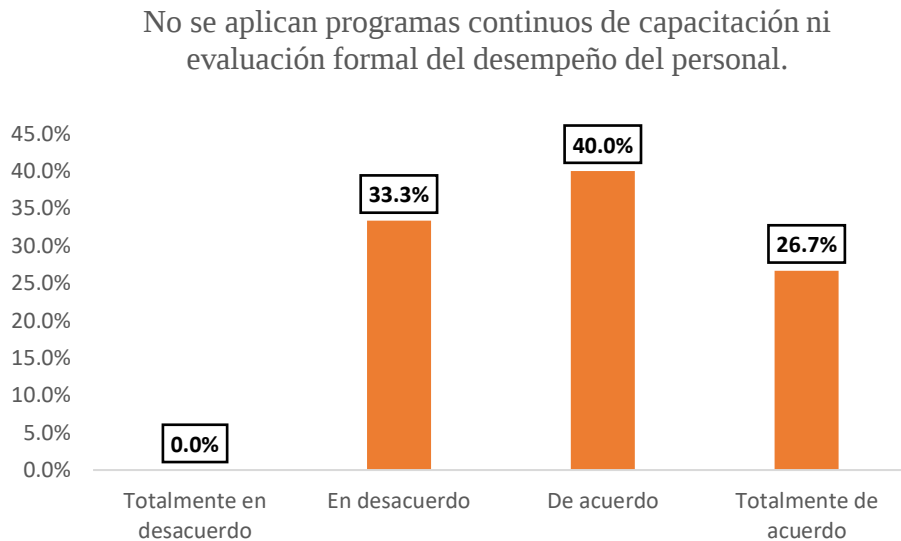
La variación de precios de materia prima afecta la rentabilidad por falta de estrategias de cobertura o contratos estables.



El riesgo de la volatilidad de precios de materia prima es percibido como muy alto y sin cobertura. Un 96.7% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) confirma que la rentabilidad es afectada por la falta de estrategias de cobertura. Es una debilidad financiera crítica que requiere atención inmediata.

Figura 38

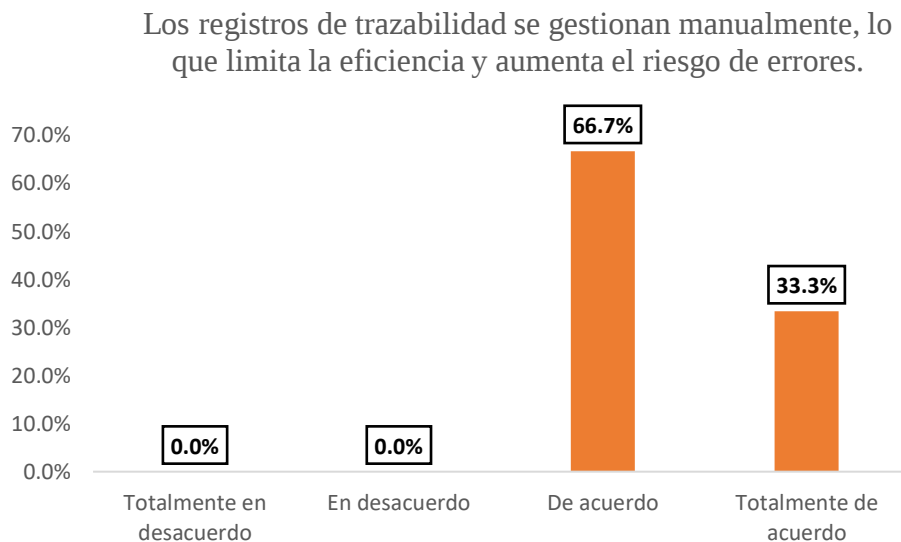
Debilidad 07



La capacitación y evaluación formal del personal es una deficiencia notable. Un 60.7% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) reconoce la falta de programas continuos. Esta debilidad en el desarrollo humano limita la mejora del desempeño y la adaptación tecnológica.

Figura 39

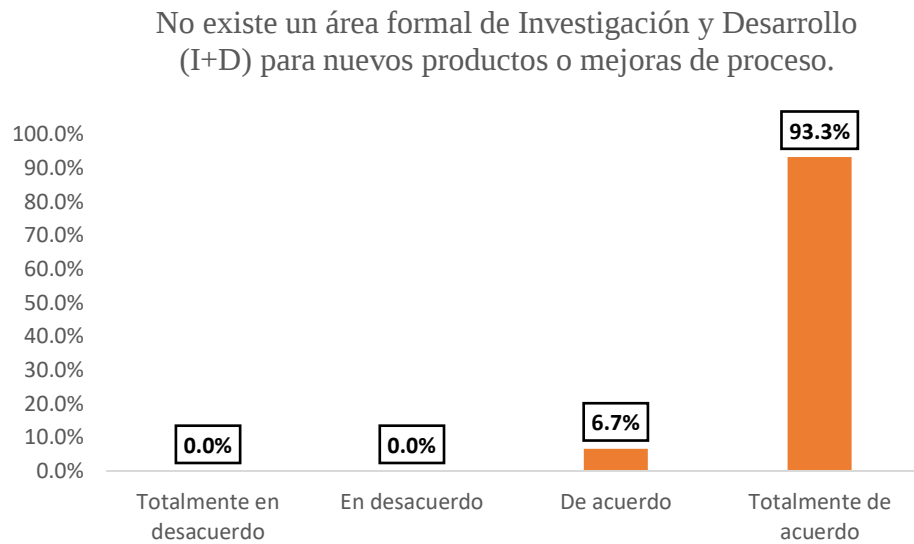
Debilidad 08



La gestión manual de la trazabilidad es una debilidad operativa y de calidad grave. Un 100.0% indica que el proceso manual es un riesgo. Esto pone en peligro la capacidad de respuesta ante retiros de producto y la certificación de calidad.

Figura 40

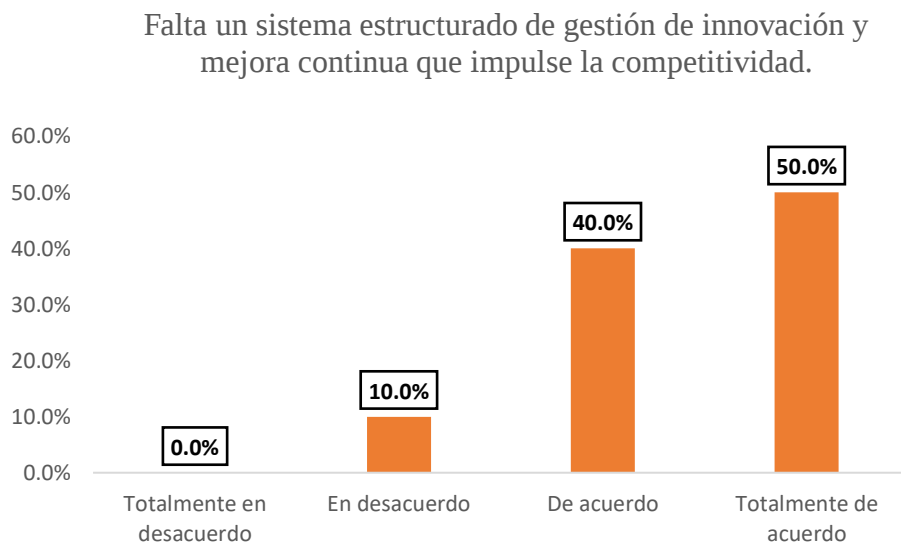
Debilidad 09



La ausencia de un área formal de I+D es percibida como una debilidad estratégica mayor. Un 100.0% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) aprueba esta afirmación. Esto impide la innovación sistemática y limita la diferenciación en el mercado.

Figura 41

Debilidad 10



La falta de un sistema para la innovación y mejora continua es reconocida como un lastre para la competitividad. Un 90.0% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo) confirma la necesidad de un sistema estructurado. Esto refuerza la debilidad en I+D y la automatización.

En conclusión, la empresa es una máquina operativa muy bien engrasada que cumple con eficiencia en su entorno actual. Sin embargo, su estrategia a largo plazo es débil. Necesita urgentemente trasladar su excelencia operativa a la esfera digital y de innovación para blindar su rentabilidad y asegurar el crecimiento futuro en mercados competitivos.

Matriz de evaluación de factores internos

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta estratégica que permite analizar y sintetizar las principales fortalezas y debilidades de una organización, previamente identificadas mediante el análisis interno (AMOFHIT). Su propósito es evaluar el grado de eficiencia y respuesta interna que posee la empresa frente a los factores que influyen en su desempeño organizacional. Para su elaboración, se listan los factores internos más relevantes, se asigna un peso (de 0 a 1) según su importancia relativa, una calificación (de 1 a 4) que refleja el nivel de desempeño de la empresa frente a dicho factor, y finalmente se calcula el puntaje ponderado. El resultado total permite conocer si la empresa presenta una posición interna sólida (valor >2.5) o débil (valor <2.5). Esta matriz constituye una base esencial para la formulación de estrategias en el plan estratégico.

En el presente estudio, la asignación de los pesos de cada factor interno fue realizada por la investigadora, tomando como referencia el análisis técnico de las áreas funcionales y la evaluación cualitativa de los hallazgos del análisis AMOFHIT. Esta decisión metodológica se fundamenta en que el peso representa la importancia relativa de cada fortaleza o debilidad en la competitividad global de la empresa, y su determinación requiere una visión integral y comparativa de todos los factores internos evaluados. Los pesos se establecieron asegurando que la suma total sea igual a 1.00, garantizando equilibrio y consistencia en la ponderación.

Por otra parte, la calificación (valor) de cada factor fue determinada mediante una encuesta aplicada al personal clave de la empresa, conformado por el gerente general, jefes de área, supervisores y personal de apoyo. El objetivo de esta encuesta fue confirmar las fortalezas y debilidades identificadas, y recoger la percepción interna sobre el grado de desempeño que mantiene la empresa en cada aspecto evaluado. A partir de los resultados de dicha encuesta, se obtuvieron los valores promedio que sirvieron como base para construir la matriz EFI y calcular su puntaje ponderado.

Tabla 19

Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ EFI EN UNA EMPRESA PESQUERA DEL RUBRO DE CONSERVAS EN CHIMBOTE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
Estructura organizativa definida y clara.	0.065	3	0.195
Planificación administrativa y operativa establecida, con metas y seguimientos regulares.	0.064	4	0.256
Cartera de clientes estable en mercados nacionales, internacionales y programas sociales.	0.063	4	0.252
Capacidad de entregas rápidas (48h/72h).	0.054	4	0.216
Logística propia con transporte refrigerado, que garantiza entregas en buen estado y a tiempo.	0.06	4	0.24
Gestión financiera ordenada y cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias y laborales.	0.05	3	0.15
Inversión planificada en activos estratégicos (planta, transporte y mantenimiento preventivo).	0.054	3	0.162
Personal con experiencia práctica en producción de conservas.	0.05	4	0.2
Permanencia de mandos medios y personal clave.	0.05	3	0.15
Uso de herramientas digitales para el control de inventarios, pedidos y flujo logístico.	0.052	3	0.156
Modernización reciente de planta y maquinaria, con sistemas automatizados de temperatura y presión.	0.062	4	0.248

	0.624		2.225
Debilidades			
Centralización en la toma de decisiones estratégicas.	0.051	2	0.102
Ausencia de una estrategia estructurada de marketing digital, con escasa presencia institucional en línea.	0.033	1	0.033
Limitada inversión en promoción y posicionamiento internacional de la marca.	0.042	2	0.084
Procesos críticos con bajo nivel de automatización (fileteado, encanastillado y envasado).	0.03	2	0.06
Falta de planificación financiera a mediano plazo.	0.045	2	0.09
Dependencia de precios variables de materia prima sin estrategias de cobertura o contratos estables.	0.045	2	0.09
Ausencia de programas de capacitación continua y evaluación formal del desempeño del personal.	0.05	3	0.15
Registros de trazabilidad aún manuales, con limitaciones en el control digital y riesgo de errores.	0.025	3	0.075
Inexistencia de un área formal de Investigación y Desarrollo (I+D) para nuevos productos o mejoras de proceso.	0.025	1	0.025
Falta de un sistema estructurado de gestión de la innovación y mejora continua.	0.03	1	0.03
	0.376		0.739
TOTAL	1		2.964

El puntaje de 2.964 en el análisis AMOFHIT refleja que la empresa de conservas de pescado en Chimbote presenta un desempeño ligeramente superior al promedio, con fortalezas claras en infraestructura moderna, logística propia con transporte refrigerado y capacidad de mantener la producción incluso en periodos de veda. Su propuesta de valor, basada en entregas rápidas (48h para mercados nacionales e internacionales y 72h para programas sociales), se cumple gracias a la coordinación operativa y la experiencia del personal. Sin embargo, se detectan limitaciones en áreas estratégicas como marketing digital, innovación de productos y digitalización de procesos, lo que reduce su proyección y competitividad en mercados más exigentes.

La centralización en la toma de decisiones y la baja automatización en etapas críticas también afectan la eficiencia. El resultado indica que la empresa es estable y funcional, pero requiere reforzar su gestión estratégica, diversificación comercial y capacidad tecnológica para mejorar su posición. Corregir estas debilidades podría elevar el puntaje a un rango más competitivo en los próximos años.

Diagnóstico Estratégico del Posicionamiento y la Competitividad Empresarial

En esta etapa se realizó un diagnóstico del estado competitivo de la empresa en relación con sus principales competidores del sector, empleando como herramienta fundamental el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Dicho modelo permitió analizar cinco dimensiones esenciales del entorno competitivo: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

Este análisis permitió identificar el nivel de competitividad del sector y reconocer los factores críticos de éxito que influyen en el desempeño de la empresa. Posteriormente, dichos factores fueron incorporados en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), a través de la cual se comparó el posicionamiento estratégico de la empresa frente a sus competidores más relevantes, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias orientadas a fortalecer su posición en el mercado.

Análisis de competitividad

El conjunto de las cinco Fuerzas determina la intensidad competitiva, además de la rentabilidad del sector, permitirá, además, direccionar estrategias que mitiguen algún impacto negativo o que determinen la posibilidad de cambiar el rumbo de la empresa.

Amenaza de Productos Sustitutos

En el mercado de conservas de pescado existen diversos productos sustitutos que compiten por la preferencia del consumidor. Entre los sustitutos directos destacan las conservas de pollo, res, mariscos y vegetales, los cuales se comercializan en formatos similares listos para el consumo. Asimismo, se identifican sustitutos indirectos como productos congelados y platos preparados refrigerados, asociados a tendencias de conveniencia alimentaria.

Los cambios en los hábitos de consumo también influyen en esta fuerza competitiva. En los últimos años se observa una creciente preferencia por alimentos frescos, orgánicos y con menor nivel de procesamiento, debido a la percepción de mayores beneficios para la salud, lo que representa una amenaza potencial para la demanda de conservas tradicionales.

No obstante, las conservas de pescado mantienen ventajas competitivas relevantes. Presentan alto valor nutricional por su contenido de proteínas, ácidos

grasos omega-3, vitaminas y minerales; poseen precios accesibles frente a otras fuentes proteicas; cuentan con larga vida útil sin requerir cadena de frío; y tienen un posicionamiento consolidado como producto de consumo masivo en el mercado nacional. En consecuencia, la amenaza de productos sustitutos se considera media, dado que, si bien existen alternativas crecientes, las conservas de pescado mantienen atributos de precio, accesibilidad y valor nutricional que sostienen su competitividad en el mercado.

Amenazas de Nuevos Entrantes

La industria conservera de pescado presenta barreras de entrada elevadas, debido a los altos costos de inversión inicial en infraestructura productiva, como plantas de procesamiento, líneas de enlatado automatizadas y sistemas de almacenamiento. Asimismo, el ingreso al sector requiere el cumplimiento estricto de normativas sanitarias y de calidad exigidas por entidades nacionales e internacionales, incluyendo certificaciones como HACCP, BPM, ISO 22000, BRC y FDA, además de regulaciones pesqueras relacionadas con cuotas de captura, vedas y sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos. Estos factores limitan el ingreso de empresas con bajo capital o sin experiencia técnica.

Adicionalmente, las empresas conserveras consolidadas en Chimbote poseen economías de escala y acceso preferente a la materia prima mediante relaciones contractuales con flotas pesqueras y proveedores especializados. Esto dificulta que nuevos competidores alcancen niveles similares de eficiencia productiva, estructura de costos y cobertura de distribución.

No obstante, existen factores que pueden facilitar el ingreso de nuevos participantes, como la disponibilidad de mecanismos de financiamiento para pequeñas y medianas empresas, la aparición de conserveras artesanales orientadas a nichos específicos (productos gourmet u orgánicos) y el interés de inversionistas extranjeros atraídos por el posicionamiento internacional del sector pesquero peruano. En consecuencia, aunque las barreras de entrada son altas por inversión y regulación, la existencia de oportunidades en nichos especializados reduce parcialmente esta dificultad, por lo que la amenaza de nuevos entrantes se considera media.

Poder de negociación de los clientes

En la industria conservera de pescado, los clientes se agrupan principalmente en dos segmentos: mercado nacional y mercado internacional. En el mercado nacional, los consumidores presentan crecientes exigencias relacionadas con la inocuidad, el etiquetado nutricional y la calidad sensorial del producto. Asimismo, los principales canales de distribución, como supermercados, cadenas de minimarkets y programas estatales de abastecimiento, concentran gran parte de la demanda, lo que les otorga un elevado poder de negociación frente a los productores, quienes deben competir por condiciones comerciales favorables, espacios en puntos de venta y estrategias promocionales.

En el mercado internacional, el poder de los compradores es aún más significativo. Grandes cadenas de distribución de Europa, Estados Unidos y Asia acceden a múltiples proveedores globales provenientes de países como España, Ecuador, Tailandia y Marruecos, lo que incrementa la presión sobre las conserveras peruanas para mantener precios competitivos y cumplir estrictos estándares de sostenibilidad, trazabilidad, responsabilidad social y certificaciones de inocuidad alimentaria, tales como HACCP, BRC, ISO 22000 y FDA.

Adicionalmente, los clientes valoran la innovación en la presentación de los productos, incluyendo envases abre-fácil, empaques reciclables y porciones individuales, así como la diversificación de especies más allá de la anchoveta tradicional. Estas exigencias generan presión constante hacia las empresas locales, que deben invertir en investigación, desarrollo y estrategias de diferenciación para preservar su participación en el mercado.

En consecuencia, el poder de negociación de los clientes se considera alto, debido a la concentración de compradores, la existencia de múltiples proveedores alternativos y los bajos costos de cambio de proveedor.

Poder de negociación de los Proveedores

En la industria conservera de pescado, los proveedores de materia prima — principalmente anchoveta, caballa, jurel y bonito— desempeñan un rol estratégico en la cadena de valor, dado que la disponibilidad de estos recursos determina la continuidad de las operaciones productivas.

El poder de negociación de los proveedores está influenciado por diversos factores. En primer lugar, la regulación estatal establece cuotas de captura, vedas

reproductivas y tallas mínimas permitidas, lo que limita el acceso a la materia prima. En este contexto, las flotas pesqueras y armadores que obtienen permisos de captura adquieren mayor poder frente a las conserveras que dependen de su abastecimiento. En segundo lugar, la variabilidad climática asociada a fenómenos como El Niño y La Niña afecta la biomasa disponible de especies pelágicas, reduciendo la oferta e incrementando el poder de negociación de los proveedores mediante el alza de precios de la materia prima.

Adicionalmente, la concentración de la oferta en grandes empresas armadoras con alta capacidad extractiva les otorga ventaja en la fijación de condiciones comerciales hacia las plantas conserveras. Asimismo, la materia prima es demandada por otras industrias, como la producción de harina y aceite de pescado, lo que intensifica la competencia por el recurso y refuerza la posición de los proveedores. No obstante, en periodos de abundancia estacional, el poder de negociación de los proveedores tiende a disminuir debido al incremento de la oferta disponible.

En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores se considera alto, debido a la dependencia estructural de las conserveras respecto a la disponibilidad biológica, la regulación estatal y la concentración de la actividad extractiva.

Intensidad de Rivalidad entre Competidores Actuales

La industria conservera en Chimbote se caracteriza por una elevada rivalidad competitiva, sustentada en la presencia de empresas consolidadas, las cuales cuentan con amplia capacidad instalada, redes de distribución a nivel nacional e internacional y marcas sólidamente posicionadas en el mercado. Estas empresas han desarrollado economías de escala que les permiten ofrecer precios competitivos y diversificar sus líneas de productos.

La rivalidad se intensifica por diversos factores. En primer lugar, la dependencia de la estacionalidad y la disponibilidad de los recursos pesqueros genera escenarios de fuerte competencia en periodos de baja captura, obligando a las empresas a asegurar materia prima mediante contratos, alianzas estratégicas o integración vertical con flotas propias. En segundo lugar, la similitud de productos, centrada principalmente en especies tradicionales como anchoveta, caballa y jurel, limita la diferenciación y aumenta la competencia basada en precios y volúmenes.

Asimismo, el acceso a mercados internacionales incrementa la rivalidad, ya que las conserveras locales compiten no solo entre sí, sino también con productores de países como Ecuador, Tailandia, España y Marruecos, lo que exige el cumplimiento de estándares internacionales de calidad, sostenibilidad e innovación. A ello se suma la presión por desarrollar nuevas presentaciones y empaques funcionales, lo que impulsa estrategias de diferenciación constantes. Finalmente, los altos costos fijos asociados a la operación de plantas y equipos generan la necesidad de mantener elevados volúmenes de producción, intensificando la competencia por participación de mercado.

En consecuencia, la intensidad de la rivalidad entre competidores actuales se considera alta, debido a la concentración de empresas fuertes, la similitud de productos, la presión por acceso a materia prima y la competencia en mercados nacionales e internacionales.

Tabla 20

Matriz de las 5 fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Factores Analizados	Intensidad	Justificación
Amenaza de nuevos entrantes	Altos costos de inversión, exigencias normativas y certificaciones, permisos de operación y acceso restringido a materia prima	Baja	Las fuertes barreras de entrada en infraestructura, regulación sanitaria y cuotas de pesca dificultan el ingreso de nuevas empresas al sector.
Poder de negociación de los proveedores	Dependencia de armadores pesqueros, cuotas de captura, estacionalidad y variabilidad climática	Alta	El abastecimiento de materia prima está condicionado por regulaciones estatales y disponibilidad biológica, lo que otorga a los proveedores una posición dominante.
Poder de negociación de los compradores	Concentración de clientes, exigencia de certificaciones, precios competitivos y facilidad de cambio de proveedor	Alta	Los compradores nacionales e internacionales tienen múltiples opciones de oferta y demandan altos estándares de calidad y precios, aumentando su poder de negociación.
Amenaza de productos sustitutos	Conservas de otras proteínas y preferencia por alimentos frescos	Media	Existen sustitutos directos y cambios en hábitos de consumo, pero las conservas de pescado mantienen una demanda estable en mercados locales y de exportación.
Rivalidad entre competidores actuales	Empresas consolidadas, similitud de productos, competencia por precio y mercado internacional	Alta	La presencia de empresas posicionadas y productos poco diferenciados intensifica la competencia en precio, volumen y posicionamiento comercial.

El análisis de la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter evidencia que la industria de conservas de pescado en Chimbote se desenvuelve en un entorno de alta presión competitiva, donde destacan el fuerte poder de proveedores y compradores, así como una rivalidad intensa entre empresas consolidadas. No obstante, las elevadas barreras de entrada protegen parcialmente al sector de nuevos competidores. En consecuencia, la empresa objeto de estudio debe enfocar su estrategia en asegurar el abastecimiento de materia prima, fortalecer la calidad e inocuidad de sus productos y mejorar su posicionamiento comercial, con la finalidad de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Matriz de Perfil Competitivo

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permitió comprender la estructura competitiva de la industria conservera de pescado en Chimbote, identificando las principales presiones del entorno, como el alto poder de proveedores y compradores, así como la intensa rivalidad empresarial. A partir de estos resultados, se determinaron los Factores Críticos de Éxito, entendidos como aquellas capacidades esenciales que la empresa debe desarrollar para enfrentar dichas fuerzas y alcanzar una posición competitiva sostenible en el mercado.

Los Factores Críticos de Éxito identificados para la industria conservera de pescado en Chimbote se derivan directamente de las presiones detectadas en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. El abastecimiento seguro de materia prima surge como un factor esencial frente al alto poder de negociación de los proveedores. El cumplimiento de certificaciones de calidad e inocuidad responde a las exigencias del mercado y al elevado poder de los compradores. La capacidad de ofrecer precios competitivos y el posicionamiento de marca resultan determinantes ante la intensa rivalidad entre empresas del sector. Asimismo, la innovación en presentaciones y productos permite enfrentar la amenaza de sustitutos, mientras que el acceso a mercados de exportación se vuelve clave debido a la combinación del poder de los compradores y la competencia global. Finalmente, la eficiencia productiva y las economías de escala son necesarias para superar las barreras de entrada y sostener la competitividad en el largo plazo.

La Matriz de Perfil Competitivo compara a la empresa objeto de estudio con dos competidores relevantes en Chimbote empresa 1 y empresa 2.

Tabla 21

Matriz de Perfil Competitivo

Factores Clave de Éxito	Peso	Empresa Estudio		Empresa 1		Empresa 2	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Abastecimiento de materia prima	0.15	4	0.6	5	0.75	4	0.6
Certificaciones de calidad e inocuidad	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Precios competitivos	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45
Innovación en productos y presentaciones	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Acceso a mercados internacionales	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Eficiencia productiva	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Posicionamiento de marca	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
Total	1		3.2		3.45		3.7

Rangos de Valor

Fortaleza Mayor	Fortaleza Menor	Debilidad Menor	Debilidad Mayor
4	3	2	1

El resultado indica que la empresa cuenta con capacidades básicas para operar y mantenerse en el sector; sin embargo, presenta brechas en factores clave como acceso a materia prima, posicionamiento de marca, certificaciones internacionales e innovación de productos. Estas limitaciones reducen su capacidad de negociación frente a compradores y proveedores, así como su participación en mercados de mayor valor.

Desde una perspectiva estratégica, la empresa se encuentra en una posición de competitividad media, lo que significa que no está en riesgo inmediato de salida del mercado, pero sí enfrenta el desafío de fortalecer sus capacidades internas para evitar rezagarse frente a competidores más consolidados.

En consecuencia, el rumbo estratégico que debe seguir la empresa es una estrategia de fortalecimiento y crecimiento competitivo, enfocada en mejorar la eficiencia productiva, obtener certificaciones de calidad e inocuidad, desarrollar

nuevos productos con mayor valor agregado y consolidar su presencia en mercados de exportación. Estas acciones permitirán reducir la brecha competitiva y avanzar hacia una posición más sólida y sostenible dentro del sector.

Reformulación Estratégica Organizacional

Se llevó a cabo una evaluación estructurada de los componentes estratégicos de la empresa, comprendiendo la visión, misión, valores institucionales, políticas y principios cardinales. El objetivo fue analizar su coherencia, pertinencia y alineación con los lineamientos estratégicos de la organización.

Para ello, se aplicó una metodología de evaluación cualitativa mediante matrices de ponderación, utilizando una escala de Likert de cinco niveles (desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo), con el propósito de medir la percepción del cumplimiento en dimensiones clave como la orientación estratégica, claridad conceptual, alineación con el entorno, diferenciación competitiva y proyección de largo plazo.

La primera etapa consistió en la evaluación diagnóstica de la visión y misión actuales, identificando sus fortalezas y debilidades mediante una matriz de valoración. Posteriormente, con base en estos resultados, se formuló una propuesta mejorada de visión y misión, la cual fue evaluada comparativamente respecto al diagnóstico inicial, confirmando su mayor coherencia y alineación estratégica.

Seguidamente, se efectuó un análisis crítico de los valores organizacionales vigentes, con el fin de identificar aquellos que requerían actualización o reformulación para reflejar con mayor fidelidad la cultura empresarial actual.

Propuesta de una nueva visión, misión y valores en la empresa

Visión actual de la empresa

“Ser una empresa líder en el Perú y Latinoamérica en la producción e innovación de alimentos de calidad, seguros con una visión enfocada al cliente y generación de rentabilidad”

Análisis de visión

Analizando lo expuesto en la visión de la empresa y tomando como referencia lo planteado por Thompson et al. (2018) se identifican los siguientes aspectos:

- a) El enunciado resulta limitado, ya que no especifica con claridad la proyección de crecimiento ni el camino estratégico a seguir, dejando vacíos sobre la dirección de la organización.
- b) Se presenta de manera general, lo cual dificulta comprender de forma precisa cuál será el rumbo a futuro, generando un planteamiento poco definido.
- c) Carece de un componente motivador, pues no se evidencian elementos que integren al personal ni que inspiren compromiso o sentido de pertenencia hacia la empresa.
- d) No refleja una identidad distintiva que diferencie a la organización frente a sus competidores.

La información obtenida a través de entrevistas con directivos y encuestas al personal, permitió identificar aquellos elementos relevantes que deberían reforzarse en la visión para que cumpla con su propósito estratégico.

La encuesta tuvo como base a la escala Likert, luego las respuestas se colocaron en un recuadro con el objetivo de llegar a una conclusión:

Tabla 22

Análisis de la visión actual

Matriz de ponderación de visión actual de la empresa de conservas de pescado

Factores	Peso Ponderado	Valor	Ponderado	Resultado
La declaración de visión se encuentra formulada de manera integral.	0.1	2	0.2	En desacuerdo
El planteamiento de la visión muestra precisión y claridad en su redacción.	0.2	1	0.2	Totalmente en desacuerdo
La visión proyectada transmite inspiración y genera motivación.	0.15	1	0.15	Totalmente en desacuerdo
La visión refleja con nitidez la proyección futura de la organización.	0.15	1	0.15	Totalmente en desacuerdo
La visión expone la ventaja estratégica que distingue a la empresa.	0.2	1	0.2	Totalmente en desacuerdo
La visión delimita el entorno competitivo en el que participa la compañía.	0.1	1	0.1	Totalmente en desacuerdo
La visión establece el propósito esencial que guía a la organización.	0.1	1	0.1	Totalmente en desacuerdo
Total	1		1.1	Totalmente en desacuerdo

Rango de Valor			
1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Tras aplicar la matriz de evaluación a la visión vigente de la empresa de conservas de pescado en Chimbote, se identificó una debilidad, ya que gran parte del personal, así como la gerencia y personal, manifestaron su desacuerdo respecto a que la declaración cumpla con los criterios necesarios para ser considerada adecuada. Por tal motivo, se evidencia la necesidad de reestructurarla y formular una propuesta de nueva visión que responda de manera más precisa a los objetivos estratégicos de la organización.

Propuesta para la nueva visión

Para poder obtener la nueva visión se tuvo en cuenta la opinión del gerente general, jefes y empleados de la empresa, al final ellos concluyeron que la siguiente visión es la adecuada para la empresa de conservas de pescado:

“Al 2030, ser una planta de conservas de pescado en Chimbote líder y competitiva en el mercado nacional e internacional, reconocida por la exportación de conservas de alto valor agregado, innovación tecnológica y estándares de calidad certificados, logrando un crecimiento sostenible y una participación destacada en el mercado.”

Tabla 23

Ponderación de visión propuesta

Matriz de ponderación de visión para empresa de conservas de pescado en Chimbote

Factores	Peso Ponderado	Valor	Ponderado	Resultado
La declaración de visión se encuentra formulada de manera integral.	0.1	4	0.4	Algo de acuerdo
El planteamiento de la visión muestra precisión y claridad en su redacción.	0.2	4	0.8	Totalmente de acuerdo
La visión proyectada transmite inspiración y genera motivación.	0.15	4	0.6	Totalmente de acuerdo
La visión refleja con nitidez la proyección futura de la organización.	0.15	4	0.6	Totalmente de acuerdo
La visión expone la ventaja estratégica que distingue a la empresa.	0.2	4	0.8	Totalmente de acuerdo
La visión delimita el entorno competitivo en el que participa la compañía.	0.1	4	0.4	Totalmente de acuerdo
La visión establece el propósito esencial que guía a la organización.	0.1	4	0.4	Totalmente de acuerdo
Total	1		4	Totalmente de acuerdo

Rango de Valor			
1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Misión

La misión constituye la razón fundamental de existencia de una entidad, pues define su propósito inmediato y los beneficios que ofrece a su entorno. Robbins y Coulter (2018) señalan que esta declaración establece a quién sirve la organización, qué ofrece y cómo genera valor. De esta manera, se convierte en un marco que guía la operación diaria y conecta la identidad institucional con las necesidades externas. En resumen, la misión responde al “qué” y “para qué” de la organización, garantizando coherencia en sus acciones.

Misión actual de la empresa

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con confiabilidad a largo plazo, ofreciendo productos de alta calidad acorde con las necesidades del mercado, respetando el medio ambiente y la responsabilidad social”

Análisis de misión

- Orientación al cliente:** se evidencia un enfoque en la satisfacción de los consumidores, lo cual es fundamental para mantener competitividad en el sector de conservas de pescado. Sin embargo, el enunciado no precisa con claridad a qué tipo de clientes (mercado local, nacional o internacional) está dirigido.
- Propuesta de valor:** la misión resalta la calidad como atributo principal de los productos, alineándose con lo que el mercado exige. No obstante, se observa que no incorpora otros aspectos como innovación o eficiencia productiva, que son factores clave para diferenciarse en la industria.
- Proyección temporal:** se menciona “confiabilidad a largo plazo”, lo cual aporta estabilidad y compromiso en el tiempo. Sin embargo, la redacción es general y podría detallarse mejor cómo se busca alcanzar esa permanencia.
- Responsabilidad social y ambiental:** la inclusión del respeto por el medio ambiente y la responsabilidad social es un punto positivo, ya que responde a tendencias actuales de sostenibilidad y a las expectativas de los stakeholders.

- e) Limitaciones: la misión, aunque abarca elementos relevantes, carece de un enfoque estratégico más amplio. No menciona la ventaja competitiva de la empresa, ni integra aspectos de crecimiento, liderazgo o posicionamiento en el mercado.

La información obtenida a través de entrevistas con directivos y encuestas al personal, complementada con un focus group, permitió identificar aquellos elementos relevantes que deberían reforzarse en la misión para que cumpla con su propósito estratégico.

La encuesta tuvo como base a la escala Likert, luego las respuestas se colocaron en un recuadro con el objetivo de llegar a una conclusión:

Tabla 24

Análisis de la misión actual

Factores	Peso Ponderado	Valor	Ponderado	Resultado
Propósito claro Define por qué existe la organización y cuál es su razón de ser.	0.2	2	0.4	En desacuerdo
Clientes o beneficiarios Especifica a quiénes sirve la empresa (mercado objetivo).	0.15	2	0.3	En desacuerdo
Productos o servicios Describe lo que ofrece la empresa para satisfacer las necesidades.	0.15	2	0.3	En desacuerdo
Valor y diferenciación Indica qué hace única a la empresa frente a la competencia (calidad, innovación, confianza, etc.).	0.15	3	0.45	De acuerdo
Responsabilidad social y ambiental Considera el compromiso con la sociedad y el medio ambiente.	0.1	2	0.2	En desacuerdo
Principios o valores rectores Refleja los valores éticos o institucionales que guían el accionar.	0.1	3	0.3	De acuerdo

Viabilidad a largo plazo Debe mostrar que la misión es sostenible y proyecta continuidad en el tiempo.	0.08	2	0.16	En desacuerdo
Claridad y brevedad Su redacción debe ser precisa, entendible y fácil de recordar	0.07	3	0.21	De acuerdo
Total	1		2.32	En desacuerdo

Rango de Valor			
1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

La misión antigua está en el rango de En desacuerdo (2.32/5), pero un poco extensa y no resalta diferenciación ni ventaja competitiva.

Propuesta de nueva misión propuesta

"Producimos conservas de pescado de alta calidad que satisfacen plenamente a nuestros clientes, garantizando innovación, confianza y seguridad alimentaria. Nos diferenciamos por nuestro compromiso con la mejora continua y la competitividad en el sector. Actuamos con responsabilidad social y ambiental, asegurando sostenibilidad y valor a largo plazo."

Análisis de nueva misión propuesta

Tabla 25

Análisis de nueva misión propuesta

Factores	Peso Ponderado	Valor	Ponderado	Resultado
Propósito claro Define por qué existe la organización y cuál es su razón de ser.	0.2	4	0.8	Totalmente de acuerdo
Clientes o beneficiarios Especifica a quiénes sirve la empresa (mercado objetivo).	0.15	4	0.6	Totalmente de acuerdo
Productos o servicios Describe lo que ofrece la empresa para satisfacer las necesidades.	0.15	4	0.6	Totalmente de acuerdo

Valor y diferenciación Indica qué hace única a la empresa frente a la competencia (calidad, innovación, confianza, etc.).	0.15	4	0.6	Totalmente de acuerdo
Responsabilidad social y ambiental Considera el compromiso con la sociedad y el medio ambiente.	0.1	4	0.4	Totalmente de acuerdo
Principios o valores rectores Refleja los valores éticos o institucionales que guían el accionar.	0.1	4	0.4	Totalmente de acuerdo
Viabilidad a largo plazo Debe mostrar que la misión es sostenible y proyecta continuidad en el tiempo.	0.08	4	0.32	Totalmente de acuerdo
Claridad y brevedad Su redacción debe ser precisa, entendible y fácil de recordar	0.07	4	0.28	Totalmente de acuerdo
Total	1		4	Totalmente de acuerdo

Rango de Valor			
1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Tras la aplicación de encuestas a personal relacionados con la planta de conservas de pescado en Chimbote, se identificó la necesidad de contar con una misión clara, inspiradora y diferenciadora. Gracias a esta retroalimentación, se formuló una nueva misión que integra los principales factores estratégicos: propósito, clientes, productos, diferenciación, valores y sostenibilidad.

La misión resultante refleja con precisión el rumbo de la empresa, transmitiendo confianza y compromiso tanto al mercado como al personal interno. De esta manera, se convierte en una guía estratégica que asegura competitividad, innovación y crecimiento sostenible a largo plazo.

Valores

Los valores representan los principios éticos y culturales que orientan la conducta de los miembros de una organización. Según Schein (2017), estos principios funcionan como normas compartidas que determinan cómo se toman las decisiones y cómo se construyen las relaciones internas y externas. Valores como la responsabilidad, la honestidad, la innovación y el respeto fortalecen la identidad organizacional y definen su reputación social. En consecuencia, los valores se constituyen como la base intangible de la cultura corporativa.

Valores actuales

La empresa nos dio a conocer los actuales valores que cuenta la empresa y son los siguientes:

- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Integridad
- Responsabilidad

Análisis de valores actuales

En el proceso de formulación estratégica, los valores organizacionales constituyen principios esenciales que orientan la conducta del personal y consolidan la identidad de la empresa. En este sentido, se evaluaron los valores declarados: trabajo en equipo, compromiso, integridad y responsabilidad, a través de un análisis comparativo de su significado y de la situación actual en la organización.

Tabla 26

Análisis de valores

Valor	Alcance	Realidad observada
Trabajo en equipo	Colaboración efectiva entre áreas para alcanzar objetivos compartidos	Existe disposición a colaborar, pero las deficiencias en comunicación y coordinación limitan su eficacia
Compromiso	Disposición constante del personal para cumplir metas y objetivos institucionales.	Es apreciable en buena parte del equipo; sin embargo, falta una cultura y mecanismos que lo sostengan en el tiempo.

Integridad	Conducción ética, coherencia entre discurso y acción y transparencia en procesos	Presente en prácticas vinculadas a calidad y seguridad alimentaria, aunque requiere refuerzo frente a exigencias regulatorias.
Responsabilidad	Cumplimiento estricto de obligaciones y consideración del impacto social y operativo.	El personal cumple tareas, pero la internalización de responsabilidades sociales y ambientales es todavía incipiente.

Del análisis se desprende que trabajo en equipo, integridad y responsabilidad son valores que deberían preservarse como fundamentos de la cultura organizacional. Por su parte, compromiso se identifica más como una actitud o consecuencia de la implementación efectiva de los demás valores que como un valor autónomo.

Valor propuesto

Un valor fundamental que debe estar en una empresa de conservas de pescado en Chimbote es:

Calidad: *Porque asegura que los productos cumplan con altos estándares de inocuidad, frescura y confianza para los clientes, lo que se convierte en la base de la competitividad y sostenibilidad en el mercado.*

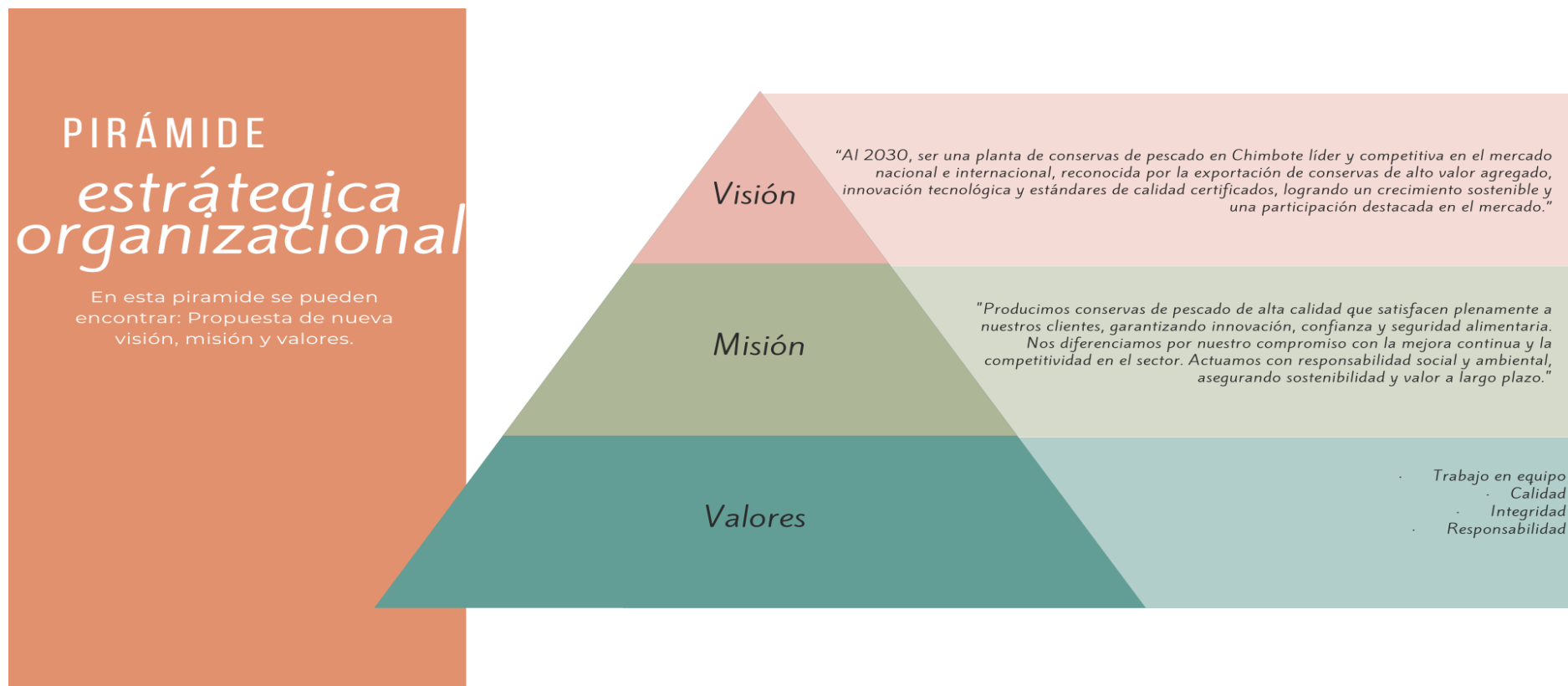
Tabla 27

Análisis de nuevo valor

Valor	Sentido	Condición presente en la organización
Calidad	Garantizar productos que cumplan con altos estándares de inocuidad, frescura y confianza, respondiendo a las exigencias del mercado nacional e internacional.	Actualmente se busca mantener controles básicos en los procesos, pero aún falta consolidar una cultura de calidad integral que abarque desde la selección de materia prima hasta la satisfacción del cliente final.

Propuesta de formulación estratégica en la empresa de conservas de Pescado en Chimbote

Figura 42



Establecimiento de los Objetivos Estratégicos Organizacionales

En esta fase se integraron los resultados obtenidos del diagnóstico estratégico interno y externo. Para ello, se consolidaron las fortalezas y debilidades identificadas a través del análisis AMOFHIT y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), así como las oportunidades y amenazas determinadas mediante el análisis PESTE y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Asimismo, se incorporaron los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la cual permitió reconocer los factores clave de éxito del sector y posicionar estratégicamente a la empresa frente a sus principales competidores.

Adicionalmente, se consideraron los resultados de la nueva visión, misión y valores institucionales reformulados y validados, los cuales establecieron la orientación estratégica futura de la organización. Con base en toda la información consolidada, se formularon las estrategias institucionales utilizando el método SMART, lo que permitió definir estrategias específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un horizonte temporal determinado. Finalmente, se elaboró un cuadro de planificación estratégica que incluyó los objetivos estratégicos, su horizonte de cumplimiento y los indicadores de logro correspondientes, asegurando la coherencia, pertinencia y viabilidad del plan estratégico institucional.

Objetivos estratégicos planteados

Con el fin de fortalecer la competitividad de la empresa de conservas de pescado en Chimbote, se elaboró objetivos estratégicos alineada con la misión, visión y valores organizacionales previamente definidos. Esta propuesta se fundamenta en los hallazgos obtenidos en los análisis PESTE, AMOFHIT, competitividad y organizacional, los cuales permitieron identificar oportunidades de mejora, así como las fortalezas internas que la organización puede aprovechar. Los objetivos estratégicos planteados constituyen una guía clara y medible para orientar la gestión hacia la eficiencia productiva, la innovación, el posicionamiento de mercado y la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

1. Incrementar la presencia y competitividad de la empresa en mercados nacionales e internacionales en un 25 % mediante estrategias de posicionamiento, marketing digital y diversificación comercial.

2. Optimizar los procesos productivos y logísticos en un 15 % mediante la implementación de tecnologías innovadoras, trazabilidad digital y gestión eficiente de recursos.
3. Impulsar la innovación tecnológica para el desarrollo de nuevos productos sostenibles y saludables, aprovechando la modernización de la planta y la inversión planificada.
4. Fortalecer las competencias técnicas y de gestión del personal a través de programas de capacitación continúa orientados a la calidad, innovación y sostenibilidad.
5. Obtener certificaciones nacionales e internacionales en inocuidad y sostenibilidad (HACCP, ISO 9001, BPM) mediante la digitalización del control y trazabilidad de procesos.
6. Consolidar alianzas estratégicas con programas estatales, proveedores y distribuidores que promuevan la expansión comercial y aseguren el abastecimiento sostenible.

Matriz de objetivos estratégicos

Tabla 28

Matriz de objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Horizonte	Indicador de logro
Incrementar la presencia y competitividad de la empresa en mercados nacionales e internacionales en un 25 % mediante estrategias de posicionamiento, marketing digital y diversificación comercial.	2030	% de crecimiento en participación de mercado
Optimizar los procesos productivos y logísticos en un 15 % mediante la implementación de tecnologías innovadoras, trazabilidad digital y gestión eficiente de recursos.	2030	% de reducción en costos operativos

Impulsar la innovación tecnológica para el desarrollo de nuevos productos sostenibles y saludables, aprovechando la modernización de la planta y la inversión planificada.	2030	Número de líneas nuevas de productos lanzadas
Fortalecer las competencias técnicas y de gestión del personal a través de programas de capacitación continua orientados a la calidad, innovación y sostenibilidad.	2030	Nº de programas implementados y personal capacitado
Obtener certificaciones nacionales e internacionales en inocuidad y sostenibilidad (HACCP, ISO 9001, BPM) mediante la digitalización del control y trazabilidad de procesos.	2030	Nº de certificaciones obtenidas
Consolidar alianzas estratégicas con programas estatales, proveedores y distribuidores que promuevan la expansión comercial y aseguren el abastecimiento sostenible.	2030	Nº de convenios y alianzas firmadas

La formulación de los seis objetivos estratégicos permite orientar a la empresa hacia un fortalecimiento integral de su competitividad, en coherencia con la misión, visión y valores redefinidos. Los objetivos responden directamente a los factores identificados en los análisis PESTE, AMOFHIT y competitividad, estableciendo acciones claras, medibles y alcanzables que aseguran una mejora sostenida en productividad, innovación y posicionamiento en el mercado. Asimismo, el enfoque en certificaciones, alianzas estratégicas y capacitación del personal genera ventajas diferenciales que consolidan la presencia de la empresa tanto a nivel nacional como internacional.

Diseño del Plan Estratégico de la Empresa

El proceso de formulación del plan estratégico se desarrolló a partir de la Matriz FODA, la cual permitió identificar y clasificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidas del diagnóstico interno y externo. Con base en dicha matriz se analizaron los cuadrantes estratégicos FO, DO, FA y DA, que posibilitaron la propuesta inicial de estrategias orientadas al aprovechamiento de factores positivos y a la reducción de los negativos.

Posteriormente, estas estrategias fueron validadas mediante la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), que permitió clasificarlas como agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. A continuación, se aplicó la Matriz Interna y Externa (IE), que relacionó la posición interna de la empresa con las condiciones externas del entorno, determinando así la dirección estratégica general.

Luego, se elaboró la Matriz de la Gran Estrategia (GE), que vinculó el desempeño de la empresa con su posición en el mercado para determinar estrategias de crecimiento, estabilidad o reestructuración. Con las estrategias definidas, se utilizó la Matriz de Decisión Estratégica, que permitió comparar e integrar las estrategias planteadas, descartando aquellas de menor relevancia o viabilidad (estrategias de contingencia).

Posteriormente, se desarrolló la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), que evaluó cuantitativamente cada estrategia en función de su relación con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, asignando ponderaciones y calificaciones para determinar su atractivo relativo. Finalmente, el proceso culminó con la Matriz Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo, que permitió verificar la coherencia entre las estrategias formuladas y los objetivos estratégicos definidos, asegurando que cada acción propuesta contribuyera directamente al logro de los resultados esperados.

Proceso Estratégico

Matriz FODA

Unimos en un solo cuadro las Oportunidad y Amenazas encontradas en el análisis PESTE y las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis AMOFHIT, de ellas las analizaremos en FO/FA/DO/DA.

Tabla 29

Matriz FODA

MATRIZ ESTRATÉGICA FODA		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
		1	Estructura organizativa definida y clara.	1	Centralización en la toma de decisiones estratégicas.
		2	Planificación administrativa y operativa establecida, con metas y seguimientos regulares.	2	Ausencia de una estrategia estructurada de marketing digital, con escasa presencia institucional en línea.
		3	Cartera de clientes estable en mercados nacionales, internacionales y programas sociales.	3	Limitada inversión en promoción y posicionamiento internacional de la marca.
		4	Capacidad de entregas rápidas (48h/72h).	4	Procesos críticos con bajo nivel de automatización (fileteado, encanastillado y envasado).
		5	Logística propia con transporte refrigerado, que garantiza entregas en buen estado y a tiempo.	5	Falta de planificación financiera a mediano plazo.
		6	Gestión financiera ordenada y cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias y laborales.	6	Dependencia de precios variables de materia prima sin estrategias de cobertura o contratos estables.
		7	Inversión planificada en activos estratégicos (planta, transporte y mantenimiento preventivo).	7	Ausencia de programas de capacitación continua y evaluación formal del desempeño del personal.
		8	Personal con experiencia práctica en producción de conservas.	8	Registros de trazabilidad aún manuales, con limitaciones en el control digital y riesgo de errores.
		9	Permanencia de mandos medios y personal clave.	9	Inexistencia de un área formal de Investigación y Desarrollo (I+D) para nuevos productos o mejoras de proceso.
		10	Uso de herramientas digitales para el control de inventarios, pedidos y flujo logístico.	10	Falta de un sistema estructurado de gestión de la innovación y mejora continua.
		11	Modernización reciente de planta y maquinaria, con sistemas automatizados de temperatura y presión.		
Oportunidades (O)		APROVECHAR OPORTUNIDADES USANDO FORTALEZAS (FO)		APROVECHAR OPORTUNIDADES SUPERANDO LAS DEBILIDADES (DO)	
1	Aprobación e implementación del programa “Wasi Mikuna”	F10- F11/O1	Aprovechar la modernización de la planta y la capacidad logística (F10, F11) para participar en programas estatales como Wasi Mikuna (O1), garantizando productos de alta calidad y entregas eficientes.	D2- D3/O5- O7	Desarrollar una estrategia integral de marketing digital (D2) y posicionamiento internacional (D3), aprovechando la tendencia global hacia productos ecológicos y saludables (O5, O7).
2	Iniciativas legislativas a favor del fortalecimiento de la industria pesquera descentralizada				
3	Crecimiento de la demanda internacional	F3-F2/O4- O3	Utilizar la cartera de clientes nacionales e internacionales (F3) y la planificación operativa establecida (F2) para ampliar la exportación de conservas, aprovechando los acuerdos comerciales (O4) y la creciente demanda	D7/O6	Implementar programas de capacitación continua (D7) con apoyo estatal a la innovación tecnológica (O6) para fortalecer competencias técnicas y de gestión de calidad.
4	Acuerdos comerciales vigentes con múltiples países				
5	Preferencia del consumidor por alimentos locales y saludables	F6-F7/O6	Aplicar la gestión financiera ordenada y la inversión planificada (F6, F7) para implementar proyectos de innovación tecnológica (O6) orientados a mejorar la eficiencia productiva y la calidad.	D9/O8	Establecer un área formal de I+D (D9) enfocada en el aprovechamiento de residuos y subproductos pesqueros (O8), orientada a desarrollar nuevos productos sostenibles.
6	Apoyo estatal a la innovación tecnológica en procesamiento de alimentos				
7	Tendencia global hacia productos con certificación ecológica				
8	Aprovechamiento sostenible de residuos y subproductos pesqueros				
Amenazas (A)		EVITAR AMENAZAS USANDO FORTALEZAS (FA)		MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y CONTRARRESTAR AMENAZAS (DA)	
1	Aplicación estricta del Reglamento RISPAC por parte de SANIPES	F10- F11/A1	Fortalecer el sistema de control digital y trazabilidad (F10, F11) para garantizar el cumplimiento normativo frente al Reglamento RISPAC (A1).	D1- D5/A2- A3	Descentralizar la toma de decisiones (D1) y fortalecer la planificación financiera (D5) para responder con agilidad ante la volatilidad de precios y el aumento de costos
2	Alza en el costo de insumos industriales y materia prima				
3	Volatilidad de precios internacionales de conservas	F1-F8/A6	Utilizar la estructura organizativa definida (F1) y la experiencia del personal (F8) para diseñar planes de contingencia ante los efectos del fenómeno El Niño (A6).	D8/A1	Implementar sistemas de trazabilidad automatizados (D8) para reducir el riesgo de incumplimientos frente a SANIPES (A1) y mejorar el control de calidad.
4	Baja calificación y rotación del personal operativo				
5	Limitada digitalización en gestión y trazabilidad	F6-F7/A2	Aplicar la gestión financiera y la inversión planificada (F6, F7) para mitigar los efectos del alza de costos de insumos y materia prima (A2).	D7- D10/A4	Crear un plan de gestión del talento (D7, D10) que incluya retención y motivación del personal operativo, reduciendo la rotación (A4) y fortaleciendo la cultura organizacional.
6	Impacto del fenómeno de El Niño y cambio climático				
7	Contaminación marina y presión sobre ecosistemas costeros				

Luego de realizar la matriz anterior podemos obtener las siguientes estrategias:

1. Aprovechar la modernización de la planta y la capacidad logística para participar en programas estatales como Wasi Mikuna, garantizando productos de alta calidad y entregas eficientes.
2. Utilizar la cartera de clientes nacionales e internacionales y la planificación operativa establecida para ampliar la exportación de conservas, aprovechando los acuerdos comerciales y la creciente demanda internacional.
3. Aplicar la gestión financiera ordenada y la inversión planificada para implementar proyectos de innovación tecnológica orientados a mejorar la eficiencia productiva y la calidad.
4. Desarrollar una estrategia integral de marketing digital y posicionamiento internacional, aprovechando la tendencia global hacia productos ecológicos y saludables.
5. Implementar programas de capacitación continua con apoyo estatal a la innovación tecnológica para fortalecer competencias técnicas y de gestión de calidad.
6. Establecer un área formal de I+D enfocada en el aprovechamiento de residuos y subproductos pesqueros, orientada a desarrollar nuevos productos sostenibles.
7. Fortalecer el sistema de control digital y trazabilidad para garantizar el cumplimiento normativo frente al Reglamento RISPAC.
8. Utilizar la estructura organizativa definida y la experiencia del personal para diseñar planes de contingencia ante los efectos del fenómeno El Niño.
9. Aplicar la gestión financiera y la inversión planificada para mitigar los efectos del alza de costos de insumos y materia prima.
10. Descentralizar la toma de decisiones y fortalecer la planificación financiera para responder con agilidad ante la volatilidad de precios y el aumento de costos.
11. Implementar sistemas de trazabilidad automatizados para reducir el riesgo de incumplimientos frente a SANIPES y mejorar el control de calidad.
12. Crear un plan de gestión del talento que incluya retención y motivación del personal operativo, reduciendo la rotación y fortaleciendo la cultura organizacional.

Las doce estrategias formuladas representan un conjunto de acciones integrales orientadas a fortalecer la posición competitiva, la sostenibilidad y la eficiencia de la empresa en el sector de conservas. En conjunto, estas estrategias significan una hoja de ruta para transformar las fortalezas internas en ventajas sostenibles, reducir las debilidades estructurales, aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar los riesgos asociados a las amenazas externas.

En primer lugar, las estrategias enfocadas en la modernización tecnológica, digitalización y mejora de la trazabilidad reflejan el compromiso de la empresa con la innovación y el cumplimiento normativo, aspectos esenciales para garantizar calidad, inocuidad y confianza en los mercados nacionales e internacionales. Asimismo, las estrategias vinculadas a la gestión financiera, la descentralización de decisiones y la planificación operativa buscan consolidar una estructura organizacional más ágil y eficiente, capaz de adaptarse a la volatilidad de precios, la variabilidad en la oferta de materia prima y los cambios del entorno económico. Por otra parte, las estrategias relacionadas con la capacitación del personal, creación de un área de I+D y aprovechamiento de subproductos pesqueros expresan una visión de sostenibilidad y desarrollo a largo plazo, que fomenta la innovación continua, la responsabilidad ambiental y el fortalecimiento del talento humano como pilares del crecimiento empresarial. Finalmente, las estrategias orientadas a la expansión comercial, marketing digital y participación en programas estatales permiten proyectar a la empresa hacia nuevos mercados y posicionarla como una organización moderna, responsable y competitiva, alineada con las tendencias globales de consumo saludable y sostenible.

En conjunto, estas doce estrategias significan la integración de todos los recursos, capacidades y oportunidades disponibles para asegurar el mejoramiento continuo, la sostenibilidad operativa y el liderazgo de la empresa dentro del mercado de conservas nacionales e internacionales.

Matriz de Posicionamiento estratégico y evaluación de la acción

Tabla 30

Calificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)

A. CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)											
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4	Conocimientos tecnológicos	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
	FI	3.78									

Tabla 31

Calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)

B. CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)											
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6	Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
	EE	-2.75									

Tabla 32

Calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

C. CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)											
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4
4	Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5
FF		4.22									

Tabla 33

Calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

D. CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)											
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
2	Calidad de producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3	Ciclo de vida del producto	Avanzando	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
4	Ciclo del reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Conocimientos tecnológicos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
8	Integración vertical	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
VC		-2.11									

Tabla 34

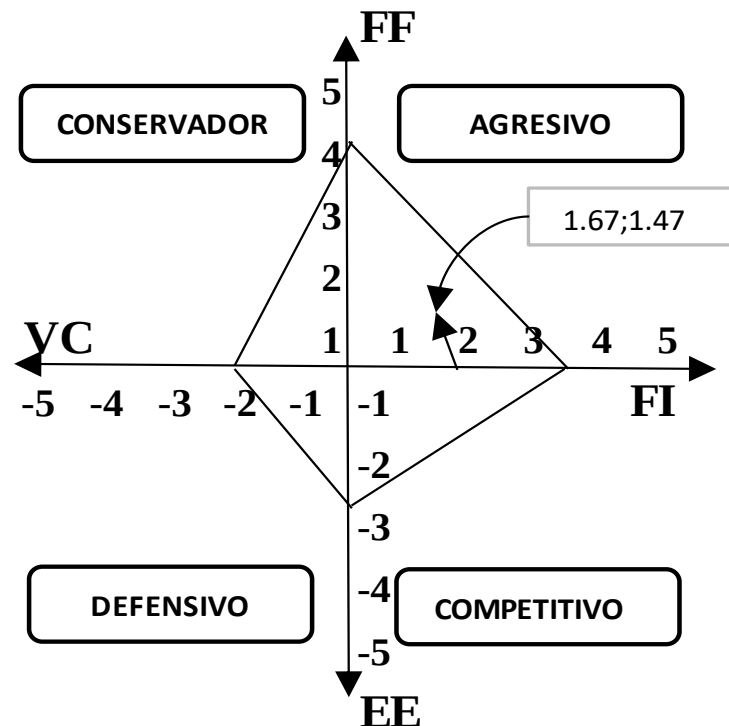
Resultados de los factores

FACTOR	PROMEDIO
FI	3.78
EE	-2.75
FF	4.22
VC	-2.11
EJE X	1.67
EJE Y	1.47

Elaboración: Propia, 2025.

Figura 43

Matriz PEYEA de empresa de conserva de pescado en Chimbote



La empresa se encuentra posicionada en el cuadrante Agresivo, lo que significa que:

- Tiene una sólida fuerza financiera ($FF = 4.22$) y un sector con atractivo moderado ($FI = 3.78$), lo que le brinda bases firmes para crecer.
- A pesar de que enfrenta un entorno inestable ($EE = -2.75$) y una ventaja competitiva aún limitada ($VC = -2.11$), sus capacidades internas le permiten responder con acciones ofensivas.
- El valor relativamente cercano al centro ($X=1.67$, $Y=1.47$) indica que la postura agresiva es moderada, es decir, la empresa puede expandirse y fortalecer su presencia, pero debe hacerlo de forma planificada y selectiva, evitando un crecimiento desmedido.

La organización está en condiciones de ejecutar estrategias de expansión, innovación y diferenciación, apalancándose en sus recursos financieros y en las oportunidades de la industria. Sin embargo, es fundamental reforzar su ventaja competitiva y gestionar los riesgos externos para consolidar una posición de liderazgo sostenible.

Matriz interna - externa

Tabla 35

Resultados de MEFI y MEFE

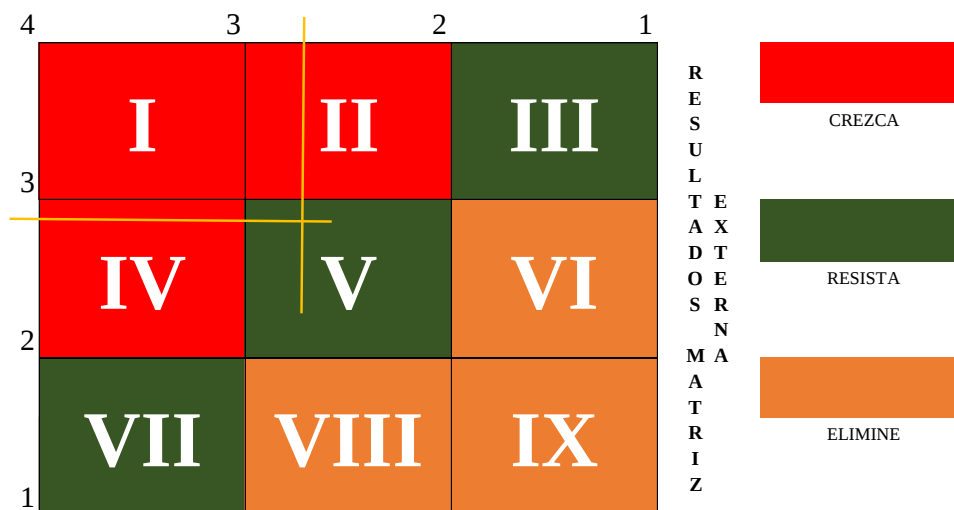
MATRIZ DE FACTORES INTERNO - EXTERNO	
MATRIZ DE FACTOR INTERNO	2.964
MATRIZ DE FACTOR EXTERNO	2.71

En la Matriz Interna y Externa (MIE o IE) son:

- MEFI (factores internos): 2.964, indica que la empresa se encuentra en un nivel medio de fortalezas internas. No es débil, pero tampoco sobresaliente. Tiene capacidades internas aceptables, aunque aún con limitaciones.
- MEFE (factores externos): 2.71, señala que la empresa responde de manera promedio frente a las oportunidades y amenazas del entorno. Existen posibilidades de crecer, pero también presiones externas fuertes.

Figura 44

Matriz de Interna – Externa



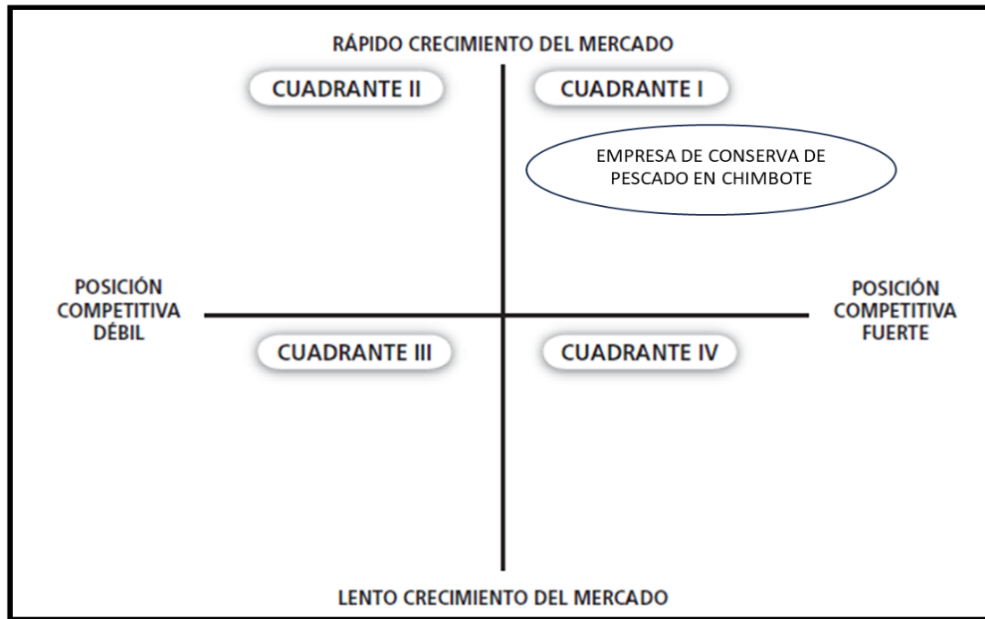
RESULTADOS MATRIZ INTERNA

Se encuentra en una posición estable pero no sobresaliente. La organización tiene bases suficientes para sostenerse en el mercado, pero necesita optimizar su gestión empresarial, la innovación en productos y la eficiencia operativa para no estancarse. Si no actúa, corre el riesgo de quedarse en un nivel promedio frente a competidores que sí innoven o expandan su presencia.

Matriz de la Gran estrategia

Figura 45

Matriz Gran Estrategia de empresa de conserva de pescado



La ubicación de la empresa pesquera de conservas de Chimbote en el Cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia refleja que se encuentra en una posición competitiva sólida dentro de un mercado con perspectivas de crecimiento. Esta situación indica que la organización cuenta con fortalezas internas que le permiten responder con eficacia a los retos del entorno y aprovechar las oportunidades emergentes, como la creciente demanda de alimentos saludables y la apertura de nuevos mercados internacionales. En consecuencia, las estrategias más adecuadas son las de crecimiento intensivo, destacando la penetración de mercado, el desarrollo de nuevos productos y la diversificación relacionada. De esta manera, la empresa no solo consolidará su liderazgo en el mercado local, sino que también podrá expandir su presencia regional e internacional, asegurando un crecimiento sostenible y una mayor competitividad a largo plazo.

Matriz de la decisión estratégica

Para ello debemos saber que todas las estrategias derivan del FODA porque responden a condiciones internas y externas. PEYEA prioriza las de expansión agresiva, diversificación e innovación. IE refuerza las de estabilidad, marketing, regulación y eficiencia interna. Gran Estrategia favorece aquellas de crecimiento intensivo: mercado, innovación, digitalización y diversificación.

Tabla 36

Matriz de la decisión estratégica

MATRIZ DE DECISIÓN EXTRATÉGICA DE EMPRESA DE CONSERVAS DE PESCADO EN CHIMBOTE							
ESTRATEGIAS	TIPO DE ESTRATEGIA	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL	
1 Aprovechar la modernización de la planta y la capacidad logística para participar en programas estatales como Wasi Mikuna, garantizando productos de alta calidad y entregas eficientes.	Penetración de mercado	X	X	X	X	4	
2 Utilizar la cartera de clientes nacionales e internacionales y la planificación operativa establecida para ampliar la exportación de conservas, aprovechando los acuerdos comerciales y la creciente demanda internacional.	Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4	
3 Aplicar la gestión financiera ordenada y la inversión planificada para implementar proyectos de innovación tecnológica orientados a mejorar la eficiencia productiva y la calidad.	Innovación tecnológica / eficiencia operativa	X	X	X	X	4	
4 Desarrollar una estrategia integral de marketing digital y posicionamiento internacional, aprovechando la tendencia global hacia productos ecológicos y saludables.	Posicionamiento y diferenciación de producto	X	X		X	3	
5 Implementar programas de capacitación continua con apoyo estatal a la innovación tecnológica para fortalecer competencias técnicas y de gestión de calidad.	Desarrollo del talento humano	X	X	X		3	
6 Establecer un área formal de I+D enfocada en el aprovechamiento de residuos y subproductos pesqueros, orientada a desarrollar nuevos productos sostenibles.	Desarrollo de producto / diversificación sostenible	X	X	X	X	4	
7 Fortalecer el sistema de control digital y trazabilidad para garantizar el cumplimiento normativo frente al Reglamento RISPAC.	Cumplimiento normativo y trazabilidad	X	X	X		3	
8 Utilizar la estructura organizativa definida y la experiencia del personal para diseñar planes de contingencia ante los efectos del fenómeno El Niño.	Gestión de riesgos operativos	X		X		2	
9 Aplicar la gestión financiera y la inversión planificada para mitigar los efectos del alza de costos de insumos y materia prima.	Control de costos / eficiencia financiera	X		X		2	
10 Descentralizar la toma de decisiones y fortalecer la planificación financiera para responder con agilidad ante la volatilidad de precios y el aumento de costos.	Reestructuración organizacional	X		X		2	
11 Implementar sistemas de trazabilidad automatizados para reducir el riesgo de incumplimientos frente a SANIPES y mejorar el control de calidad.	Digitalización y control de calidad	X		X	X	3	
12 Crear un plan de gestión del talento que incluya retención y motivación del personal operativo, reduciendo la rotación y fortaleciendo la cultura organizacional.	Retención del talento y clima organizacional	X	X	X		3	

La aplicación conjunta de las herramientas estratégicas desarrolladas en este capítulo como el FODA, PEYEA, Matriz Interna-Externa y la Gran Estrategia, permitió consolidar y contrastar los resultados de las estrategias planteadas. De este análisis, se observa que 9 de las 12 estrategias formuladas mantienen un alto nivel de respaldo, al repetirse su aceptación en tres o más de las matrices aplicadas, lo que justifica su retención como prioritarias para la empresa pesquera de conservas en Chimbote. Por otro lado, la estrategia E8, E9 y E10 no logró dicho nivel de consistencia, por lo cual se clasifica como estrategia de contingencia, quedando su aplicación sujeta a escenarios de necesidad específica o de ajuste frente a cambios en el entorno.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Según los resultados de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico Tabla 37 (ver matriz completa en anexos IX) y aplicando el criterio de aceptación de 5.00 puntos o más planteado por D'Alessio (2015), la mayor parte de las estrategias diseñadas para la empresa pesquera de conservas en Chimbote son consideradas viables. No obstante, la estrategia E2 no logró superar el umbral establecido y, en consecuencia, se clasifica como estrategia de contingencia. Su ubicación en esta categoría responde a que, aunque pueden generar beneficios en determinadas circunstancias, no tienen la misma prioridad que aquellas que impulsan la competitividad, la innovación en productos y la expansión hacia nuevos mercados. Por ello, su ejecución se recomienda únicamente ante situaciones adversas, cambios imprevistos en el entorno o necesidades específicas de ajuste interno, funcionando como un respaldo estratégico frente a posibles contingencias.

Tabla 37

Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico

FODA		PESO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E11		E12	
			Aprovechar la modernización de la planta y la capacidad logística para participar en programas estatales como Wasi Mikuna, garantizando productos de alta calidad y entregas eficientes.		Utilizar la cartera de clientes nacionales e internacionales y la planificación operativa establecida para ampliar la exportación de conservas, aprovechando los acuerdos comerciales y la creciente demanda internacional.		Aplicar la gestión financiera ordenada y la inversión planificada para implementar proyectos de innovación tecnológica orientados a mejorar la eficiencia productiva y la calidad.		Desarrollar una estrategia integral de marketing digital y posicionamiento internacional, aprovechando la tendencia global hacia productos ecológicos y saludables.		Implementar programas de capacitación continua con apoyo estatal a la innovación tecnológica para fortalecer competencias técnicas y de gestión de calidad.		Establecer un área formal de I+D enfocada en el aprovechamiento de residuos y subproductos pesqueros, orientada a desarrollar nuevos productos sostenibles.		Fortalecer el sistema de control digital y trazabilidad para garantizar el cumplimiento normativo frente al Reglamento RISPAC.		Implementar sistemas de trazabilidad automatizados para reducir el riesgo de incumplimientos frente a SANIPES y mejorar el control de calidad.		Crear un plan de gestión del talento que incluya retención y motivación del personal operativo, reduciendo la rotación y fortaleciendo la cultura organizacional.	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores Críticos para el éxito																				
Oportunidades																				
O1	Aprobación e implementación del programa "Wasi Mikuna"	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32
O2	Iniciativas legislativas a favor del fortalecimiento de la industria pesquera descentralizada	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2
O3	Crecimiento de la demanda internacional	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4
O4	Acuerdos comerciales vigentes con múltiples países	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4
O5	Preferencia del consumidor por alimentos locales y saludables	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2
O6	Apoyo estatal a la innovación tecnológica en procesamiento de alimentos	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16
O7	Tendencia global hacia productos con certificación ecológica	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	1	0.04	3	0.12	4	0.16
O8	Aprovechamiento sostenible de residuos y subproductos pesqueros	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12
Amenazas																				
A1	Aplicación estricta del Reglamento RISPAC por parte de SANIPES	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32
A2	Alza en el costo de insumos industriales y materia prima	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32
A3	Volatilidad de precios internacionales de conservas	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1	0.05	4	0.2
A4	Baja calificación y rotación del personal operativo	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15
A5	Limitada digitalización en gestión y trazabilidad	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12
A6	Impacto del fenómeno de El Niño y cambio climático	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	1	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2	1	0.1	4	0.4
A7	Contaminación marina y presión sobre ecosistemas costeros	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24
Fortalezas																				
F1	Estructura organizativa definida y clara.	0.065	2	0.13	1	0.065	3	0.195	2	0.13	3	0.195	1	0.065	3	0.195	4	0.26	4	0.26
F2	Planificación administrativa y operativa establecida, con metas y seguimientos regulares.	0.064	4	0.256	3	0.192	4	0.256	2	0.128	3	0.192	4	0.256	3	0.192	4	0.256	4	0.256
F3	Cartera de clientes estable en mercados nacionales, internacionales y programas sociales.	0.063	4	0.252	3	0.189	3	0.189	3	0.189	4	0.252	3	0.189	1	0.063	1	0.063	4	0.252
F4	Capacidad de entregas rápidas (48h/72h).	0.054	4	0.216	4	0.216	4	0.216	1	0.054	3	0.162	4	0.216	3	0.162	4	0.216	4	0.216
F5	Logística propia con transporte refrigerado, que garantiza entregas en buen estado y a tiempo.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24
F6	Gestión financiera ordenada y cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias y laborales.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2
F7	Inversión planificada en activos estratégicos (planta, transporte y mantenimiento preventivo).	0.054	4	0.216	4	0.216	4	0.216	3	0.162	4	0.216	4	0.216	3	0.162	2	0.108	2	0.108
F8	Personal con experiencia práctica en producción de conservas.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2	1	0.05
F9	Permanencia de mandos medios y personal clave.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	1	0.05
F10	Uso de herramientas digitales para el control de inventarios, pedidos y flujo logístico.	0.052	3	0.156	4	0.208	3	0.156	2	0.104	4	0.208	2	0.104	4	0.208	4	0.208	4	0.208
F11	Modernización reciente de planta y maquinaria, con sistemas automatizados de temperatura y presión.	0.062	3	0.186	4	0.248	4	0.248	3	0.186	4	0.248	2	0.124	3	0.186	4	0.248	2	0.124
Debilidades																				
D1	Centralización en la toma de decisiones estratégicas.	0.051	3	0.153	2	0.102	3	0.153	2	0.102	1	0.051	2	0.102	3	0.153	4	0.204	4	0.204
D2	Ausencia de una estrategia estructurada de marketing digital, con escasa presencia institucional en línea.	0.033	2	0.066	1	0.033	2	0.066	4	0.132	1	0.033	2	0.066	1	0.033	2	0.066	3	0.099
D3	Limitada inversión en promoción y posicionamiento internacional de la marca.	0.042	4	0.168	1	0.042	2	0.084	4	0.168	3	0.126	2	0.084	1	0.042	1	0.042	3	0.126
D4	Procesos críticos con bajo nivel de automatización (fileteado, encañastillado y envasado).	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09
D5	Falta de planificación financiera a mediano plazo.	0.045	3	0.135	1	0.045	3	0.135	1	0.045	3	0.135	2	0.09	2	0.09	1	0.045	2	0.09
D6	Dependencia de precios variables de materia prima sin estrategias de cobertura o contratos estables.	0.045	3	0.135	3	0.135	3	0.135	1	0.045	2	0.09	2	0.09	3	0.135	1	0.045	3	0.135
D7	Ausencia de programas de capacitación continua y evaluación formal del desempeño del personal.	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2
D8	Registros de trazabilidad aún manuales, con limitaciones en el control digital y riesgo de errores.	0.025	3	0.075	2	0.05	3	0.075	2	0.05	4	0.1	2	0.05	4	0.1	4	0.1	3	0.075
D9	Inexistencia de un área formal de Investigación y Desarrollo (I+D) para nuevos productos o mejoras de proceso.	0.025	3	0.075	2	0.05	3	0.075	4	0.1	4	0.1	2	0.05	2	0.05	1	0.025	1	0.025
D10	Falta de un sistema estructurado de gestión de la innovación y mejora continua.	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	2	0.06	4	0.12	4	0.12	1	0.03
Puntaje Total		2.00	6.77		5.79		6.25		5.10		5.69		4.71		5.63		5.60		6.75	

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son:

- Aprovechar la modernización de la planta y la capacidad logística para participar en programas estatales como Wasi Mikuna, garantizando productos de alta calidad y entregas eficientes.
- Utilizar la cartera de clientes nacionales e internacionales y la planificación operativa establecida para ampliar la exportación de conservas, aprovechando los acuerdos comerciales y la creciente demanda internacional.
- Aplicar la gestión financiera ordenada y la inversión planificada para implementar proyectos de innovación tecnológica orientados a mejorar la eficiencia productiva y la calidad.
- Desarrollar una estrategia integral de marketing digital y posicionamiento internacional, aprovechando la tendencia global hacia productos ecológicos y saludables.
- Implementar programas de capacitación continua con apoyo estatal a la innovación tecnológica para fortalecer competencias técnicas y de gestión de calidad.
- Fortalecer el sistema de control digital y trazabilidad para garantizar el cumplimiento normativo frente al Reglamento RISPAC.
- Implementar sistemas de trazabilidad automatizados para reducir el riesgo de incumplimientos frente a SANIPES y mejorar el control de calidad.
- Crear un plan de gestión del talento que incluya retención y motivación del personal operativo, reduciendo la rotación y fortaleciendo la cultura organizacional.

Estrategias de contingencia:

Aquellas estrategias que no tuvieron un resultado adecuado se denominan estrategias de contingencia:

- Establecer un área formal de I+D enfocada en el aprovechamiento de residuos y subproductos pesqueros, orientada a desarrollar nuevos productos sostenibles.

- Utilizar la estructura organizativa definida y la experiencia del personal para diseñar planes de contingencia ante los efectos del fenómeno El Niño.
- Aplicar la gestión financiera y la inversión planificada para mitigar los efectos del alza de costos de insumos y materia prima.
- Descentralizar la toma de decisiones y fortalecer la planificación financiera para responder con agilidad ante la volatilidad de precios y el aumento de costos.

Las estrategias 6, 8, 9 y 10 se consideran de contingencia porque dependen de factores externos y de recursos que la empresa aún no controla plenamente, como alianzas, inversiones o condiciones de mercado. Su implementación se reserva para escenarios adversos o de cambio significativo en el entorno. Estas estrategias actúan como respaldo ante riesgos potenciales que puedan afectar la operación principal. En conjunto, permiten mantener la sostenibilidad y continuidad empresarial frente a situaciones imprevistas.

Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo

Con el propósito de garantizar la coherencia y viabilidad del plan estratégico, se elaboró un cuadro de alineamiento entre las estrategias propuestas y los objetivos estratégicos de la empresa pesquera de conservas en Chimbote. Este ejercicio permite identificar de manera clara cómo cada estrategia contribuye al logro de uno o varios objetivos, asegurando que los recursos se orienten de forma eficiente hacia metas prioritarias. La Tabla 38 de alineamiento demuestra que las estrategias formuladas están sólidamente conectadas con los objetivos estratégicos de la empresa pesquera en Chimbote, garantizando una cobertura integral en las áreas clave de competitividad, innovación, procesos productivos, capital humano, certificaciones y alianzas. El Objetivo 1 (incrementar competitividad en un 25%) se convierte en el eje central, ya que todas las estrategias confluyen en su cumplimiento, asegurando un crecimiento sostenible tanto en el mercado nacional como internacional. Del mismo modo, el Objetivo 2 (optimizar procesos y reducir costos en un 15%) y el Objetivo 6 (consolidar alianzas estratégicas) cuentan con respaldo estratégico múltiple, lo que asegura eficiencia operativa y fortalecimiento de la red de valor. El Objetivo 3 (nuevas líneas de conservas) y el Objetivo 4 (capital humano), la incorporación de la E5 (área de I+D) y la E11 (programas de capacitación) permite equilibrar la matriz, dotando al plan de un enfoque innovador y de sostenibilidad en el talento humano.

Tabla 38

Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo

Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
	Incrementar la presencia y competitividad de la empresa en mercados nacionales e internacionales en un 25 % mediante estrategias de posicionamiento, marketing digital y diversificación comercial.	Optimizar los procesos productivos y logísticos en un 15 % mediante la implementación de tecnologías innovadoras, trazabilidad digital y gestión eficiente de recursos.	Impulsar la innovación tecnológica para el desarrollo de nuevos productos sostenibles y saludables, aprovechando la modernización de la planta y la inversión planificada.	Fortalecer las competencias técnicas y de gestión del personal a través de programas de capacitación continua orientados a la calidad, innovación y sostenibilidad.	Obtener certificaciones nacionales e internacionales en inocuidad y sostenibilidad (HACCP, ISO 9001, BPM) mediante la digitalización del control y trazabilidad de procesos.	Consolidar alianzas estratégicas con programas estatales, proveedores y distribuidores que promuevan la expansión comercial y aseguren el abastecimiento sostenible.
Aprovechar la modernización de la planta y la capacidad logística para participar en programas estatales como Wasi Mikuna, garantizando productos de alta calidad y entregas eficientes.		X	X		X	X
Utilizar la cartera de clientes nacionales e internacionales y la planificación operativa establecida para ampliar la exportación de conservas, aprovechando los acuerdos comerciales y la creciente demanda internacional.	X					X
Aplicar la gestión financiera ordenada y la inversión planificada para implementar proyectos de innovación tecnológica orientados a mejorar la eficiencia productiva y la calidad.		X	X		X	
Desarrollar una estrategia integral de marketing digital y posicionamiento internacional, aprovechando la tendencia global hacia productos ecológicos y saludables.	X		X			
Implementar programas de capacitación continua con apoyo estatal a la innovación tecnológica para fortalecer competencias técnicas y de gestión de calidad.			X	X		
Fortalecer el sistema de control digital y trazabilidad para garantizar el cumplimiento normativo frente al Reglamento RISPAC.		X			X	
Implementar sistemas de trazabilidad automatizados para reducir el riesgo de incumplimientos frente a SANIPES y mejorar el control de calidad.		X			X	
Crear un plan de gestión del talento que incluya retención y motivación del personal operativo, reduciendo la rotación y fortaleciendo la cultura organizacional.				X		

Las estrategias propuestas se articulan de manera coherente con los objetivos estratégicos, orientando a la empresa hacia un crecimiento sostenible basado en eficiencia operativa, innovación tecnológica y fortalecimiento del talento humano. La integración entre competitividad, trazabilidad y sostenibilidad consolida una gestión empresarial moderna y adaptable. Además, el enfoque en alianzas y expansión comercial permite aprovechar oportunidades nacionales e internacionales. En conjunto, estas acciones fortalecen la posición competitiva de la empresa y aseguran su proyección a largo plazo.

El propósito de aplicar las matrices estratégicas en el diseño del proceso estratégico es transformar el diagnóstico situacional de la empresa en decisiones concretas que orienten la formulación del plan estratégico. A través de estas herramientas se logra determinar la posición competitiva de la organización, generar y evaluar alternativas estratégicas, y seleccionar aquellas más viables para alcanzar los objetivos a largo plazo. De este modo, las matrices permiten establecer una secuencia lógica y coherente entre el análisis, la formulación y la implementación de estrategias orientadas a fortalecer la competitividad empresarial.

Estructuración del Plan de Acción de la Empresa

En esta etapa de las matrices se relacionó los objetivos estratégicos con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento), dando origen al Mapa Estratégico, una representación visual de la lógica causal entre los objetivos y la alineación institucional hacia la visión de largo plazo.

Finalmente, a partir de los objetivos estratégicos definidos en el Mapa Estratégico, se procedió a formular los indicadores de desempeño y las metas medibles correspondientes, siguiendo los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido). Posteriormente, se diseñaron las iniciativas estratégicas asociadas a cada objetivo, detallando las acciones clave necesarias para alcanzar los resultados propuestos. Para cada iniciativa se elaboró un cronograma de implementación, en el cual se establecieron las actividades, los plazos de ejecución y los responsables directos.

El proceso culminó con la elaboración de un Plan de Acción Integral, estructurado y alineado con los objetivos estratégicos, que sirve como hoja de ruta para la ejecución ordenada y efectiva del plan estratégico de la empresa, asegurando la coherencia entre la planificación, la gestión y los resultados institucionales esperados.

Mapa de la estrategia

El mapa de la estrategia se estructura bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral integrando las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje & crecimiento. Cada perspectiva está vinculada a los objetivos estratégicos definidos, garantizando una visión integral.

Mapa de la Estrategia (esquema)

Tabla 39

Objetivos específicos

Perspectiva	Objetivos específicos
Financiera	1. Incrementar la competitividad y rentabilidad mediante la mejora de la calidad, innovación y posicionamiento de marca.
Clientes	2. Expandir la presencia en mercados nacionales e internacionales mediante alianzas estratégicas y participación en programas sociales
Procesos Internos	3. Optimizar los procesos productivos mediante tecnología, trazabilidad y control digital. 4. Desarrollar e introducir nuevas líneas de conservas saludables y sostenibles.
Aprendizaje y Crecimiento	5. Fortalecer las competencias del capital humano con programas de capacitación continua en innovación, calidad e inocuidad. 6. Implementar certificaciones internacionales en sostenibilidad e inocuidad alimentaria (HACCP, ISO 9001, BPM).

Perspectiva Financiera

- Incrementar la competitividad y rentabilidad mediante la mejora de la calidad, innovación y posicionamiento de marca.

Perspectiva de Clientes

- Expandir la presencia en mercados nacionales e internacionales mediante alianzas estratégicas y participación en programas sociales

Perspectiva de Procesos Internos

- Optimizar los procesos productivos mediante tecnología, trazabilidad y control digital.
- Desarrollar e introducir nuevas líneas de conservas saludables y sostenibles.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Fortalecer las competencias del capital humano con programas de capacitación continua en innovación, calidad e inocuidad.
- Implementar certificaciones internacionales en sostenibilidad e inocuidad alimentaria (HACCP, ISO 9001, BPM).

El mapa estratégico propuesto representa una visión integral del rumbo que debe seguir la empresa conservera de Chimbote para fortalecer su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. En la base del modelo, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento resalta la importancia del desarrollo del talento humano y la implementación de certificaciones internacionales como pilares del fortalecimiento institucional. Estos factores impulsan la mejora continua y aseguran que el personal cuente con las capacidades necesarias para responder a los retos del mercado.

La perspectiva de procesos internos se centra en la optimización productiva mediante la incorporación de tecnologías, sistemas de trazabilidad y digitalización, promoviendo la eficiencia operativa y la innovación. Asimismo, el desarrollo de nuevas líneas de conservas saludables y sostenibles refleja la orientación hacia la diversificación y adaptación a las tendencias globales de consumo responsable.

En la perspectiva de clientes, se enfatiza la expansión comercial a través de alianzas estratégicas y participación en programas estatales, consolidando la confianza del mercado nacional e internacional. Finalmente, la perspectiva financiera sintetiza los resultados esperados: mayor rentabilidad, competitividad y posicionamiento de marca.

En conjunto, el mapa estratégico muestra una relación de causa y efecto coherente entre las perspectivas, demostrando que el fortalecimiento del capital humano y la innovación interna son la base para lograr el crecimiento sostenido y la consolidación de la empresa en mercados cada vez más exigentes.

Indicador para cada uno de los objetivos específicos

Tabla 40

Indicadores para objetivos específicos

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida
Financiera	Incrementar la competitividad y rentabilidad mediante la mejora de la calidad, innovación y posicionamiento de marca.	Margen neto de rentabilidad	$\frac{(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas totales}) \times 100}{100}$	%
Clientes	Expandir la presencia en mercados nacionales e internacionales mediante alianzas estratégicas y participación en programas sociales.	Tasa de crecimiento de participación de mercado	$\frac{(\text{Ventas actuales} - \text{Ventas iniciales}) / \text{Ventas iniciales} \times 100}{100}$	%
Procesos Internos	Optimizar los procesos productivos mediante tecnología, trazabilidad y control digital.	Nivel de eficiencia operativa	$\frac{(\text{Producción real} / \text{Producción planificada}) \times 100}{100}$	%
Procesos Internos	Desarrollar e introducir nuevas líneas de conservas saludables y sostenibles.	Nuevas líneas de productos lanzadas	$\frac{(\text{Número de nuevas líneas desarrolladas} / \text{Total planificadas}) \times 100}{100}$	%

Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer las competencias del capital humano con programas de capacitación continua en innovación, calidad e inocuidad.	Tasa de personal capacitado	$(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores capacitados} / \text{Total de trabajadores}) \times 100$	%
Aprendizaje y Crecimiento	Implementar certificaciones internacionales en sostenibilidad e inocuidad alimentaria (HACCP, ISO 9001, BPM).	Grado de cumplimiento de certificaciones	$(\text{Certificaciones obtenidas} / \text{Certificaciones planificadas}) \times 100$	%

Meta por cada objetivo específico

Tabla 41

Metas de cada objetivo específico

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Unidad	2026	2027	2028	2029	2030
Financiera	Incrementar la participación y competitividad en el mercado nacional e internacional mediante la diferenciación en calidad, innovación y marca.	Nivel de participación en el mercado	%	10%	15%	20%	23%	25%
Clientes	Consolidar alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y programas estatales para asegurar el abastecimiento y fortalecer la presencia en nuevos mercados.	Número de alianzas estratégicas activas	%	20%	40%	60%	80%	100%
Procesos Internos	Optimizar los procesos productivos para reducir costos operativos y aumentar la eficiencia mediante innovación tecnológica y control digital.	Eficiencia operativa	%	70%	75%	80%	85%	90%

Procesos Internos	Desarrollar e introducir nuevas líneas de conservas saludables y sostenibles orientadas a la innovación y valor agregado.	Nuevos productos lanzados	%	25%	50%	75%	90%	100%
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer las competencias del capital humano mediante programas de capacitación en innovación, inocuidad y gestión de calidad.	Nivel de capacitación del personal	%	60%	70%	80%	90%	100%
Aprendizaje y Crecimiento	Implementar certificaciones internacionales en sostenibilidad e inocuidad alimentaria (HACCP, ISO 9001, BPM) para garantizar la calidad y confianza del consumidor.	Avance de certificaciones implementadas	%	20%	40%	60%	80%	100%

Iniciativas por cada objetivo específico

Tabla 42

Iniciativas por cada objetivo específico

Perspectiva	Objetivo Específico	Iniciativas Estratégicas
Financiera	1. Incrementar la competitividad y rentabilidad mediante la mejora de la calidad, innovación y posicionamiento de marca.	• Implementar un plan de mejora continua en calidad e innovación de productos. • Desarrollar estrategias de marketing digital y posicionamiento de marca en ferias y medios especializados. • Establecer alianzas comerciales con distribuidores estratégicos para incrementar la rentabilidad.
Clientes	2. Expandir la presencia en mercados nacionales e internacionales mediante alianzas estratégicas y participación en programas sociales.	• Participar en ferias agroindustriales nacionales e internacionales. • Desarrollar convenios con empresas exportadoras y programas de apoyo estatal. • Crear una línea de productos dirigida a programas sociales y mercados institucionales.
Procesos Internos	3. Optimizar los procesos productivos mediante tecnología, trazabilidad y control digital.	• Implementar un sistema digital de control de producción y trazabilidad. • Renovar equipos y maquinaria para mejorar la eficiencia productiva. • Estandarizar procedimientos operativos con enfoque en inocuidad y sostenibilidad.
Procesos Internos	4. Desarrollar e introducir nuevas líneas de conservas saludables y sostenibles.	• Realizar estudios de mercado sobre preferencias de consumo saludable. • Diseñar prototipos de nuevas líneas de conservas bajas en sodio y sin conservantes. • Obtener certificaciones de productos sostenibles para ingresar a nuevos nichos de mercado.

Aprendizaje y Crecimiento	5. Fortalecer las competencias del capital humano con programas de capacitación continua en innovación, calidad e inocuidad.	• Diseñar e implementar un plan anual de capacitación técnica y gerencial. • Desarrollar un programa de incentivos basado en desempeño y resultados. • Fomentar la cultura organizacional orientada a la mejora continua y la innovación.
Aprendizaje y Crecimiento	6. Implementar certificaciones internacionales en sostenibilidad e inocuidad alimentaria (HACCP, ISO 9001, BPM).	• Desarrollar un plan de implementación progresiva de normas internacionales. • Contratar consultorías especializadas para certificación y auditorías internas. • Capacitar al personal clave en normativas de calidad e inocuidad.

Responsables de las iniciativas

Tabla 43

Responsables de las iniciativas propuestas

Perspectiva	Objetivo Específico	Iniciativas Estratégicas	Responsabilidad
Financiera	1. Incrementar la competitividad y rentabilidad mediante la mejora de la calidad, innovación y posicionamiento de marca.	• Implementar un plan de mejora continua en calidad e innovación de productos. • Desarrollar estrategias de marketing digital y posicionamiento de marca en ferias y medios especializados. • Establecer alianzas comerciales con distribuidores estratégicos para incrementar la rentabilidad.	Gerencia General / Área Comercial / Área de Producción

Clientes	2. Expandir la presencia en mercados nacionales e internacionales mediante alianzas estratégicas y participación en programas sociales.	• Participar en ferias agroindustriales nacionales e internacionales. • Desarrollar convenios con empresas exportadoras y programas de apoyo estatal. • Crear una línea de productos dirigida a programas sociales y mercados institucionales.	Gerencia General / Área de Marketing / Área de Exportaciones
Procesos Internos	3. Optimizar los procesos productivos mediante tecnología, trazabilidad y control digital.	• Implementar un sistema digital de control de producción y trazabilidad. • Renovar equipos y maquinaria para mejorar la eficiencia productiva. • Estandarizar procedimientos operativos con enfoque en inocuidad y sostenibilidad.	Jefatura de Producción Área de Calidad
Procesos Internos	4. Desarrollar e introducir nuevas líneas de conservas saludables y sostenibles.	• Realizar estudios de mercado sobre preferencias de consumo saludable. • Diseñar prototipos de nuevas líneas de conservas bajas en sodio y sin conservantes. • Obtener certificaciones de productos sostenibles para ingresar a nuevos nichos de mercado.	Gerencia de I+D+i / Área de Producción / Área de Marketing

Aprendizaje y Crecimiento	5. Fortalecer las competencias del capital humano con programas de capacitación continua en innovación, calidad e inocuidad.	• Diseñar e implementar un plan anual de capacitación técnica y gerencial. • Desarrollar un programa de incentivos basado en desempeño y resultados. • Fomentar la cultura organizacional orientada a la mejora continua y la innovación.	Gerencia de Recursos Humanos / Gerencia General
Aprendizaje y Crecimiento	6. Implementar certificaciones internacionales en sostenibilidad e inocuidad alimentaria (HACCP, ISO 9001, BPM).	• Desarrollar un plan de implementación progresiva de normas internacionales. • Contratar consultorías especializadas para certificación y auditorías internas. • Capacitar al personal clave en normativas de calidad e inocuidad.	Área de Calidad / Gerencia General / Auditores Externos

Presupuesto de cada una de las iniciativas

Tabla 44

Presupuesto de las iniciativas

Iniciativa Estratégica	Detalle del Presupuesto	2026 (USD)	2027 (USD)	2028 (USD)	2029 (USD)	2030 (USD)	Total (USD)
Implementar un plan de mejora continua en calidad e innovación de productos	Consultorías en Lean Manufacturing, optimización de procesos y mejora de envases y etiquetado sostenible.	120,000	90,000	70,000	40,000	30,000	350,000
Desarrollar estrategias de marketing digital y posicionamiento de marca en ferias y medios especializados	Campañas digitales, rediseño de marca, participación en ferias agroindustriales y medios internacionales.	90,000	80,000	60,000	40,000	30,000	300,000

Establecer alianzas comerciales con distribuidores estratégicos para incrementar la rentabilidad	Negociación de convenios, viajes comerciales, acuerdos logísticos y desarrollo de canales de exportación.	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000	150,000
Participar en ferias agroindustriales nacionales e internacionales	Inscripción, stand, promoción, transporte y catálogo institucional para ferias nacionales e internacionales.	60,000	50,000	40,000	30,000	20,000	200,000
Desarrollar convenios con empresas exportadoras y programas de apoyo estatal	Elaboración de propuestas, asesoría en internacionalización y coordinación con PROMPERÚ y PRODUCE.	40,000	30,000	25,000	20,000	15,000	130,000
Crear una línea de productos dirigida a programas sociales y mercados institucionales	Investigación de demanda, rediseño de envases, certificación nutricional y distribución piloto.	70,000	60,000	50,000	40,000	30,000	250,000

Implementar un sistema digital de control de producción y trazabilidad	Adquisición de software ERP pesquero, capacitación y mantenimiento anual.	250,000	150,000	80,000	50,000	30,000	560,000
Renovar equipos y maquinaria para mejorar la eficiencia productiva	Sustitución de autoclaves, sistemas de cerrado automático, bandas transportadoras y controles térmicos.	300,000	200,000	150,000	80,000	50,000	780,000
Estandarizar procedimientos operativos con enfoque en inocuidad y sostenibilidad	Elaboración de manuales, capacitación, auditorías internas y control documental.	60,000	40,000	30,000	20,000	20,000	170,000
Realizar estudios de mercado sobre preferencias de consumo saludable	Consultoría especializada, encuestas de mercado y análisis de tendencias en alimentos saludables.	40,000	30,000	20,000	15,000	10,000	115,000

Diseñar prototipos de nuevas líneas de conservas bajas en sodio y sin conservantes	Desarrollo de productos, pruebas piloto, ensayos sensoriales y validación sanitaria.	60,000	50,000	40,000	30,000	20,000	200,000
Obtener certificaciones de productos sostenibles para ingresar a nuevos nichos de mercado	Consultoría técnica, auditorías, certificaciones MSC o FRIEND OF THE SEA.	90,000	60,000	40,000	30,000	20,000	240,000
Diseñar e implementar un plan anual de capacitación técnica y gerencial	Formación en BPM, HACCP, liderazgo y gestión de calidad.	60,000	50,000	50,000	40,000	30,000	230,000
Desarrollar un programa de incentivos basado en desempeño y resultados	Bonos de productividad, programas de reconocimiento y coaching laboral.	20,000	25,000	25,000	25,000	25,000	120,000
Fomentar la cultura organizacional orientada a la mejora continua y la innovación	Talleres internos, comunicación institucional, actividades de integración y formación en innovación.	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000

Desarrollar un plan de implementación progresiva de normas internacionales (HACCP, ISO 9001, BPM)	Consultorías, elaboración documental, certificación y seguimiento.	150,000	100,000	60,000	40,000	30,000	380,000
Contratar consultorías especializadas para certificación y auditorías internas	Consultores externos, auditorías previas, validación técnica y seguimiento de hallazgos.	80,000	60,000	40,000	30,000	20,000	230,000
Capacitar al personal clave en normativas de calidad e inocuidad	Capacitaciones internas, materiales y evaluaciones periódicas.	30,000	25,000	25,000	20,000	15,000	115,000
TOTAL		\$ 1,590,000.00	\$ 1,160,000.00	\$ 855,000.00	\$ 590,000.00	\$ 425,000.00	\$ 4,620,000.00

Total estimado 2026–2030: \$ 4,620,000.00 USD

Este presupuesto es realista para una empresa mediana que busca modernizarse, expandirse internacionalmente y sostener certificaciones de calidad.

El presupuesto estratégico propuesto fue elaborado con base técnica, financiera y contextual, considerando la realidad operativa del sector pesquero peruano. Representa una inversión sostenible del 2,7 % de las ventas anuales, orientada a la innovación, eficiencia y expansión comercial. Cada iniciativa está cuantificada con fundamento económico y justificación estratégica, garantizando su viabilidad y coherencia con los objetivos institucionales de competitividad y sostenibilidad.

Matriz de Implementación Estratégica a través del Cuadro de Mando Integral

La presente sección desarrolla la Matriz de Implementación Estratégica a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta clave para la ejecución del plan estratégico propuesto en la empresa de conservas de Chimbote. Este instrumento permite traducir los objetivos específicos en acciones concretas y medibles, vinculando cada estrategia con indicadores, metas, costos estimados, responsables y cronogramas de ejecución.

El CMI integra las cuatro perspectivas esenciales financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje & crecimiento, alineando a toda la organización en torno a una misma visión. De esta forma, se asegura que cada iniciativa responda directamente a las necesidades detectadas en el diagnóstico estratégico y contribuya al logro de los objetivos de largo plazo.

A través de esta metodología, no solo se establece un sistema de control de gestión mediante indicadores claros y verificables, sino también un mecanismo de mejora continua que facilita la toma de decisiones, la asignación de recursos y el seguimiento del desempeño.

Las tablas del Cuadro de Mando Integral presentadas constituyen un instrumento de gran valor para garantizar la correcta implementación del plan estratégico. Al definir de manera detallada los objetivos específicos, las estrategias asociadas, los indicadores de seguimiento, las metas anuales, los costos estimados y las iniciativas concretas, se establece un marco de acción integral que permite a la empresa orientar sus esfuerzos hacia la competitividad, la eficiencia productiva, la innovación y el fortalecimiento del capital humano.

Este esquema asegura que cada acción esté alineada con los lineamientos estratégicos generales y que se pueda monitorear su cumplimiento mediante un sistema de control visual (verde, amarillo y rojo). Asimismo, permite anticipar desviaciones, aplicar medidas correctivas oportunas y consolidar una cultura de gestión basada en resultados.

En consecuencia, la empresa de conservas de Chimbote contará con una herramienta práctica, medible y adaptable para enfrentar los desafíos del entorno cambiante, garantizando la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

Figura 46

Matriz de implementación estratégica del cuadro de mando integral Objetivo 1

OBJETIVO ESTRATEGICO		Incrementar la competitividad y rentabilidad mediante la mejora de la calidad, innovación y posicionamiento de marca.		CÓDIGO		1	
ESTRATEGIAS		Aplicar la gestión financiera ordenada y la inversión planificada para implementar proyectos de innovación tecnológica orientados a mejorar la eficiencia productiva y la calidad. Desarrollar una estrategia integral de marketing digital y posicionamiento internacional, aprovechando la tendencia global hacia productos ecológicos y saludables.					
UNIDAD RESPONSABLE		Gerencia General / Área Comercial / Área de Producción					
INDICADOR		Margen neto de rentabilidad		ACTUALIZACIÓN		Anual	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Mide el porcentaje de utilidad neta obtenida respecto a las ventas totales, reflejando la eficiencia financiera de la empresa.							
OBJETIVO DEL INDICADOR				CÁLCULO			
Alcanzar un margen neto del 20%				(Utilidad neta / Ventas totales) × 100			
FUENTE DE DATOS				BASES DE COMPARACIÓN			
Registros y reportes 2025				Registros 2025			
UNIDAD DE MEDICIÓN		LINEA BASE		INVOLUCRADOS		TOTAL DE COSTO	
%		5%		Gerencia/Área comercial/Producción		\$800,000	
FORMA DE VISUALIZACIÓN		META		TIEMPO ESTIMADO		COSTO APROXIMADO	
Avance esperado		2026 - 10%		12 Meses		2026 - \$260.000	
Parcial		2027 - 15%		12 Meses		2027 - \$210.000	
Rezago		2028 - 20%		12 Meses		2028 - \$160.000	
		2029 - 23%		12 Meses		2029 - \$100.000	
		2030 - 25%		12 Meses		2030 - \$70.000	
INICIATIVAS							
• Implementar un plan de mejora continua en calidad e innovación de productos. • Desarrollar estrategias de marketing digital y posicionamiento de marca en ferias y medios especializados. • Establecer alianzas comerciales con distribuidores estratégicos para incrementar la rentabilidad							

Figura 47

Matriz de implementación estratégica del cuadro de mando integral Objetivo 2

OBJETIVO ESTRATEGICO		Expandir la presencia en mercados nacionales e internacionales mediante alianzas estratégicas y participación en programas sociales.		CÓDIGO		2	
ESTRATEGIAS		Aprovechar la modernización de la planta y la capacidad logística para participar en programas estatales como Wasi Mikuna, garantizando productos de alta calidad y entregas eficientes.					
		Utilizar la cartera de clientes nacionales e internacionales y la planificación operativa para ampliar la exportación de conservas, aprovechando los acuerdos comerciales y la creciente demanda internacional.					
UNIDAD RESPONSABLE				Gerencia General / Área de Marketing / Área de Exportaciones			
INDICADOR		Tasa de crecimiento de participación de mercado		ACTUALIZACIÓN		Anual	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Indica el aumento porcentual de la presencia de la empresa en el mercado en relación con los competidores.							
OBJETIVO DEL INDICADOR				CÁLCULO			
Incrementar participación en 15% a nivel nacional y 10% internacional				$(\text{Ventas actuales} - \text{Ventas iniciales}) / \text{Ventas iniciales} \times 100$			
FUENTE DE DATOS				BASES DE COMPARACIÓN			
Crecimiento de mercado				10% Crecimiento de mercado 2025			
UNIDAD DE MEDICIÓN		LINEA BASE		INVOLUCRADOS		TOTAL DE COSTO	
%		10%		Gerencia/Marketing/Exportación		\$580,000	
FORMA DE VISUALIZACIÓN		META		TIEMPO ESTIMADO		COSTO APROXIMADO	
 Avance esperado		2026 - 20%		12 Meses		2026 - \$170.000	
 Parcial		2027 - 40%		12 Meses		2027 - \$140.000	
 Rezago		2028 - 60%		12 Meses		2028 - \$115.000	
		2029 - 80%		12 Meses		2029 - \$90.000	
		2030 - 100%		12 Meses		2030 - \$65.000	
INICIATIVAS							
• Participar en ferias agroindustriales nacionales e internacionales. • Desarrollar convenios con empresas exportadoras y programas de apoyo estatal. • Crear una línea de productos dirigida a programas sociales y mercados institucionales.							

Figura 48

Matriz de implementación estratégica del cuadro de mando integral Objetivo 3

OBJETIVO ESTRATEGICO		Optimizar los procesos productivos mediante tecnología, trazabilidad y control digital.		CÓDIGO		3	
ESTRATEGIAS		Fortalecer el sistema de control digital y trazabilidad para garantizar el cumplimiento normativo frente al Reglamento RISPAC.					
		Implementar sistemas de trazabilidad automatizados para reducir el riesgo de incumplimientos frente a SANIPES y mejorar el control de calidad.					
UNIDAD RESPONSABLE				Jefatura de Producción / Área de Calidad			
INDICADOR		Nivel de eficiencia operativa		ACTUALIZACIÓN		Anual	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Evalúa la relación entre la producción real y la planificada, mostrando el grado de aprovechamiento de los recursos.							
OBJETIVO DEL INDICADOR				CÁLCULO			
Alcanzar una eficiencia del 95% en procesos				$\frac{\text{(Producción real / Producción planificada)}}{100}$			
FUENTE DE DATOS				BASES DE COMPARACIÓN			
Registros y reportes de la empresa				60% de reportes del 2025			
UNIDAD DE MEDICIÓN		LINEA BASE		INVOLUCRADOS		COSTO TOTAL	
%		60%		Producción/Calidad		\$1,510,000	
FORMA DE VISUALIZACIÓN		META		TIEMPO ESTIMADO		COSTO APROXIMADO	
Avance esperado		2026 - 70%		12 Meses		2026 - \$610.000	
Parcial		2027 - 75%		12 Meses		2027 - \$390.000	
Rezago		2028 - 80%		12 Meses		2028 - \$260.000	
		2029 - 85%		12 Meses		2029 - \$150.000	
		2030 - 90%		12 Meses		2030 - \$100.000	
INICIATIVAS							
• Implementar un sistema digital de control de producción y trazabilidad. • Renovar equipos y maquinaria para mejorar la eficiencia productiva. • Estandarizar procedimientos operativos con enfoque en inocuidad y sostenibilidad.							

Figura 49

Matriz de implementación estratégica del cuadro de mando integral Objetivo 4

OBJETIVO ESTRATEGICO	Desarrollar e introducir nuevas líneas de conservas saludables y sostenibles.		CÓDIGO	4
ESTRATEGIAS	Desarrollar productos ecológicos y saludables alineados con la tendencia global hacia productos sostenibles.			
UNIDAD RESPONSABLE	Gerencia de I+D+i / Área de Producción / Área de Marketing			
INDICADOR	Nuevas líneas de productos lanzadas	ACTUALIZACIÓN	Anual	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR				
Representa el porcentaje de nuevos productos desarrollados e introducidos al mercado conforme a la planificación.				
OBJETIVO DEL INDICADOR		CÁLCULO		
Desarrollar 3 nuevas líneas de conservas saludables		$(\text{Número de nuevas líneas desarrolladas} / \text{Total planificadas}) \times 100$		
FUENTE DE DATOS		BASES DE COMPARACIÓN		
Contratos, convenios firmados		10% Contratos 2025		
UNIDAD DE MEDICIÓN	LINEA BASE	INVOLUCRADOS	COSTO TOTAL	
%	10%	Gerencia/Producción/Marketing	\$555,000	
FORMA DE VISUALIZACIÓN	META	TIEMPO ESTIMADO	COSTO APROXIMADO	
 Meta	2026- 25%	12 Meses	2026 - \$190.000	
 Parcial	2027- 50%	12 Meses	2027 - \$140.000	
 Parcial	2028- 75%	12 Meses	2028 - \$100.000	
 Rezago	2029- 90%	12 Meses	2029 - \$75.000	
	2030- 100%	12 Meses	2030 - \$50.000	
INICIATIVAS				
• Realizar estudios de mercado sobre preferencias de consumo saludable. • Diseñar prototipos de nuevas líneas de conservas bajas en sodio y sin conservantes. • Obtener certificaciones de productos sostenibles para ingresar a nuevos nichos de mercado.				

Figura 50

Matriz de implementación estratégica del cuadro de mando integral Objetivo 5

OBJETIVO ESTRATEGICO	Fortalecer las competencias del capital humano con programas de capacitación continua en innovación, calidad e inocuidad.	CÓDIGO	5
ESTRATEGIAS	Implementar programas de capacitación continua con apoyo estatal a la innovación tecnológica para fortalecer competencias técnicas y de gestión de calidad. Crear un plan de gestión del talento que incluya retención y motivación del personal operativo, reduciendo la rotación y fortaleciendo la cultura organizacional.		
UNIDAD RESPONSABLE	Gerencia de Recursos Humanos / Gerencia General		
INDICADOR	Tasa de personal capacitado	ACTUALIZACIÓN	Anual
DEFINICIÓN DEL INDICADOR			
Mide el porcentaje de trabajadores que reciben capacitación formal respecto al total del personal activo.			
OBJETIVO DEL INDICADOR		CÁLCULO	
Lograr que el 100% del personal reciba al menos una capacitación anual		$(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores capacitados} / \text{Total de trabajadores}) \times 100$	
FUENTE DE DATOS		BASES DE COMPARACIÓN	
Informes de capacitaciones		50% Capacitaciones 2025	
UNIDAD DE MEDICIÓN	LINEA BASE	INVOLUCRADOS	COSTO TOTAL
%	50%	RRHH/Producción	\$450,000
FORMA DE VISUALIZACIÓN	META	TIEMPO ESTIMADO	COSTO APROXIMADO
 Certificada	2026- 60%	12 Meses	2026 - \$100.000
 Proceso	2027- 70%	12 Meses	2027 - \$95.000
 Proceso	2028- 80%	12 Meses	2028 - \$95.000
 Rezago	2029- 90%	12 Meses	2029 - \$85.000
 Rezago	2030- 100%	12 Meses	2030 - \$75.000
INICIATIVAS			
• Diseñar e implementar un plan anual de capacitación técnica y gerencial. • Desarrollar un programa de incentivos basado en desempeño y resultados. • Fomentar la cultura organizacional orientada a la mejora continua y la innovación.			

Figura 51

Matriz de implementación estratégica del cuadro de mando integral Objetivo 6

OBJETIVO ESTRATEGICO	Implementar certificaciones internacionales en sostenibilidad e inocuidad alimentaria (HACCP, ISO 9001, BPM).		CÓDIGO	6
ESTRATEGIAS	Fortalecer el sistema de control digital y trazabilidad para garantizar el cumplimiento normativo frente al Reglamento RISPAC.			
	Implementar sistemas de trazabilidad automatizados para reducir el riesgo de incumplimientos frente a SANIPES			
UNIDAD RESPONSABLE		Área de Calidad / Gerencia General / Auditores Externos		
INDICADOR	Certificaciones obtenidas	ACTUALIZACIÓN	Anual	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR				
Indica el porcentaje de certificaciones internacionales planificadas que fueron obtenidas e implementadas por la empresa.				
OBJETIVO DEL INDICADOR		CÁLCULO		
Obtener 3 certificaciones internacionales implementadas		(Certificaciones obtenidas / Certificaciones planificadas) × 100		
FUENTE DE DATOS		BASES DE COMPARACIÓN		
Informes de certificación		0		
UNIDAD DE MEDICIÓN	LINEA BASE	INVOLUCRADOS	COSTO TOTAL	
%	0%	Calidad, Gerencia/ Auditores externos	\$725,000	
FORMA DE VISUALIZACIÓN	META	TIEMPO ESTIMADO	COSTO APROXIMADO	
 Certificada	2026- 20%	12 Meses	2026 - \$260.000	
 Proceso	2027- 40%	12 Meses	2027 - \$185.000	
 Proceso	2028- 60%	12 Meses	2028 - \$125.000	
 Rezago	2029- 80%	12 Meses	2029 - \$90,000	
 Rezago	2030- 100%	12 Meses	2030 - \$65.000	
INICIATIVAS				
• Desarrollar un plan de implementación progresiva de normas internacionales. • Contratar consultorías especializadas para certificación y auditorías internas. • Capacitar al personal clave en normativas de calidad e inocuidad.				

Conclusiones

- El análisis interno y externo de la empresa permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas claves, confirmando que la limitada planificación empresarial y la baja integración de la cadena de suministro son factores que reducen la competitividad. Asimismo, se evidenció que el mercado internacional ofrece oportunidades de expansión si la empresa logra mejorar eficiencia productiva y calidad.
- La aplicación de matrices estratégicas (MEFI, MEFE, FODA y PEYEA) facilitó la evaluación integral de la situación actual de la empresa, evidenciando la necesidad de estrategias de diferenciación en calidad y diversificación de mercados, lo cual responde al objetivo de definir el direccionamiento estratégico hacia la sostenibilidad y el crecimiento competitivo.
- La reformulación de la misión, visión y valores corporativos permitió alinear los principios organizacionales con las nuevas exigencias del mercado, fortaleciendo la cultura empresarial y generando una base sólida para orientar la gestión hacia estándares internacionales de inocuidad y sostenibilidad.
- La propuesta de objetivos estratégicos y metas alineadas a indicadores de producción y calidad permitió establecer un marco de gestión medible y controlable. De esta forma, la empresa puede monitorear de manera continua su avance, corrigiendo desviaciones y asegurando la mejora en eficiencia, productividad y satisfacción del cliente.
- El plan de acción estratégico estructurado en programas, iniciativas y cronograma de inversión asegura la viabilidad de la propuesta, al considerar recursos financieros, capacitación del talento humano, innovación tecnológica y alianzas comerciales. Esto constituye un instrumento práctico que, de implementarse, incrementará la competitividad y posicionará a la empresa de conservas de Chimbote en mercados nacionales e internacionales.

Recomendaciones

- Implementar una planificación estratégica integral y sostenida.
- Fortalecer la cultura organizacional con misión, visión y valores renovados.
- Modernizar procesos productivos con innovación y digitalización.
- Desarrollar un sistema de indicadores de gestión y control continuo.
- Diversificar mercados y productos mediante alianzas estratégicas.
- Impulsar la capacitación permanente del talento humano.
- Ejecutar planes de contingencia financiera y productiva frente a riesgos externos.

Referencias Bibliográficas

- Abd El-Aziz, A., El-Kafrawy, S. B., El-Ganainy, A., Soliman, A. M., & El-Ganainy, A. A. (2024). Strategic planning for marine aquaculture in Egypt using SWOT-AHP analysis. *Marine Policy*, 162, 106057. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2024.106057>
- Alfaro Quiroga, E. I., Neyra Zegarra, P. E., & Vilcapoma Solís, F. I. (2019). *Planeamiento estratégico de la empresa GrupoContext Perú (2019–2023)* [Trabajo de investigación para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA]. Universidad San Ignacio de Loyola.
- ANDINA. (2024). *Se incrementa la búsqueda de productos saludables en el Perú*. Agencia Peruana de Noticias. <https://andina.pe/agencia/noticia-se-incrementa-busqueda-productos-saludables-el-peru-872864.aspx>
- Asociación de Exportadores del Perú. (2024). *Reporte de tendencias del comercio internacional de alimentos del sector pesca*. Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales – CIEN ADEX. https://cien.adexperu.org.pe/wpcontent/uploads/2024/09/Reporte_RT_Ago_2024_1.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Nota informativa: Programa monetario de mayo* 2024. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2024/nota-informativa-2024-05-09.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>
- BID Invest. (2022). *Transformación digital de agronegocios en América Latina y el Caribe*. <https://www.idbinvest.org/es/transformacion-digital-agronegocios>
- Camacho Galindo, H. A., Gordillo Ruiz, S. R. del P., Vargas Guerra, J. E., & Yauri Amaro, O. L. (2017). *Plan estratégico para la industria pesquera alimentaria en el Perú 2016–2026* [Tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chernev, A. (2021). *Strategic marketing management* (9ª ed.). Cerebellum Press.
- ComexPerú. (25 de agosto de 2023). *Consecuencias del fenómeno de El Niño afectan gravemente al sector pesquero*. <https://www.comexperu.org.pe/public/articulo/consecuencias-del-fenomeno-de-el-nino-afectan-gravemente-al-sector-pesquero>
- Congreso de la República del Perú. (2025). *Comisión de Producción impulsó el*

fortalecimiento de la industria nacional. Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional. <https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/comision-de-produccion-impulso-el-fortalecimiento-de-la-industria-nacional>

- D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2.^a ed.). Pearson Prentice Hall.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2017). *Administración estratégica: Un enfoque competitivo* (15.^a ed.). Pearson Education.
- **Decreto Legislativo N.º 1195.** (2015). *Ley General de Acuicultura*. Diario Oficial El Peruano.
- **Decreto Ley N.º 25977.** (1992). *Ley General de*
- **Decreto Supremo N.º 016-2007-PRODUCE.** (2007). *Reglamento de Inspecciones y Sanciones Pesqueras y Acuícolas*. Diario Oficial El Peruano.
- Defensoría del Pueblo. (2023). *Adjuntía para la Descentralización y Desarrollo Socioeconómico*. Defensoría del Pueblo del Perú. <https://www.defensoria.gob.pe/adjuntia/descentralizacion-y-desarrollo-socioeconomico/>
- EFE. (28 de febrero de 2025). *Las olas de calor marinas se triplicaron en 2023-24 respecto al último periodo de El Niño* [Noticia]. **El Comercio Perú**. <https://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/las-olas-de-calor-marinas-se-triplicaron-en-2023-24-respecto-al-ultimo-periodo-de-el-nino-noticia>
- El Comercio. (2024). *Cambios frecuentes en PRODUCE afectan la continuidad de políticas sectoriales*. Diario El Comercio.
- El Comercio. (2024). *Un 54% de hogares peruanos considera que se alimenta de forma “saludable”*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/54-hogares-peruanos-considera-alimenta-forma-saludable-noticia-nndc-611506-noticia/>
- Garay Dueñas, R. F. (2020). *Planeamiento estratégico y competitividad de la empresa Espinoza Contratistas Generales S.A. – ESCOGESA – Huancavelica, 2019* [Tesis de maestría en Gestión Estratégica Empresarial]. Universidad Peruana de Ciencias e Informática.
- Gestión. (2024). *Perú tiene 22 tratados de libre comercio vigentes con 58 economías del mundo*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/mincetur-pronto-habrian-novedades-de-tlc-con-tres-paises-asiaticos-apec-tlc-noticia/>
- Hill, C. W. L., & Schilling, M. A. (2022). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach* (14^a ed.). Cengage Learning.

- InfoPesca. (2024). *Economía mundial del sector pesquero: evolución de precios y comercio internacional*.
<https://www.infopesca.org/content/econom%C3%ADa-mundial-del-sector-pesquero-%E2%80%93-1-de-2024>
- Instituto Tecnológico de la Producción. (15 de julio de 2024). *Transformando residuos en valor: innovación sostenible en la costa de Piura*.
<https://www.gob.pe/institucion/itp/noticias/988888-transformando-residuos-en-valor-innovacion-sostenible-en-la-costa-de-piura>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Marine Stewardship Council. (2024). *Global appetite for sustainable seafood remains high*.
<https://www.msc.org/media-centre/press-releases/press-release/global-appetite-for-sustainable-seafood-remains-high--as-more-fisheries-engage-with-msc-program>
- **Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS. (2024).** *Creación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Comunitaria Wasi Mikuna* (Decreto Supremo N.º 010-2024-MIDIS). Andina – Agencia Peruana de Noticias. <https://andina.pe/Ingles/noticia-ya-es-oficial-gobierno-crea-programa-alimentacion-escolar-comunitaria-wasi-mikuna-1010229.aspx>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Marco macroeconómico multianual 2024–2027*.
https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100694&view=article&id=6237
- Ministerio de la Producción. (16 de diciembre de 2023). *Aprueban hoja de ruta hacia una economía circular en pesca y acuicultura*. <https://rnia.produce.gob.pe/aprueban-hoja-de-ruta-hacia-una-economia-circular-en-pesca-y-acuicultura/>
- Ministerio de la Producción. (2023). *Memoria institucional del sector producción*. Gobierno del Perú.
- Ministerio de la Producción. (7 de enero de 2025). *Produce: Al cierre del 2024, MYPES recibieron del ITP más de 70 000 servicios tecnológicos y de innovación*.
<https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/1087377-produce-al-cierre-del-2024-mypes-recibieron-del-itp-mas-de-70-000-servicios-tecnologicos-y-de-innovacion>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (31 de enero de 2025). *Anuario estadístico del sector Ambiente 2023*. <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/anuario-estadistico-sector-ambiente-2023>
- Oceana Perú. (s. f.). *Los gobiernos regionales y la gestión pesquera: Planes,*

- competencias y presupuestos. Oceana Perú. <https://peru.oceana.org/informes/los-gobiernos-regionales-y-la-gestion-pesquera-planes-competencias-y/>
- OECD & FAO. (2022). *OECD-FAO agricultural outlook 2022-2031*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2022-2031_f1b0b29c-en.html
 - Ogliastri Uribe, E. (2000). *Manual de planeación estratégica: Teoría y método*. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración – Universidad de los Andes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/3035b3b0-35ee-4cbc-9b0d-104fbb134949/full>
 - Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
 - Pesca. Diario Oficial El Peruano.
 - Portal Acuerdos Comerciales del Perú. (s. f.). *Acuerdos comerciales vigentes, por entrar en vigencia y en negociación*. Gobierno del Perú. <https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
 - Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (p. XX). The Free Press.
 - Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
 - Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.
 - **Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura. (2023).** *Innovación en Pesca y Acuicultura cofinanció 1 856 proyectos por S/ 374 millones*. Agencia Peruana de Noticias Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-innovacion-pesca-y-acuicultura-cofinancio-1856-proyectos-s-374-millones-936323.aspx>
 - PROMPERÚ. (2023). *Peruvian superfishing takes the world by storm*. <https://peru.info/en-us/foreign-trade/blogperu/7/30/peruvian-superfishing-takes-the-world-by-storm>
 - **Radio Nacional. (2023).** *Más de 52 mil peruanos apostaron por la innovación en pesca y acuicultura*. <https://www.radionacional.gob.pe/noticias/economia/mas-de-52-mil-peruanos-apostaron-por-la-innovacion-en-pesca-y-acuicultura>
 - Retamoso Monjarás, W. D. (2019). *Plan estratégico para la empresa Matarani S.A.C. 2019–2021* [Trabajo de investigación para optar el grado de Magíster en Administración]. Universidad del Pacífico.

- Romanova, I., & Kuzmin, D. (2021). *Impact of Industry 4.0 on value chain model and business performance*. *Business*, 13(2), 35–50. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/35>
- RPP Noticias. (2023). “Empresas que Transforman” cumple tres años contribuyendo al desarrollo del país. <https://rpp.pe/economia/economia/empresas-que-transforman-cumple-tres-anos-contribuyendo-al-desarrollo-del-pais-noticia-1508109>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Serna Gómez, J. (2016). *Metodologías de diagnóstico estratégico: AMOFHIT y su aplicación en la gestión empresarial*. Repositorio académico. <https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/7355>
- Schein, E. H. (2017). *Cultura organizacional y liderazgo* (5.^a ed.). Editorial Wiley.
- Sociedad Nacional de Industrias. (2024). *Reporte de competitividad del sector manufacturero: Rotación laboral y capacitación* (Informe técnico). <https://sni.org.pe/sni-industriales-reportan-mayor-nivel-de-produccion-y-ventas/>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2025). *SNI: Industriales reportan mayor nivel de producción y ventas*. <https://sni.org.pe/sni-industriales-reportan-mayor-nivel-de-produccion-y-ventas/>
- Tintaya-Condori, D. A., De la Cruz-Díaz, F. M., Rivera-Bonifacio, M., Villagómez-Chirinos, F. J., & Fernández-Bedoya, V. H. (2022). Exportación de conservas de pescado: revisión sistemática de la literatura científica (2001–2021). *Gaceta Científica*, 8(2), 71–83. <https://doi.org/10.46794/gacien.8.2.1446>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos* (21.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Torobeo Velásquez, L. I. (2019). *Planificación estratégica en la empresa panificadora Las Delicias de Santa Rosa E.I.R.L., Lima, 2018* [Trabajo de investigación para optar el grado de Bachiller en Administración]. Universidad Señor de Sipán.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2021). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (16^a ed.). Pearson.

ANEXOS

ANEXO I . ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA DE INDUSTRIAS AGROPECUARIAS Y PESQUERAS

ENCUESTA: EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

Empresa de Conservas de Pescado – Chimbote

Instrucciones

El siguiente enunciado corresponde a las oportunidades de la empresa. Le solicitamos leerlo detenidamente y responder marcando (X) la alternativa que mejor refleje su opinión, utilizando la escala de valoración tipo Likert de 4 puntos.

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = De acuerdo

4 = Totalmente de acuerdo

Ítems de evaluación

Nº	Ítems de Oportunidades	1	2	3	4
O1	La empresa está aprovechando la aprobación e implementación del programa “Wasi Mikuna” para ampliar su mercado.	☐	☐	☐	☐
O2	La empresa se beneficia de las iniciativas legislativas que fortalecen la industria pesquera descentralizada.	☐	☐	☐	☐
O3	La empresa está preparada para atender el crecimiento de la demanda internacional.	☐	☐	☐	☐
O4	La empresa capitaliza los acuerdos comerciales vigentes con otros países para	☐	☐	☐	☐

Nº	Ítems de Oportunidades	1	2	3	4
	exportar sus productos.				
O5	La empresa aprovecha la preferencia del consumidor por alimentos locales y saludables para posicionar su oferta.	☐	☐	☐	☐
O6	La empresa accede y aprovecha el apoyo estatal a la innovación tecnológica en procesamiento de alimentos.	☐	☐	☐	☐
O7	La empresa está alineada con la tendencia global hacia productos con certificación ecológica.	☐	☐	☐	☐
O8	La empresa desarrolla medidas para el aprovechamiento sostenible de residuos y subproductos pesqueros.	☐	☐	☐	☐

Datos generales

Cargo del encuestado: _____

Área de trabajo: _____

ANEXO II. ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE INDUSTRIAS AGROPECUARIAS Y PESQUERAS

ENCUESTA: EVALUACIÓN DE LAS AMENAZAS

Empresa de Conservas de Pescado – Chimbote

Instrucciones

El siguiente enunciado corresponde a las amenazas de la empresa. Le solicitamos leerlo detenidamente y responder marcando (X) la alternativa que mejor refleje su opinión, utilizando la escala de valoración tipo Likert de 4 puntos.

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = De acuerdo

4 = Totalmente de acuerdo

Ítems de evaluación

Nº	Ítems de Amenazas	1	2	3	4
A1	La empresa dispone de procedimientos y recursos para cumplir con el Reglamento RISPAC y las exigencias de SANIPES.	☐	☐	☐	☐
A2	La empresa cuenta con estrategias financieras o de compras que mitigan el impacto del alza en el costo de insumos.	☐	☐	☐	☐
A3	La empresa gestiona adecuadamente los riesgos derivados de la volatilidad de precios internacionales de conservas.	☐	☐	☐	☐
A4	La empresa aplica medidas para mejorar la capacitación y estabilidad del personal operativo.	☐	☐	☐	☐

Nº	Ítems de Amenazas	1	2	3	4
A5	La empresa ha avanzado en la digitalización de la gestión y la trazabilidad para reducir errores administrativos.	☐	☐	☐	☐
A6	La empresa tiene planes y protocolos para minimizar el impacto del fenómeno El Niño y otros riesgos climáticos.	☐	☐	☐	☐
A7	La empresa aplica prácticas que reducen los efectos de la contaminación marina y protegen los recursos pesqueros.	☐	☐	☐	☐

Datos generales

Cargo del encuestado: _____

Área de trabajo: _____

ANEXO III. ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE INDUSTRIAS AGROPECUARIAS Y PESQUERAS
ENCUESTA: EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS
Empresa de Conservas de Pescado – Chimbote

Instrucciones

El siguiente enunciado corresponde a las fortalezas de la empresa. Le solicitamos leerlo detenidamente y responder marcando (X) la alternativa que mejor refleje su opinión, utilizando la escala de valoración tipo Likert de 4 puntos.

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = De acuerdo

4 = Totalmente de acuerdo

Ítems de evaluación

Nº	Ítems de Fortalezas	1	2	3	4
F1	La empresa cuenta con una estructura organizativa clara y definida que facilita la toma de decisiones.	☐	☐	☐	☐
F2	Existe una planificación administrativa y operativa con metas y seguimiento regular.	☐	☐	☐	☐
F3	La empresa mantiene una cartera de clientes estable en los mercados nacionales, internacionales y programas sociales.	☐	☐	☐	☐
F4	Se garantiza una capacidad de entregas rápidas (48 h / 72 h) para los clientes.	☐	☐	☐	☐
F5	La empresa	☐	☐	☐	☐

Nº	Ítems de Fortalezas	1	2	3	4
F6	dispone de una logística propia con transporte refrigerado, asegurando entregas oportunas y en buen estado. Se mantiene una gestión financiera ordenada y se cumplen oportunamente las obligaciones tributarias y laborales.	☐	☐	☐	☐
F7	Existe una inversión planificada en activos estratégicos como planta, transporte y mantenimiento preventivo.	☐	☐	☐	☐
F8	El personal posee experiencia práctica en producción de conservas.	☐	☐	☐	☐
F9	Los mandos medios y personal clave se mantienen estables en la empresa.	☐	☐	☐	☐
F10	Se emplean herramientas digitales para el control de inventarios, pedidos y flujo logístico.	☐	☐	☐	☐

Nº	Ítems de Fortalezas	1	2	3	4
F11	La planta cuenta con maquinaria modernizada y sistemas automatizados de control de temperatura y presión.	☐	☐	☐	☐

Datos generales

Cargo del encuestado: _____

Área de trabajo: _____

ANEXO IV. ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE INDUSTRIAS AGROPECUARIAS Y PESQUERAS

ENCUESTA: EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES

Empresa de Conservas de Pescado – Chimbote

Instrucciones

El siguiente enunciado corresponde a las oportunidades de la empresa. Le solicitamos leerlo detenidamente y responder marcando (X) la alternativa que mejor refleje su opinión, utilizando la escala de valoración tipo Likert de 4 puntos.

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = De acuerdo

4 = Totalmente de acuerdo

Ítems de evaluación

Nº	Ítems de Debilidades	1	2	3	4
D1	La toma de decisiones estratégicas está centralizada en pocos niveles jerárquicos.	☐	☐	☐	☐
D2	No se cuenta con una estrategia estructurada de marketing digital ni presencia institucional constante en línea.	☐	☐	☐	☐
D3	Existe una limitada inversión en promoción y posicionamiento internacional de la marca.	☐	☐	☐	☐
D4	Algunos procesos productivos clave (fileteado, encanastillado, envasado) presentan	☐	☐	☐	☐

Nº	Ítems de Debilidades	1	2	3	4
D5	bajo nivel de automatización. La empresa no cuenta con planificación financiera a mediano plazo para sustentar sus inversiones futuras.	☐	☐	☐	☐
D6	La variación de precios de materia prima afecta la rentabilidad por falta de estrategias de cobertura o contratos estables.	☐	☐	☐	☐
D7	No se aplican programas continuos de capacitación ni evaluación formal del desempeño del personal.	☐	☐	☐	☐
D8	Los registros de trazabilidad se gestionan manualmente, lo que limita la eficiencia y aumenta el riesgo de errores.	☐	☐	☐	☐
D9	No existe un área formal de Investigación y Desarrollo (I+D) para nuevos productos o mejoras de proceso.	☐	☐	☐	☐
D10	Falta un sistema estructurado de gestión de innovación y mejora continua que impulse la competitividad.	☐	☐	☐	☐

ANEXO V. ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA ACTUAL VISIÓN ESTRATÉGICA

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA DE INDUSTRIAS AGROPECUARIAS Y PESQUERAS

ENCUESTA: EVALUACIÓN DE LA ACTUAL VISIÓN ESTRATÉGICA

Empresa de Conservas de Pescado – Chimbote

Instrucciones

El siguiente enunciado corresponde a la visión actual de la empresa. Le solicitamos leerlo detenidamente y responder marcando (X) la alternativa que mejor refleje su opinión, utilizando la escala de valoración tipo Likert de 4 puntos.

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = De acuerdo

4 = Totalmente de acuerdo

Enunciado de la Visión

“Al 2030, ser una planta de conservas de pescado en Chimbote líder y competitiva en el mercado nacional e internacional, reconocida por la exportación de conservas de alto valor agregado, innovación tecnológica y estándares de calidad certificados, logrando un crecimiento sostenible y una participación destacada en el mercado.”

Ítems de evaluación

Nº	Ítems	1	2	3	4
1	La visión expresa claramente el propósito futuro de la empresa.	☐	☐	☐	☐
2	La visión es coherente con la realidad actual de la empresa.	☐	☐	☐	☐
3	La visión refleja aspiraciones de crecimiento y liderazgo.	☐	☐	☐	☐
4	La visión motiva al personal a comprometerse con los objetivos institucionales.	☐	☐	☐	☐

Nº	Ítems	1	2	3	4
5	La visión incorpora el enfoque en calidad del producto.	☐	☐	☐	☐
6	La visión considera la sostenibilidad y responsabilidad ambiental.	☐	☐	☐	☐
7	La visión es comprensible y fácil de comunicar.	☐	☐	☐	☐

Datos generales

Cargo del encuestado: _____

Área de trabajo: _____

ANEXO VI. ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA NUEVA VISIÓN ESTRATÉGICA

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA DE INDUSTRIAS AGROPECUARIAS Y PESQUERAS ENCUESTA: EVALUACIÓN DE LA NUEVA VISIÓN ESTRATÉGICA

Empresa de Conservas de Pescado – Chimbote

Instrucciones

El siguiente enunciado corresponde a la nueva visión propuesta para la empresa. Le solicitamos leerlo detenidamente y responder marcando la alternativa que mejor refleje su opinión, utilizando la escala de valoración tipo Likert de 4 puntos.

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = De acuerdo

4 = Totalmente de acuerdo

Enunciado de la Visión

“Ser una planta de conservas de pescado en Chimbote reconocida por su liderazgo y competitividad en el mercado nacional e internacional. Ofrecer productos de alta calidad e innovación que satisfagan plenamente las demandas del consumidor. Alcanzar un posicionamiento sólido que garantice rentabilidad y crecimiento sostenido en la industria.”

Ítems de evaluación

Nº	Ítems	1	2	3	4
1	La visión expresa claramente el propósito futuro de la empresa.	☐	☐	☐	☐
2	La visión es coherente con la realidad actual de la empresa.	☐	☐	☐	☐
3	La visión refleja aspiraciones de crecimiento y liderazgo.	☐	☐	☐	☐
4	La visión motiva al personal a comprometerse con los objetivos	☐	☐	☐	☐

Nº	Ítems	1	2	3	4
	institucionales.				
5	La visión incorpora el enfoque en calidad del producto.	☐	☐	☐	☐
6	La visión considera la sostenibilidad y responsabilidad ambiental.	☐	☐	☐	☐
7	La visión es comprensible y fácil de comunicar.	☐	☐	☐	☐

Datos generales

Cargo del encuestado: _____

Área de trabajo: _____

ANEXO VII. ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA ACTUAL VISIÓN ESTRATÉGICA

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA DE INDUSTRIAS AGROPECUARIAS Y PESQUERAS

ENCUESTA: EVALUACIÓN DE LA ACTUAL MISIÓN ESTRATÉGICA

Empresa de Conservas de Pescado – Chimbote

Instrucciones

El siguiente enunciado corresponde a la Misión actual de la empresa. Le solicitamos leerlo detenidamente y responder marcando (X) la alternativa que mejor refleje su opinión, utilizando la escala de valoración tipo Likert de 4 puntos.

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = De acuerdo

4 = Totalmente de acuerdo

Enunciado de la Misión

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con confiabilidad a largo plazo, ofreciendo productos de alta calidad acorde con las necesidades del mercado, respetando el medio ambiente y la responsabilidad social”

Ítems de evaluación

Nº	Ítems de Evaluación de la Misión	1	2	3	4
M1	La misión expresa claramente el propósito y razón de ser de la empresa.	☐	☐	☐	☐
M2	La misión identifica con claridad a los clientes o beneficiarios de la empresa.	☐	☐	☐	☐
M3	La misión describe adecuadamente los productos o servicios que ofrece la	☐	☐	☐	☐

Nº	Ítems de Evaluación de la Misión	1	2	3	4
	empresa.				
M4	La misión comunica el valor y la diferenciación de la empresa frente a la competencia.	☐	☐	☐	☐
M5	La misión incorpora el compromiso con la responsabilidad social y ambiental.	☐	☐	☐	☐
M6	La misión refleja los principios y valores que guían el accionar institucional.	☐	☐	☐	☐
M7	La misión proyecta viabilidad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.	☐	☐	☐	☐
M8	La misión presenta una redacción clara, breve y fácil de comprender.	☐	☐	☐	☐

Datos generales

Cargo del encuestado: _____

Área de trabajo: _____

ANEXO VIII. ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA NUEVA VISIÓN ESTRATÉGICA

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA DE INDUSTRIAS AGROPECUARIAS Y PESQUERAS ENCUESTA: EVALUACIÓN DE LA NUEVA MISIÓN ESTRATÉGICA

Empresa de Conservas de Pescado – Chimbote

Instrucciones

El siguiente enunciado corresponde a la nueva Misión propuesta para la empresa. Le solicitamos leerlo detenidamente y responder marcando la alternativa que mejor refleje su opinión, utilizando la escala de valoración tipo Likert de 4 puntos.

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = De acuerdo

4 = Totalmente de acuerdo

Enunciado de la Misión

"Producimos conservas de pescado de alta calidad que satisfacen plenamente a nuestros clientes, garantizando innovación, confianza y seguridad alimentaria. Nos diferenciamos por nuestro compromiso con la mejora continua y la competitividad en el sector. Actuamos con responsabilidad social y ambiental, asegurando sostenibilidad y valor a largo plazo."

Ítems de evaluación

Nº	Ítems de Evaluación de la Misión	1	2	3	4
M1	La misión expresa claramente el propósito y razón de ser de la empresa.	☐	☐	☐	☐
M2	La misión identifica con claridad a los clientes o beneficiarios de la empresa.	☐	☐	☐	☐
M3	La misión describe adecuadamente los productos o servicios que ofrece la empresa.	☐	☐	☐	☐
M4	La misión comunica el valor y la diferenciación de la empresa frente a la competencia.	☐	☐	☐	☐

Nº	Ítems de Evaluación de la Misión	1	2	3	4
M5	La misión incorpora el compromiso con la responsabilidad social y ambiental.	☐	☐	☐	☐
M6	La misión refleja los principios y valores que guían el accionar institucional.	☐	☐	☐	☐
M7	La misión proyecta viabilidad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.	☐	☐	☐	☐
M8	La misión presenta una redacción clara, breve y fácil de comprender.	☐	☐	☐	☐

Datos generales

Cargo del encuestado: _____

Área de trabajo: _____

ANEXO IX, TABLA DE MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Tabla 45

Tabla de MCPE E1, E2 y E3

FODA		PESO	E1		E2		E3	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores Críticos para el éxito								
Oportunidades								
O1	Aprobación e implementación del programa “Wasi Mikuna”	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
O2	Iniciativas legislativas a favor del fortalecimiento de la industria pesquera descentralizada	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1
O3	Crecimiento de la demanda internacional	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
O4	Acuerdos comerciales vigentes con múltiples países	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
O5	Preferencia del consumidor por alimentos locales y saludables	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1
O6	Apoyo estatal a la innovación tecnológica en procesamiento de alimentos	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12
O7	Tendencia global hacia productos con certificación ecológica	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16
O8	Aprovechamiento sostenible de residuos y subproductos pesqueros	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24
Amenazas								
A1	Aplicación estricta del Reglamento RISPAC por parte de SANIPES	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
A2	Alza en el costo de insumos industriales y materia prima	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
A3	Volatilidad de precios internacionales de conservas	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1
A4	Baja calificación y rotación del personal operativo	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15
A5	Limitada digitalización en gestión y trazabilidad	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24
A6	Impacto del fenómeno de El Niño y cambio climático	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2
A7	Contaminación marina y presión sobre ecosistemas costeros	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Fortalezas								
F1	Estructura organizativa definida y clara.	0.065	2	0.13	1	0.065	3	0.195
F2	Planificación administrativa y operativa establecida, con metas y seguimientos regulares.	0.064	4	0.256	3	0.192	4	0.256
F3	Cartera de clientes estable en mercados nacionales, internacionales y programas sociales.	0.063	4	0.252	3	0.189	3	0.189
F4	Capacidad de entregas rápidas (48h/72h).	0.054	4	0.216	4	0.216	4	0.216
F5	Logística propia con transporte refrigerado, que garantiza entregas en buen estado y a tiempo.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
F6	Gestión financiera ordenada y cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias y laborales.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
F7	Inversión planificada en activos estratégicos (planta, transporte y mantenimiento preventivo).	0.054	4	0.216	4	0.216	4	0.216
F8	Personal con experiencia práctica en producción de conservas.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
F9	Permanencia de mandos medios y personal clave.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15
F10	Uso de herramientas digitales para el control de inventarios, pedidos y flujo logístico.	0.052	3	0.156	4	0.208	3	0.156
F11	Modernización reciente de planta y maquinaria, con sistemas automatizados de temperatura y presión.	0.062	3	0.186	4	0.248	4	0.248
Debilidades								
D1	Centralización en la toma de decisiones estratégicas.	0.051	3	0.153	2	0.102	3	0.153
D2	Ausencia de una estrategia estructurada de marketing digital, con escasa presencia institucional en línea.	0.033	2	0.066	1	0.033	2	0.066
D3	Limitada inversión en promoción y posicionamiento internacional de la marca.	0.042	4	0.168	1	0.042	2	0.084
D4	Procesos críticos con bajo nivel de automatización (fileteado, encañastillado y envasado).	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12
D5	Falta de planificación financiera a mediano plazo.	0.045	3	0.135	1	0.045	3	0.135
D6	Dependencia de precios variables de materia prima sin estrategias de cobertura o contratos estables.	0.045	3	0.135	3	0.135	3	0.135
D7	Ausencia de programas de capacitación continua y evaluación formal del desempeño del personal.	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2
D8	Registros de trazabilidad aún manuales, con limitaciones en el control digital y riesgo de errores.	0.025	3	0.075	2	0.05	3	0.075
D9	Inexistencia de un área formal de Investigación y Desarrollo (I+D) para nuevos productos o mejoras de proceso.	0.025	3	0.075	2	0.05	3	0.075
D10	Falta de un sistema estructurado de gestión de la innovación y mejora continua.	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09
Puntaje Total		2.00	6.77		5.79		6.25	

1	2	3	4
No atractivo (no aceptable)	Algo atractivo (algo aceptable)	Razonablemente atractiva (aceptable)	Altamente atractiva (muy aceptable)

Tabla 46

Tabla de MCPE E4, E5 y E6

FODA		PESO	E4		E5		E6	
			Desarrollar una estrategia integral de marketing digital y posicionamiento internacional, aprovechando la tendencia global hacia productos ecológicos y saludables.		Implementar programas de capacitación continua con apoyo estatal a la innovación tecnológica para fortalecer competencias técnicas y de gestión de calidad.		Establecer un área formal de I+D enfocada en el aprovechamiento de residuos y subproductos pesqueros, orientada a desarrollar nuevos productos sostenibles.	
Factores Críticos para el éxito			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades								
O1	Aprobación e implementación del programa “Wasi Mikuna”	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
O2	Iniciativas legislativas a favor del fortalecimiento de la industria pesquera descentralizada	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1
O3	Crecimiento de la demanda internacional	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2
O4	Acuerdos comerciales vigentes con múltiples países	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2
O5	Preferencia del consumidor por alimentos locales y saludables	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15
O6	Apoyo estatal a la innovación tecnológica en procesamiento de alimentos	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08
O7	Tendencia global hacia productos con certificación ecológica	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08
O8	Aprovechamiento sostenible de residuos y subproductos pesqueros	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12
Amenazas								
A1	Aplicación estricta del Reglamento RISPAC por parte de SANIPES	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
A2	Alza en el costo de insumos industriales y materia prima	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
A3	Volatilidad de precios internacionales de conservas	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2
A4	Baja calificación y rotación del personal operativo	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15
A5	Limitada digitalización en gestión y trazabilidad	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
A6	Impacto del fenómeno de El Niño y cambio climático	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1
A7	Contaminación marina y presión sobre ecosistemas costeros	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06
Fortalezas								
F1	Estructura organizativa definida y clara.	0.065	2	0.13	3	0.195	1	0.065
F2	Planificación administrativa y operativa establecida, con metas y seguimientos regulares.	0.064	2	0.128	3	0.192	4	0.256
F3	Cartera de clientes estable en mercados nacionales, internacionales y programas sociales.	0.063	3	0.189	4	0.252	3	0.189
F4	Capacidad de entregas rápidas (48h/72h).	0.054	1	0.054	3	0.162	4	0.216
F5	Logística propia con transporte refrigerado, que garantiza entregas en buen estado y a tiempo.	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
F6	Gestión financiera ordenada y cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias y laborales.	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05
F7	Inversión planificada en activos estratégicos (planta, transporte y mantenimiento preventivo).	0.054	3	0.162	4	0.216	4	0.216
F8	Personal con experiencia práctica en producción de conservas.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
F9	Permanencia de mandos medios y personal clave.	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1
F10	Uso de herramientas digitales para el control de inventarios, pedidos y flujo logístico.	0.052	2	0.104	4	0.208	2	0.104
F11	Modernización reciente de planta y maquinaria, con sistemas automatizados de temperatura y presión.	0.062	3	0.186	4	0.248	2	0.124
Debilidades								
D1	Centralización en la toma de decisiones estratégicas.	0.051	2	0.102	1	0.051	2	0.102
D2	Ausencia de una estrategia estructurada de marketing digital, con escasa presencia institucional en línea.	0.033	4	0.132	1	0.033	2	0.066
D3	Limitada inversión en promoción y posicionamiento internacional de la marca.	0.042	4	0.168	3	0.126	2	0.084
D4	Procesos críticos con bajo nivel de automatización (fileteado, encanastillado y envasado).	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09
D5	Falta de planificación financiera a mediano plazo.	0.045	1	0.045	3	0.135	2	0.09
D6	Dependencia de precios variables de materia prima sin estrategias de cobertura o contratos estables.	0.045	1	0.045	2	0.09	2	0.09
D7	Ausencia de programas de capacitación continua y evaluación formal del desempeño del personal.	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
D8	Registros de trazabilidad aún manuales, con limitaciones en el control digital y riesgo de errores.	0.025	2	0.05	4	0.1	2	0.05
D9	Inexistencia de un área formal de Investigación y Desarrollo (I+D) para nuevos productos o mejoras de proceso.	0.025	4	0.1	4	0.1	2	0.05
D10	Falta de un sistema estructurado de gestión de la innovación y mejora continua.	0.03	4	0.12	4	0.12	2	0.06
Puntaje Total		2.00	5.10		5.69		4.71	

1
No atractivo
(no aceptable)

2
Algo atractivo
(algo aceptable)

3
Razonablemente
atractiva (aceptable)

4
Altamente atractiva
(muy aceptable)

Tabla 47

Tabla de MCPE E7, E11 y E12

1 No atractivo (no aceptable) 2 Algo atractivo (algo aceptable) 3 Razonablemente atractiva (aceptable) 4 Altamente atractiva (muy aceptable)

FODA		PESO	E7		E11		E12	
			Fortalecer el sistema de control digital y trazabilidad para garantizar el cumplimiento normativo frente al Reglamento RISPAC.		Implementar sistemas de trazabilidad automatizados para reducir el riesgo de incumplimientos frente a SANIPES y mejorar el control de calidad.		Crear un plan de gestión del talento que incluya retención y motivación del personal operativo, reduciendo la rotación y fortaleciendo la cultura organizacional.	
Factores Críticos para el éxito			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades								
O1	Aprobación e implementación del programa “Wasi Mikuna”	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32
O2	Iniciativas legislativas a favor del fortalecimiento de la industria pesquera descentralizada	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2
O3	Crecimiento de la demanda internacional	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
O4	Acuerdos comerciales vigentes con múltiples países	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
O5	Preferencia del consumidor por alimentos locales y saludables	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2
O6	Apoyo estatal a la innovación tecnológica en procesamiento de alimentos	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16
O7	Tendencia global hacia productos con certificación ecológica	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16
O8	Aprovechamiento sostenible de residuos y subproductos pesqueros	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12
Amenazas								
A1	Aplicación estricta del Reglamento RISPAC por parte de SANIPES	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
A2	Alza en el costo de insumos industriales y materia prima	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32
A3	Volatilidad de precios internacionales de conservas	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2
A4	Baja calificación y rotación del personal operativo	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15
A5	Limitada digitalización en gestión y trazabilidad	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12
A6	Impacto del fenómeno de El Niño y cambio climático	0.1	2	0.2	1	0.1	4	0.4
A7	Contaminación marina y presión sobre ecosistemas costeros	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24
Fortalezas								
F1	Estructura organizativa definida y clara.	0.065	3	0.195	4	0.26	4	0.26
F2	Planificación administrativa y operativa establecida, con metas y seguimientos regulares.	0.064	3	0.192	4	0.256	4	0.256
F3	Cartera de clientes estable en mercados nacionales, internacionales y programas sociales.	0.063	1	0.063	1	0.063	4	0.252
F4	Capacidad de entregas rápidas (48h/72h).	0.054	3	0.162	4	0.216	4	0.216
F5	Logística propia con transporte refrigerado, que garantiza entregas en buen estado y a tiempo.	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24
F6	Gestión financiera ordenada y cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias y laborales.	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2
F7	Inversión planificada en activos estratégicos (planta, transporte y mantenimiento preventivo).	0.054	3	0.162	2	0.108	2	0.108
F8	Personal con experiencia práctica en producción de conservas.	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05
F9	Permanencia de mandos medios y personal clave.	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05
F10	Uso de herramientas digitales para el control de inventarios, pedidos y flujo logístico.	0.052	4	0.208	4	0.208	4	0.208
F11	Modernización reciente de planta y maquinaria, con sistemas automatizados de temperatura y presión.	0.062	3	0.186	4	0.248	2	0.124
Debilidades								
D1	Centralización en la toma de decisiones estratégicas.	0.051	3	0.153	4	0.204	4	0.204
D2	Ausencia de una estrategia estructurada de marketing digital, con escasa presencia institucional en línea.	0.033	1	0.033	2	0.066	3	0.099
D3	Limitada inversión en promoción y posicionamiento internacional de la marca.	0.042	1	0.042	1	0.042	3	0.126
D4	Procesos críticos con bajo nivel de automatización (fileteado, encañastillado y envasado).	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
D5	Falta de planificación financiera a mediano plazo.	0.045	2	0.09	1	0.045	2	0.09
D6	Dependencia de precios variables de materia prima sin estrategias de cobertura o contratos estables.	0.045	3	0.135	1	0.045	3	0.135
D7	Ausencia de programas de capacitación continua y evaluación formal del desempeño del personal.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
D8	Registros de trazabilidad aún manuales, con limitaciones en el control digital y riesgo de errores.	0.025	4	0.1	4	0.1	3	0.075
D9	Inexistencia de un área formal de Investigación y Desarrollo (I+D) para nuevos productos o mejoras de proceso.	0.025	2	0.05	1	0.025	1	0.025
D10	Falta de un sistema estructurado de gestión de la innovación y mejora continua.	0.03	4	0.12	4	0.12	1	0.03
Puntaje Total		2.00	5.63		5.60		6.75	