



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEMA:

Ventajas competitivas y comparativas de la industria camaronera ecuatoriana para diseñar estrategias de acceso a los mercados globales

AUTORA:

Ing. Reyes Loor Adriana Dennisse

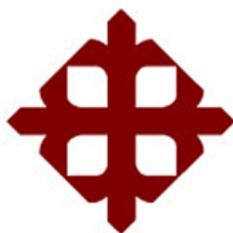
**Previo a la obtención del grado Académico de:
MAGÍSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TUTORA:

Vélez Barros Cecilia Isabel, PhD

Guayaquil, Ecuador

2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera Comercial, Adriana Dennisse Reyes Loor**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Negocios Internacionales**.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CPA. Cecilia Vélez Barros, PhD

REVISORES

Econ. David Coello Cazar, Mgs.

Eco. Uriel Castillo Nazareno, PhD.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, PhD.

Guayaquil, a los 9 del mes de octubre del año 2023.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Adriana Dennisse Reyes Loor

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Ventajas competitivas y comparativas de la industria camaronera ecuatoriana para diseñar estrategias de acceso a los mercados globales previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Negocios Internacionales**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 9 del mes de octubre del año 2023.

LA AUTORA

Adriana Dennisse Reyes Loor



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORIZACIÓN

Yo, Adriana Dennisse Reyes Loor

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magister en Negocios Internacionales titulada: Ventajas competitivas y comparativas de la industria camaronera ecuatoriana para diseñar estrategias de acceso a los mercados globales**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 9 del mes de octubre del año 2023.

LA AUTORA

Adriana Dennisse Reyes Loor



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
INFORME DE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Tesis Adriana Reyes revisión final sept

3% Similitudes
< 1% Texto entre comillas
< 1% similitudes entre comillas
< 1% Idioma no reconocido

Nombre del documento: Tesis Adriana Reyes revisión final sept.docx
ID del documento: 9822146138705306da56a77005a8a34a6553ee1b
Tamaño del documento original: 1,44 MB

Depositante: Cecilia Isabel Vélez Barros
Fecha de depósito: 22/9/2023
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 22/9/2023

Número de palabras: 19.211
Número de caracteres: 132.296

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.grandespymes.com.ar ¿Que es el posicionamiento estratégico? Grandes ...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (156 palabras)
2	www.defensa.gob.ec	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (86 palabras)

Agradecimiento

En primer lugar, a Dios, porque es el ser primordial en mi vida, gracias a él y sus bendiciones, tengo salud, sabiduría, fortaleza, inteligencia y perseverancia que me permitieron poder culminar con éxito mi maestría.

A mis padres, por brindarme siempre su apoyo incondicional a lo largo de este proceso, por estar conmigo, guiarme y mantenerme firme a pesar de las adversidades y así mismo por ser un pilar fundamental en mi crecimiento profesional y personal.

A mi tutora, Vélez Barros Cecilia, PhD por ser mi guía durante todo este trayecto y que con su profesionalismo impartió sus grandes conocimientos para terminar con éxito este proyecto de titulación.

A mis amigos y demás familiares, que estuvieron apoyándome de manera profesional, brindando información verídica y confiable dentro del sector que elegí trabajar como proyecto de tesis, gracias por su ayuda, apoyo moral, afecto y consideración hacia mi persona.

Adriana Reyes Loor

Dedicatoria

He logrado alcanzar otra de mis metas con gran esfuerzo, paciencia y perseverancia y este triunfo se lo dedico a las personas que son incondicionales en mi vida.

A mis padres, Ana Loor Salvatierra y Luis Reyes Parrales quienes son mi pilar fundamental, por brindarme motivación y confianza en todo momento y por siempre apoyarme en cada decisión y proyecto que me propongo.

A mi hermano y mis primos que me brindaron su apoyo moral, sus buenos y sinceros deseos en mi vida profesional, a mis sobrinos que continúan siendo mi inspiración para prepararme y lograr crecer más en el ámbito profesional, para ser su orgullo y ejemplo para seguir.

Este logro lo dedico a todas estas personas que son muy importante en mi vida y que, con su ejemplo de amor, paciencia y fortaleza, siempre han logrado motivarme para no decaer y seguir adelante cumpliendo todas mis expectativas personales y profesionales.

Adriana Reyes Loor

Índice General

Introducción	1
Capítulo I.....	2
Generalidades De La Investigación	2
Antecedentes	2
Descripción Del Problema	6
Sistematización Del Problema	8
<i>Formulación Del Problema</i>	8
<i>Preguntas de investigación</i>	8
Justificación.....	9
Objetivos	10
<i>Objetivo General</i>	10
<i>Objetivos Específicos</i>	10
Delimitación de la investigación.....	11
Capítulo II	12
Marco Teórico.....	12
Marco Teórico.....	12
<i>Teoría de la Ventaja Comparativa</i>	12
<i>Teoría de la Ventaja Competitiva</i>	13
<i>Teoría del Comercio Internacional</i>	14
<i>Teoría de la ventaja absoluta</i>	14
<i>Ventajas comparativas y competitivas</i>	16
<i>Teoría el modelo de Porter</i>	17

<i>La Planeación Estratégica</i>	24
<i>Factores del Plan Estratégico</i>	26
Marco Conceptual.....	27
<i>Acuicultura</i>	27
<i>Competitividad</i>	28
<i>Productividad</i>	28
<i>Inversión</i>	29
<i>Estrategia</i>	29
<i>Precio</i>	30
<i>Precio y su Relación con la Competitividad</i>	31
<i>Tipo de Cambio Real</i>	31
<i>Mercado Internacional</i>	32
<i>Valor Agregado</i>	32
<i>PIB y su Vínculo con la Competitividad</i>	33
<i>Exportaciones</i>	35
Marco Referencial.....	35
Marco Legal.....	36
<i>Acuerdos y Tratados Internacionales</i>	38
Capítulo III.....	40
Marco Metodológico.....	40
Diseño y enfoque de la investigación.....	40
Método de investigación.....	41
Técnicas e instrumentos de investigación.....	41
Población y muestra.....	44
Fuentes de Información.....	46

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	46
Interpretación de los datos	47
<i>Análisis de los Datos de las Fuentes de Información Secundarias</i>	69
Conclusiones de la Investigación	75
Capítulo 4.....	76
Propuesta.....	76
Justificación.....	76
Objetivos de la propuesta.....	77
<i>Objetivo General</i>	77
<i>Objetivos Específicos</i>	77
Desarrollo de la Propuesta	77
<i>Antecedentes y Aplicación</i>	77
<i>Análisis del Macro Entorno</i>	78
<i>Análisis Competitivo del Sector Camaronero Ecuatoriano</i>	81
<i>Matriz FODA para el Sector Camaronero Ecuatoriano</i>	84
<i>Estrategias de Gestión para el Sector Camaronero</i>	85
Conclusiones	87
Recomendaciones.....	89
Referencias.....	90
Apéndices.....	97

Índice de Tablas

Tabla 1 Confiabilidad de las dimensiones seleccionadas	43
Tabla 2 Dimensiones adaptadas para la recolección de datos.....	43
Tabla 3 Cuadro de Operacionalización de las variables	46
Tabla 4 Resumen de las entrevistas	65
Tabla 5 Exportaciones totales por mercados en dólares	73

Índice de Figuras

Figura 1 Crecimiento de los productos de exportación el Camarón en primer lugar	5
Figura 2 Principales productos no petroleros de exportación	6
Figura 3 El Diamante de Porter.....	17
Figura 4 Factores del Diamante de Porter.....	18
Figura 5 Comportamiento de la competitividad.....	19
Figura 6 Proceso de extracción de la muestra.....	45
Figura 7 Tiempo trabajando dentro en el sector camaronero.....	47
Figura 8 Edades de los encuestados	48
Figura 9 Estudios profesionales de los encuestados	49
Figura 10 Usted considera que el personal de la empresa participa dentro de la formulación de las estrategias de la empresa.....	50
Figura 11 Usted considera que han identificado los lineamientos generales para la estrategia de la empresa.	51
Figura 12 Usted conoce los Objetivos, Misión, Visión, Políticas organizacionales, Valores y Planes de Contingencia de la empresa	52
Figura 13 Usted considera que existe un responsable quien controla, mide y evalúa el rendimiento de cada una de las operaciones de la empresa	53
Figura 14 Usted recibe la información necesaria para el desarrollo de sus actividades de trabajo diario y del proceso productivo.....	54
Figura 15 Usted recibe capacitaciones sobre temas relacionados a las mejoras de la empresa	55

Figura 16 Usted recibe charlas y capacitaciones sobre los procesos certificaciones de la empresa	56
Figura 17 Usted recibe información sobre los procesos de distribución, comercialización y satisfacción de los clientes	57
Figura 18 Usted recibe capacitaciones sobre motivación personal.....	58
Figura 19 Usted recibe capacitaciones sobre trabajo en equipo y clima organizacional .	59
Figura 20 Usted recibe incentivo o reconocimiento por el cumplimiento de su trabajo..	60
Figura 21 Usted recibe información sobre las políticas de gestión ambiental de la empresa	61
Figura 22 Usted recibe información sobre los procesos de certificaciones ambientales de la empresa.....	62
Figura 23 Usted conoce si la empresa tiene procesos automatizados y sistematizados...	63
Figura 24 Usted recibe información sobre los procesos tecnológicos que desarrolla la empresa	64
Figura 25 Exportaciones de camarones de los últimos 4 años.....	69
Figura 26 Exportación por categoría de productos	70
Figura 27 Principales destinos de las exportaciones de camarones	71
Figura 28 Tendencia de la producción de Camarón en América Latina.....	72
Figura 29 Exportación de Camarón por países	73
Figura 30 Comparación de exportación 2021 vs 2022.....	74
Figura 31 Análisis del Macroentorno de la industria camaronera	79
Figura 32 Análisis Competitivo de Porter.....	82
Figura 33 Análisis de las fuerzas del sector camaronero	83
Figura 34 Matriz FODA para el sector camaronero ecuatoriano.....	84

Figura 35 Estrategias de gestión para el sector camaronero	85
Figura 36 Mapa Estratégico Propuesto para el sector Camaronero	86

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad desarrollar un análisis de las ventajas competitivas y comparativas de la industria camaronera ecuatoriana para diseñar estrategias de acceso a los mercados globales, de esta forma se procede con el desarrollo de la parte teórica en donde se determinó que una empresa para poder ser diferenciada dentro de la competencia es necesario que cuente con una ventaja competitiva. Por otro lado, se usó un diseño de investigación de tipo no experimental con un enfoque cuantitativo por medio de la aplicación de un cuestionario validado con un Alfa de Cronbach superior a 0.8 puntos en las dimensiones analizadas, se seleccionó una empresa del sector por medio del muestreo por conveniencia, en cambio por el enfoque cualitativo se desarrolló una entrevista dirigida a tres expertos por su trayectoria dentro del sector analizado. Los principales resultados indican que el sector camaronero ecuatoriano es atractivo y que se encuentra en un constante aumento, por lo cual es fundamental que las empresas desarrollen una adecuada planificación de sus estrategias, para ello es fundamental que se incluya al personal para con ellos desarrollar las iniciativas que permitan cumplir con las estrategias planteadas, de esta manera también se vuelve necesario que se desarrollen jornadas de socialización de las estrategias para que el personal de la empresa conozca el rumbo de la compañía. Finalmente es necesario que las empresas del sector camaronero definan las estrategias en función de las oportunidades y fortalezas determinadas en la Matriz FODA.

Palabras Claves: Ventaja competitiva, sector camaronero, estrategias, fuerzas de Porter, oportunidades, Matriz FODA

Abstract

The purpose of this research is to develop an analysis of the competitive and comparative advantages of the Ecuadorian shrimp industry to design access strategies to global markets, in this way we proceed with the development of the theoretical part where it was determined that a company for in order to be differentiated within the competition, it is necessary to have a competitive advantage. On the other hand, a no experimental research design was used with a quantitative approach through the application of a previously validated questionnaire with a Cronbach's Alpha greater than 0.8 points in the dimensions analyzed, a company in the sector was selected through the convenience sampling, while using the qualitative approach, an interview was conducted with three experts based on their experience within the analyzed sector. The main results indicate that the Ecuadorian shrimp sector is attractive and that it is constantly increasing, which is why it is essential that companies develop adequate planning of their strategies, for this it is essential that personnel be included so that they can develop the initiatives that allow compliance with the proposed strategies, in this way it also becomes necessary to develop strategies socialization days so that the company's personnel know the direction of the company. Finally, it is necessary for companies in the shrimp sector to define strategies based on the opportunities and strengths determined in the SWOT Matrix.

Keywords: Competitive advantage, shrimp sector, strategies, Porter forces, opportunities, SWOT Matrix

Introducción

La industria camaronera ecuatoriana está compuesta por más de 40 empresas exportadoras, 22 laboratorios acuícolas y 1.315 productores de camarón, además de intermediarios que actúan como nexo entre los dos primeros. La superficie de cultivo de camarón en cautiverio es de 138.000 hectáreas, ocupando el primer lugar la provincia de Guayas, con el 65,23% del área total, seguida por la provincia de El Oro, con el 19,05%. La relevancia, importancia y legitimidad de este estudio se basan en el hecho de que, dado que la industria del camarón es una segunda categoría de exportaciones no petroleras, el impacto de la caída de la demanda en el mercado internacional puede obligar a los empresarios a definir claramente su competitividad y comparabilidad. Las ventajas de estar preparados como nación ante posibles amenazas y adversidades internas. El Modelo Diamante de Porter establece una serie de factores y estrategias que resaltan las fortalezas de la industria. Competitividad no significa sólo tener leyes favorables para una industria. Competitividad como país, industria o empresa significa tener una ventaja en cada situación. Factores y condiciones de trabajo en la globalización y entornos competitivos. El estudio establece el objetivo de aprovechar las ventajas competitivas y comparativas del sector y abordar cuestiones a nivel país que puedan influir en la demanda del mercado internacional de exportaciones de camarón cautivo.

En la presente investigación el estudio se aborda en cuatro capítulos, el primero nos habla de las generalidades de la investigación, el segundo resume las teorías, conceptos y marco legal, el tercero la metodología a seguir y el cuarto la propuesta final.

Capítulo I

Generalidades De La Investigación

Antecedentes

El sector camaronero se inicia a finales de los años 70 en el Ecuador, en esos tiempos los duros inviernos y las inundaciones en diferentes puntos del país inundaron pozos y pozas, trayendo consigo diferentes especies de larvas que eran criadas y cultivadas a mano (Alvarado, 2020). Inicialmente, incapaces de detonar las larvas antes de que el camarón comenzara a desarrollarse, los agricultores de la zona vieron una oportunidad económica para continuar esta actividad acuícola y expandirla con el fin de dejar un legado para apoyar a sus padres y poder crecer a través de una nueva forma de supervivencia (Ministerio de Acuicultura y Pesca 2018).

Los pequeños agricultores comenzaron a cultivar utilizando técnicas básicas, en muchos casos improvisadas, incluido el llenado de tanques de agua con bombas manuales caseras, pero no imaginaban que la acuicultura se convertiría en una actividad importante por el legado que dejaban. Incrementar los ingresos a través de las actividades económicas exportadoras del país, reemplazando al banano que ha ocupado el primer lugar en el país durante muchos años (Federación Ecuatoriana de Exportadores, 2020).

El principal mercado de expansión de la industria camaronera es Asia, a donde actualmente llega el 56% de las exportaciones de camarón del Ecuador (Ministerio de Acuicultura y Pesca, 2018). En 2010, Asia representó el 2% de las exportaciones de camarón y ahora representa más de la mitad (El Comercio, 2017).

En 2018, un hecho histórico se hizo evidente. El cultivo de camarón en Ecuador se está expandiendo rápidamente, con 132.122 hectáreas estimadas en Guayas, la principal provincia camaronera del país, de las 215.421 hectáreas existentes en el país (Ministerio de Acuicultura y Pesca, 2018).

Por otro lado, estos factores han tenido éxito, sumado a la pos cosecha y el estricto empaque, han producido camarones con un sabor, color y textura sobresalientes, ubicándolos como los mejores del mundo y presentándolos en formato helado para pelar, camarón entero, empanizados, ensartados y listos para comer: aros de camarón (James, 2020).

Con el tiempo, la producción de camarón del país se ha diversificado hasta convertirse en un producto ampliamente reconocido en los mercados internacionales, ocupando el tercer lugar y primero en exportaciones de América Latina gracias a una serie de pequeñas y medianas empresas que desarrollan cultivos acuícolas. Los grandes productores pueden satisfacer la demanda de sus productos, brindando enormes beneficios a toda la cadena de distribución que participa en el evento (Verdugo & Andrade, 2018).

La industria del camarón es una segunda categoría de productos de exportación no petroleros, y el impacto de la disminución de la demanda en el mercado internacional puede obligar a los empresarios a establecer claramente sus ventajas competitivas y comparativas y prepararse para amenazas y adversidades internas que puedan llegar a aparecer (Jiménez, 2021).

La mayor parte de la producción de camarón es para consumo humano directo,

casi la mitad se consume fresca y refrigerada y la otra mitad se consume como productos congelados (Rodríguez, 2020). Como término medio, este producto de la acuicultura aporta una sexta parte del consumo mundial de proteína animal humana, equivalente a 28 g/persona/día, con un requerimiento diario de proteína en un adulto de 0,8 a 1,0 g/kg de peso corporal (Saavedra, 2018).

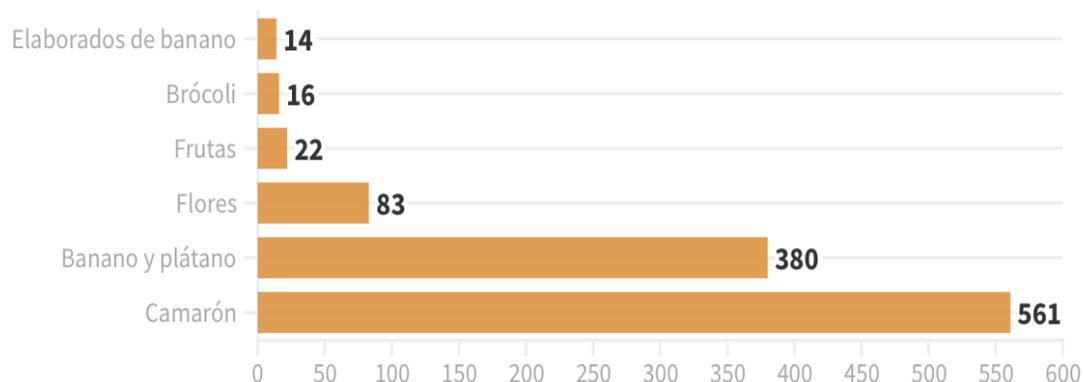
Aproximadamente 210.000 hectáreas de tierra en Ecuador se dedican actualmente al cultivo de camarón; de ellas, el 60% se ubican en Guayas, el 15% en El Oro, el 9% en Esmeraldas y el 9% en Manabí, el 7% en Santa Elena. En medio de un panorama prometedor para la industria, el desafío son nuevos mercados y una mayor inversión en trabajo genético para evitar que enfermedades que azotan a los países asiáticos se introduzcan en Ecuador (Cámara Nacional de Acuicultura, 2020).

El primer mes de este año en Ecuador, las exportaciones no petroleras no mineras crecieron un 4% en ventas frente a enero del 2022. Las ventas representaron USD 1.475 millones y constituyen el 63% del total de exportaciones, indica la Federación de Exportadores del Ecuador (COMERCIO, 2023).

También tuvieron un crecimiento en volumen del 11%, que significan 1.049 toneladas de productos. Las exportaciones de 10 principales productos de la oferta ecuatoriana llegaron a USD 1.290 millones en enero del 2023. La mayoría se concentra en el sector alimentario (COMERCIO, 2023).

Figura 1

Crecimiento de los productos de exportación el Camarón en primer lugar



Fuente: Fedexpor con datos del Banco Central • EL COMERCIO/GG

Las mejoras en la productividad colectiva de piscinas en todo el país y la conclusión de negociaciones de acuerdos comerciales con la Unión Europea, que permiten que los productos ingresen al mercado sin pagar aranceles, han dado confianza a los productores (Navarro, 2016). Si bien los países de la Unión Europea y Estados Unidos han sido tradicionalmente los principales compradores, los productores ecuatorianos han buscado ingresar a los mercados vietnamita y chino, donde Asia compra el 27% del camarón producido actualmente en Ecuador (Cámara Nacional de Acuacultura, 2020). Así mismo mantenemos al camarón dentro de los 5 primeros productos de exportación, convirtiendo a este sector en uno de los más importantes para la economía ecuatoriana y destacando la importancia de seguir manteniéndose en el mismo nivel o superior en los siguientes años.

Figura 2

Principales productos no petroleros de exportación



Descripción Del Problema

Uno de los mayores retos que tiene el sector camaronero es mantener la sostenibilidad, ya que hoy en día, los productores siguen buscando productos de calidad que contengan valor agregado (Osorio, 2020). Si bien la producción de la industria camaronera se ha diversificado e intensificado debido a los avances tecnológicos, lo que ha generado seguridad alimentaria no sólo interna sino también externa, las previsiones se realizan con el objetivo de alcanzar los más altos estándares de calidad y eficiencia en la productividad del camarón.

Según el periódico El Universo (2021), que informó que Ecuador se ha convertido en el principal productor mundial de camarón en el año 2021 de acuerdo con el anuncio oficial de la revista Aquaculture Magazine, estos datos sobre el volumen de producción, según lo expresado por el presidente de la Cámara de Acuicultura, José Antonio Camposano, se deben a una amplia adaptación de los sistemas de producción, incluyendo

mejoras en la alimentación, gestión y tecnología de los cultivos, todo ello manteniendo la característica y calidad del camarón.

Según Piedrahita (2018), la directora ejecutiva de la Cámara Nacional de Acuicultura, explica que la cría de camarones comenzó hace más de medio siglo en Ecuador, cuando se establecieron las primeras granjas de cultivo de camarón en el sur del país. En la actualidad, Ecuador cuenta con más de 200,000 hectáreas de producción, las cuales son responsables de generar la principal fuente de ingresos en divisas que no está relacionada con el petróleo en el país. Desde el inicio de la cría de camarones hasta 1998, la producción ha experimentado un constante crecimiento, a pesar de sufrir periódicas caídas debido a enfermedades como el síndrome de la gaviota en 1989 y el síndrome de Taura en 1994. Sin embargo, en el año 2000, debido a la aparición del virus de la mancha blanca, las exportaciones de este crustáceo sufrieron una brusca disminución, pasando de 115,000 toneladas métricas a 37,700 toneladas métricas. Como resultado, la industria del camarón experimentó una reducción del 70%, en medio de una crisis económica que también estuvo relacionada con el cambio de la moneda.

Cabe señalar que 210.000 hectáreas de esta actividad en Ecuador se dedican a la producción de camarón, siendo Guayas la provincia más productiva con un 60%, seguida de El Oro con un 15%, y finalmente las provincias de Manabí y de Santa Elena, un 7% (Dávila, 2019).

Lo que se logra diagnosticar y simultáneamente explotar las diferentes ventajas competitivas que ofrece la industria camaronera en la provincia del Guayas con el fin de solucionar los problemas que se presentan en el país y afectan indirectamente la

productividad y demanda de camarón para exportar.

Por lo tanto, es importante encontrar nuevas estrategias que nos permitan fortalecer nuestras exportaciones y estar dispuestos a enfrentar restricciones, factores de riesgo o amenazas varias que puedan surgir en los siguientes años.

Es importante indicar que el Ecuador está actualmente asociado a la Unión Europea luego de firmar en 2017 un acuerdo que permite el ingreso libre de impuestos de productos ecuatorianos, incluido el camarón, ya que la calidad es uno de ellos según el acuerdo. (Banco Central del Ecuador, 2020).

Sistematización Del Problema

Para el desarrollo de la sistematización del problema se establecen la formulación y las preguntas de investigación que se encuentran relacionadas con los objetivos planteados en la presente investigación.

Formulación Del Problema

¿Cuáles serían las ventajas competitivas y comparativas de la industria camaronera ecuatoriana que originan estrategias de acceso a los mercados internacionales?

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los aspectos teóricos, conceptuales y legales sobre los mercados internacionales y su ventaja en el desarrollo de un país?
- ¿Qué elementos afectan la competitividad de las exportaciones de camarón de Ecuador durante el período comprendido entre 2019 y 2022?

- ¿Cuál es la factibilidad de la propuesta de un plan de estrategias de gestión para la industria camaronera ecuatoriana para exportar al mercado internacional?

Justificación

Es cierto que Ecuador ha sido históricamente un importante productor de camarones, y la industria de la acuicultura, en particular la producción de camarones ha sido una fuente significativa de ingresos para el país, especialmente en la región costera. El país cuenta con condiciones climáticas y recursos naturales que son propicios para la cría y producción de camarones, como manglares y estuarios que sirven como hábitats naturales para estas especies. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la industria de la acuicultura y la producción de camarones en Ecuador, al igual que en muchas otras industrias en todo el mundo. La crisis sanitaria ha tenido varios efectos adversos en esta industria, tales como paralización de la producción, problemas logísticos, disminución de la demanda, costos adicionales de bioseguridad.

Considerando las posibilidades brindadas por los tratados comerciales, este trabajo de investigación facilita la evaluación de diversos aspectos de la industria del camarón con el propósito de identificar las acciones más eficaces para promover su presencia en el mercado global. El desarrollo de este estudio examinará los componentes internos de la industria camaronera para permitir que sus actores incrementen sus márgenes de beneficio mediante la adición de valor sin comprometer la calidad del producto, con el objetivo de expandirse a más países como destinos de exportación.

Es importante señalar que la industria de la acuicultura en Ecuador, incluida la producción de camarones, ha trabajado en la implementación de medidas para mitigar el impacto de la pandemia y adaptarse a las nuevas condiciones. Esto incluye la implementación de protocolos de seguridad para proteger a los trabajadores y garantizar la calidad del producto, así como la búsqueda de nuevos mercados y estrategias comerciales.

En resumen, aunque la producción de camarones ha sido una actividad económica importante en la costa de Ecuador, la pandemia de COVID-19 representó un desafío significativo para esta industria, que, con el tiempo y la adaptación a las nuevas circunstancias, la producción pudo recuperarse y volver a ser una fuente importante de ingresos para el país.

Objetivos

Objetivo General

Analizar las ventajas competitivas y comparativas de la industria camaronera ecuatoriana para diseñar estrategias de acceso a los mercados globales.

Objetivos Específicos

Describir los aspectos teóricos, conceptuales y legales sobre los mercados internacionales y su ventaja en el desarrollo de un país.

Caracterizar la industria camaronera ecuatoriana durante el periodo 2019-2022, a través del análisis de estudios previos y referenciales.

Establecer la metodología que permita determinar la competitividad del sector camaronero, por medio de un análisis comparativo de la evolución de las exportaciones durante el periodo 2019-2022.

Proponer un plan de estrategias de gestión para la industria camaronera ecuatoriana para exportar al mercado internacional.

Delimitación de la investigación

La presente investigación fue desarrollada al sector camaronero para lo cual se utilizó fuentes primarias y fuentes secundarias.

- **Delimitación Espacial:** Sector camaronero
- **Delimitación Temporal:** Análisis comparativo de los últimos años 2021 y 2022
- **Delimitación Empresarial:** Empresa del sector camaronero representativa y con trayectoria en el mercado

Capítulo II

Marco Teórico

Marco Teórico

En el presente capítulo se va a ampliar el estado del arte de la problemática detectada en la investigación a través de un análisis desde 3 aristas de enfoque. La primera es la fundamentación teórica, en la cual se va a investigar bibliografía de temas relacionados al proyecto. Se va a procurar citar fuentes actualizadas, con el objeto de enriquecer el trabajo investigativo.

La segunda arista es el marco conceptual, en la cual se van a citar palabras claves que se van a utilizar a lo largo de la investigación, el marco referencial de estudios previos y característicos de la investigación. Por último, el marco legal, en el cual se citarán leyes, estatutos, normativas, ordenanzas entre otros instrumentos legales relacionados al tema de investigación propuesto.

Teoría de la Ventaja Comparativa

En su obra "Nueva Teoría del Comercio Internacional y Política Comercial Estratégica," Steinberg (2004) sostiene que David Ricardo formuló la teoría de la ventaja comparativa o relativa a partir de los fundamentos establecidos por A. Smith. Esto se ilustra mediante el ejemplo de la producción de vino y lino en Inglaterra y Portugal.

Argumenta que, aunque un país tenga una ventaja absoluta (es capaz de producir ambos productos a un costo más bajo que otro), seguirá siendo relativamente eficiente en la producción y exportación de productos en los que sea relativamente eficaz. Explica

cómo un país puede beneficiarse al importar productos en los que no es competitivo. De manera similar, un país que no tenga una ventaja absoluta en la producción de ningún bien puede aprovechar el comercio internacional si se especializa en la producción de bienes en los que sea relativamente eficiente. Por otro lado, si un país produce ambos bienes con una eficiencia mayor o menor que otro, pero en la misma proporción, es decir, sin disfrutar de una ventaja comparativa en ninguno de los dos, entonces ese país no obtendrá beneficios del comercio internacional. Por lo tanto, la estructura de producción de un país está determinada por su ventaja comparativa (p. 19).

Teoría de la Ventaja Competitiva

La teoría de la Ventaja Competitiva de Porter se centra en la capacidad de una empresa para desarrollar estrategias que le permitan gestionar de manera más efectiva la competitividad en su industria. En su libro "Competitive Advantage," Porter establece una relación directa entre la ventaja competitiva y la estrategia empresarial.

Para destacar en un mercado y diferenciarse de la competencia, una empresa necesita una ventaja competitiva que le otorgue un valor único y que sea apreciado por sus clientes. Sin embargo, para lograr esta ventaja, la empresa debe tomar medidas estratégicas para posicionarse de manera más efectiva que sus competidores o para crear productos y servicios que sean distintos a los ofrecidos por otros actores del mercado. La capacidad de mantener una ventaja competitiva en la industria puede depender de la efectividad con la que se desarrolle una estrategia compartida (Porter, 2015).

Porter, en consecuencia, complementa la teoría de la ventaja competitiva y proporciona métodos para que las empresas, regiones, industrias y países evalúen y analicen su ventaja competitiva en sus respectivos mercados. Él ha desarrollado lo que él llama "diamantes de Porter", que es un modelo de cuatro factores que influyen en la competencia.

Teoría del Comercio Internacional

La teoría del comercio internacional, también conocida como teoría del intercambio internacional, es un concepto que se aplica a nivel global de forma sostenible por los países para impulsar el desarrollo de sus economías. Se refiere al intercambio de bienes o productos entre naciones, lo que implica el flujo de mercancías hacia un país específico (importación) y, en contraposición, la salida de bienes de un país hacia otros (exportación). La teoría de la ventaja absoluta, formulada por el economista A. Smith, se basa en la productividad intrínseca de un país y en la ventaja que este obtiene en el comercio internacional.

Según Rosales (2013), señala que en un mundo globalizado como el actual, existen numerosas teorías adaptadas a las diversas necesidades y situaciones particulares de los diferentes países involucrados, así como a sus vulnerabilidades. El comercio internacional abarca múltiples enunciados, nociones y enfoques.

Teoría de la ventaja absoluta

La teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith sostiene que la expansión del mercado permite que los países adquieran productos de mayor calidad a precios más bajos,

lo que facilita el intercambio de bienes y servicios. Permite obtenerlos a un costo inferior al ofrecido. Esta teoría se basa en el libre comercio, en el que cada país se especializa en la producción de bienes en los que es altamente eficiente, y sus actividades de producción se vuelven cada vez más eficaces, lo que resulta en la producción de productos de alta calidad (García Fonseca, 2015).

Siguiendo la fórmula original de Smith, un país produce bienes para los cuales tiene una ventaja (o desventaja) absoluta en términos de costos, es decir, el costo total de producción en ese país es menor que el costo resultante de importar (o exportar) los mismos bienes desde (o hacia) otros países. Este enfoque, a su vez, mejora el bienestar tanto de los países involucrados como del mundo en general (Ayavaca & Goyon, 2023).

En un contexto teórico similar, en su libro "Introducción al comercio internacional," el autor argumenta en favor de la teoría de la ventaja absoluta de la siguiente manera:

Adam Smith sostuvo que eran las fuerzas del mercado, y no la intervención gubernamental, las que determinaban la dirección, el volumen y la composición del comercio internacional. En condiciones de competencia libre, cada país debe especializarse en la producción de aquellos bienes en los que es altamente eficiente (es decir, tiene una ventaja absoluta). La eficiencia se mide en términos de la cantidad de insumos necesarios (horas trabajadas, hectáreas de tierra, etc.) para producir una cantidad significativa de producto o bien terminado. Algunos de estos productos se exportan para financiar las importaciones de bienes que otros países pueden producir de manera más

eficiente. Smith, a través de su ejemplo, ilustró los beneficios absolutos que ambas naciones obtienen del comercio mutuo (Cantos, 1998).

Ventajas comparativas y competitivas

La competitividad industrial no se genera de manera automática con las transformaciones en el entorno macroeconómico, ni puede ser establecida exclusivamente a través del emprendimiento. Más bien, es producto de patrones complejos y dinámicos de interacción entre estados, empresas, intermediarios y capacidades de organización social. (Ferrer, 2005). Una de las limitaciones del modelo de Porter se relaciona con la necesaria vinculación entre el Estado y las empresas públicas o privadas, ya que esta correlación trae resultados deseables a la economía del país.

El enfoque ideal es formular una estrategia de política económica que coordine las acciones de varios departamentos y países, centrándose en el papel principal de ambas partes para hacer que la economía nacional esté llena de vitalidad y dinamismo. Todo esto se puede lograr reconociendo que esta función evolucionará con el tiempo, dependiendo del grado de vinculación que ocurra entre las agencias del sector público y privado, y desarrollando tácticas que ayuden a fortalecer las relaciones entre las partes involucradas para lograrlo. (Navarro, Cesar, González & Cruz C, 2015).

El ámbito de la internacionalización y globalización exigen que las empresas gestionen procesos y recursos de manera eficiente y efectiva para poder competir en los diversos mercados que tiene un país. El gobierno es uno de los actores clave en el desarrollo de la competitividad a través de la formulación e implementación de políticas.

Si existen políticas de desarrollo e investigación, se puede alentar a las empresas a implementar procesos tecnológicos y, muy importante, las políticas financieras pueden alentar las inversiones en equipos y modernización. Hoy en día, las exportaciones cautivas de camarón ocupan la primera categoría en el sector no petrolero, lo que requiere que cada empresa mejore su eficiencia, producción y competitividad implementando diferentes tácticas en su entorno específico y centrándose en el aprovechamiento de sus bienes. Smith citado por González (2011) sustenta que cada país que se desenvuelva en libre comercio puede especializarse en producir bienes en los que tiene una ventaja absoluta (producir dichos bienes de manera más eficiente que otros países) e importar bienes o productos en los que tiene una desventaja absoluta.

Teoría el modelo de Porter

Michael Porter comparó y propuso su modelo a través de la técnica de diamante basado en 10 países que comparten similitudes en términos de cultura, rasgos demográficos y geográficos, hábitos y condiciones políticas y gubernamentales similares, teniendo en cuenta ciertos factores para explicar qué entidades deben seguir la regla. industria, empresa u otro para ser más competitivos (Navarro, Cesar, González y Cruz, 2015).

Figura 3

El Diamante de Porter



Esta técnica también es conocida como el diamante de la competitividad, su forma es el principal elemento metodológico para interpretar y comprender el modelo de industria camaronera ecuatoriana, el cual se utiliza como estrategia para incrementar la competitividad. Se acota, que en la actualidad no es suficiente tener un buen producto para ser comercializado, debemos además buscar mecanismos o estrategias que permita a una empresa o sector ser competitivos por intermedio de las ventajas comparativas y sacando ventaja de los procedimientos logísticos, con la elección de un canal de distribución adecuado que permita posicionar el producto en la mente del consumidor, llegando en condiciones óptimas, con un precio adecuado y con la calidad esperada. Los elementos o circunstancias determinantes que debemos considerar en relación a un país, sector o empresa se presentan en la figura cuatro.

Figura 4

Factores del Diamante de Porter

Los factores	<ul style="list-style-type: none"> •Ubicación del país como referente para ser competitivos en lo que tiene que ver con: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimiento, y recurso de capital.
Demanda Interior	<ul style="list-style-type: none"> •Cuando en un país existe una demanda interior, alta y exigente nos obliga como empresa a ser competitivos, debido a esta demanda, adquiere el producto para venderlo a terceros más exigentes, que puede ser al exterior.
Sectores Afines y de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> •Competitividad entre los proveedores y todos aquellos que tienen una relación directa o indirecta .
Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> •Las políticas, costumbres y leyes de cada país inciden en la características y la idiosincrasia de una empresa, la de sus trabajadores y finalmente en su forma de competir frente a su rival.
Elementos Complementarios	<ul style="list-style-type: none"> •(Ibidem, 1990) hay dos variables que influyen de manera significativa en el entorno nacional y que inciden en la competitividad: la casualidad (incidentes en el entorno que no se pueden controlar) y el Gobierno (Leyes, problemas políticos).

Comportamiento de la Competitividad

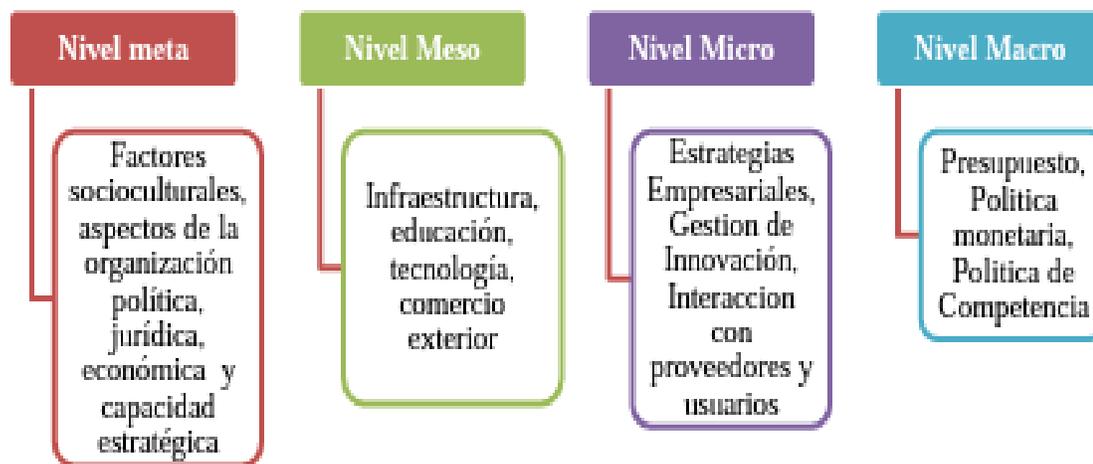
El comportamiento de la competitividad siendo local, nacional o regional de la producción e innovación de las organizaciones, están influenciados por ciertas variables como precios, cantidades, ingreso, calidad del producto o servicio.

“El dinamismo de la innovación influye completamente en la competitividad con su alto impacto de desarrollo en las regiones” (Esser, Hillebrand, & Messner, 2009, págs. 68-69).

En lo cual los autores lo resumen de mayor claridad en la figura cinco:

Figura 5

Comportamiento de la competitividad



Fuente: Esser, Hillebrand, & Messner. (2009). Competitividad, Custers e Innovacion. En S. Berumen. Mexico: Editorial Trillas, S. A. de C. V. Beruman S. 68-69.

En el nivel meso y micro se destacan las capacidades de confianza al momento de organizarse, siendo la infraestructura física, capital humano, innovación tecnológica, estrategias empresariales, etc. Son elementos clave del comportamiento y del éxito económico de la organización. Mientras tanto a nivel meta y macro predomina la confianza que genera la población con autoridades nacionales, sea de calidad técnica o moral, es decir la aceptación de la organización con carácter político, económico, jurídico. En su libro de la Ventaja Competitiva de las Naciones Porter (1991), señala que, para poder alcanzar el éxito competitivo, las organizaciones deben poseer una ventaja competitiva sea por: costos inferiores, producto o servicios diferenciados. Para que la ventaja competitiva se mantenga o sea mejorada a largo plazo, el proceso productivo debe ser eficiente, refinado y de calidad, permitiendo destacar la percepción única ante la sociedad.

Características de una Ventaja Competitiva

“La ventaja competitiva debe ser fuerte, sustentable, cambiante y mantenida en el tiempo para que los competidores no puedan copiarla ni superarla, caso contrario resultaría en una pérdida de diferenciación.” (Calero, 2017).

Por lo tanto, es crucial desarrollar y actualizar continuamente las ventajas competitivas. La empresa logra resultados superiores a través de ventajas competitivas, caracterizadas por capacidades especiales que la benefician y le permiten brindar servicios satisfactorios a los consumidores.

Podemos considerar las siguientes características como ventajas competitivas:

- Calidad
- Infraestructura organizacional
- Información y comunicaciones
- Innovación
- Capital humano
- Atención al cliente
- Poder de negociación
- Promoción
- Geografía

La Calidad una Ventaja Competitiva

Según Guilló (2012) la calidad de un producto o servicio es un arma competitiva de una organización, ya que este destaca ante los ojos de los clientes y de los competidores. Podemos decir que la calidad es la fuente de la competencia porque los clientes perciben

la calidad como única y superior en comparación con la competencia. La combinación de los recursos de una organización produce ciertas capacidades que son difíciles de imitar para lograr una ventaja competitiva exitosa, como, por ejemplo: Trabajo en equipo, Capacidad participativa y formación, Capacidad de servicio, Motivación y relaciones de confianza a mejorar, Compromiso directivo, Comunicación Ascendente y Descendente (decisiones eficaces, contribuyen con la finalidad de la organización).

Ventaja Competitiva del Poder de Negociación

Según Cruz (2013), Es la capacidad de influir en otros a través de habilidades o estrategias de liderazgo y negociación para la toma de decisiones. Actualmente, quien esté un paso por delante en la competencia puede obtener la mayor ventaja negociadora, utilizar los mayores recursos y lograr una situación en la que todos ganen. Por tanto, existen dos tipos de poder de negociación:

- **Poder de negociación proveedores**

Los proveedores proporcionan a una organización todo lo que necesita para producir, suministrar, comercializar, satisfacer las necesidades de los clientes y valorar esas necesidades.

Depende de las condiciones del mercado, la estimación del producto que ofrecen para la organización o si el producto en el momento de la oferta era estándar, es decir, fácilmente disponible en el mercado, esto es, pocos proveedores tienen la autoridad para hacerlo.

- **Poder de negociación clientes**

Los clientes son actores estelares que marcan las reglas del juego porque tienen cierto margen de maniobra a la hora de decidir comprar, la capacidad de negociar sobre determinadas características de un producto o servicio y, por tanto, la capacidad de negociar sin diferenciación. Los clientes obtendrán un mayor poder de negociación y por tanto podrán obtener descuentos, lo que se traducirá en precios más bajos.

La diferenciación que buscan las empresas pasa principalmente por negociar el establecimiento de relaciones sólidas y duraderas, mientras que crear una ventaja competitiva es un elemento de mejora de la participación y el posicionamiento en el mercado.

Particularmente las ventajas competitivas y comparativas son decisiones a variables con rendimiento competitivo que generan riqueza productiva. Fereras (2013) direcciona a las ventajas competitivas y comparativas como características de, calidad, infraestructura, tecnología, innovación, talento humano, ubicación geográfica, publicidad y promoción. Son condiciones que cuando son mantenidas o administradas de la mejor manera estas generaran un gran impacto ante el éxito de la compañía.

Por otro lado, la Organización SECPAL (2011) la posibilidad de seguir analizando las ventajas competitivas y comparativas nos permite iluminar en ciertos aspectos pertinentes de los negocios, sus causas y efectos, es decir, están en crecimiento o si están siendo consumidos por la competencia, la transformación y crecimiento continuo del mercado y la ciudad afectan al continuo desarrollo de los emprendimientos.

Por tal razón es muy importante para el estudio, conocer el impacto y caracterización de las ventajas competitivas y comparativas en el sector camaronero.

La Planeación Estratégica

“La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización” (Capriotti, 2013, p.18).

Según Cáceres (2016) se entiende por planificación un proceso apasionante que permite a cualquier organización o empresa ser proactiva en lugar de ser reactiva en la formulación de sus acciones que tendrán efecto en el futuro.

Hoy en día la competitividad genera mayores exigencias, por lo que es importante que toda organización independientemente del fin al que se dedican, tengan niveles de jerarquización que les permita dirigir todas sus actividades debido a que a través de ello se podrá verificar el cumplimiento de los objetivos, puesto que es indispensable que exista un responsable en la toma de las decisiones, de manera oportuna. El control es el principal indicador, debido a que es el que permite medir los resultados obtenidos. Por lo que el gerente debe ser proactivo, anticipándose a lo que va a suceder, y que estimule y motive el cambio, entre los miembros de la organización, también debe contar con una visión estratégica, y que sea capaz de conformar, integrar y liderar equipos de trabajo.

Por otra parte, los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, considerando que estos generan límites donde lo ideal es cumplirlos y hacerlos cumplir. Es por ello que es importante tener un control presupuestario, mediante el cual se evalúa los resultados obtenidos. Además, se encuentra claro que el recurso con mayor importancia dentro de una organización, es el recurso humano, por lo que es necesario proveer a este sector de bienestar organizacional, este debe ser idóneo

para la ejecución del trabajo que se lo está asignando, para ello debe contar con capacitaciones, hoy en el día a día se van generando cambios que pueden optimizar las tareas.

Según Martínez & Milla (2012) el propósito del posicionamiento estratégico es lograr la ventaja competitiva a través de mantener lo que diferencia a una compañía de otra. Esto es, emular diferentes actividades de la competencia o ejecutar actividades similares de manera diferente.

Se describen tres principios claves que se deben observar en el posicionamiento estratégico, son:

1 - La estrategia radica en la creación de una posición única y de valor, que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas.

2 - La estrategia necesita de buen juicio para competir, es decir, diferenciar lo que no se debe hacer.

3 - La estrategia está inmersa en los procesos de la compañía. Los empleados necesitan el liderazgo sobre cómo interiorizar la estrategia de posicionamiento. Este trabajo de análisis el cual identifica un grupo objetivo de clientes y sus necesidades de servicio necesita de la disciplina, de la habilidad de establecer límites y de una comunicación transparente. Así claramente, la estrategia y el liderazgo están íntimamente relacionados (p. 35).

Según un estudio de Cáceres (2016), “un plan estratégico debe ser usado como una herramienta de medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de

manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si tu empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable”

Además, Salas et al. (2019) menciona que es necesario antes de planear el diseño de un plan estratégico corporativo o de logística, es importante tener claridad del contexto en el que se va a desarrollar, por lo que es sustancial entonces definir un diagnóstico, metas y recursos necesarios. Sumado a que actualmente, para muchas empresas es necesario la estandarización de sus procesos y procedimientos como requisito y apoyo en la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Factores del Plan Estratégico

El Entorno: es un factor crítico que influye en la estrategia de una empresa y es esencial para el análisis estratégico. La posición que una empresa ocupa en relación con su entorno afecta su capacidad para tener éxito y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Los Recursos: es una parte esencial del proceso de formulación de estrategias y permite a una organización comprender sus capacidades y limitaciones. Esto se conoce comúnmente como análisis de recursos y capacidades.

Las Expectativas de los diferentes agentes, tanto internos como externos, desempeñan un papel crucial en la formulación de estrategias y en la toma de decisiones de la alta dirección de una organización. Estas expectativas influyen en lo que se considera aceptable y deseable en términos de estrategias anticipadas.

Las Bases: El análisis estratégico se basa en una comprensión profunda de varios elementos fundamentales, entre los cuales el entorno, los recursos, las expectativas y el marco cultural y político de la organización son cruciales. Estas bases proporcionan el contexto necesario para desarrollar estrategias efectivas.

Según Quiñonez (2023) la innovación es un factor clave para impulsar la competitividad de las empresas. La capacidad de generar ideas nuevas, desarrollar productos o servicios innovadores, adoptar nuevas tecnologías y mejorar procesos empresariales puede marcar la diferencia en un mercado cada vez más dinámico y competitivo. La innovación puede ocurrir en diferentes áreas de la empresa, desde la producción y el diseño, hasta el marketing y la gestión de recursos humanos.

Marco Conceptual

Acuicultura

La acuicultura, también conocida como cultivo acuático o piscicultura, es una práctica que implica la cría y producción de organismos acuáticos como peces, reptiles, anfibios, crustáceos, moluscos, plantas acuáticas, algas y otros seres vivos en ambientes controlados o naturales con el fin de su uso humano, que puede incluir la alimentación, la recreación, la investigación, la recolección de productos, así como la conservación y protección de estas especies. La acuicultura busca gestionar y aprovechar de manera sostenible los recursos acuáticos para diversos fines.

Competitividad

La competitividad se refiere a la capacidad de una empresa, industria, región, país o entidad supranacional para mantener un alto nivel de ingresos en comparación con la competencia internacional (Ayavaca & Goyon, 2023).

La competencia a nivel global impulsa la mejora de la calidad, la innovación, la productividad y el valor para los consumidores, al mismo tiempo que restringe las oportunidades para las empresas y los individuos. En la economía del conocimiento actual, la ventaja competitiva se encuentra en la utilización de recursos tanto internos como externos, una comprensión más profunda del entorno y la colaboración con actores externos para mejorar el conocimiento, la información y la tecnología (Torres, C. & Fracica, G. & González, J. 2012).

Productividad

Según Escalante (2006), la calidad impacta la eficiencia porque al incorporar la calidad en el proceso de producción y en todas sus etapas, como el diseño y el desarrollo del producto, se reducen los desperdicios, el reciclaje, las devoluciones, las horas extras, etc., y se logra un uso más rentable de los recursos. Aumentar la eficiencia puede reducir los costos en la industria, lo que a su vez aumenta el precio de venta de los productos y los hace más competitivos.

La productividad es el resultado de las acciones emprendidas para mejorar la calidad y aumentar el rendimiento de un proceso en el que ciertos insumos, ya sean bienes o servicios, afectan la consecución de los resultados deseados. Esta relación se puede

expresar matemáticamente como la proporción entre los resultados obtenidos y los recursos o insumos utilizados en el proceso. La fórmula para calcularlo es $\text{Productividad} = \text{Resultados/Recursos}$.

Inversión

La inversión es un tema central en la teoría macroeconómica y desempeña un rol fundamental en el crecimiento de un país, ya que contribuye al aumento de la capacidad productiva de la economía y fomenta el desarrollo de técnicas de producción. De acuerdo con Cantos (1998), la inversión en cualquiera de sus manifestaciones genera resultados productivos, ya sea a nivel individual o a nivel nacional. A nivel nacional, existen dos tipos de inversiones, a saber, la inversión pública y la inversión privada; ambas son beneficiosas y eficaces en la gestión económica de un país, pero cada una de ellas requiere un enfoque diferente.

Estrategia

La estrategia del "océano azul", que es una de las teorías de competitividad, sugiere eludir la rivalidad destructiva entre empresas para lograr la idoneidad a largo plazo, a través de la ampliación y exploración de nuevos horizontes en los mercados, generando un valioso aporte mediante el aumento del valor adicional (Chan Kim & Mauborgner, 2005).

Dentro de un marco integrado para la industria camaronera, los productores y exportadores pueden trabajar juntos para minimizar la participación de intermediarios y

reconocer que pueden explotar mejor sus respectivas ventajas competitivas de manera unificada. Estarán más capacitados para la venta directa de sus productos.

Precio

El costo del producto expresado en dinero y que refleja la aprobación por parte del consumidor de un conjunto de características que satisfacen sus requerimientos. De acuerdo con Kotler (2012), el precio es considerado un componente significativo en la formulación de estrategias de marketing y también constituye un factor relevante en la toma de decisiones empresariales. Según Fernández y Loíacono (2001), el precio se percibe como el factor principal para diferenciar los productos entre los consumidores en general, especialmente en comparación con la competencia.

La estrategia de establecimiento de precios estratégicos genera una reacción específica frente a la demanda del producto. El costo de un producto o servicio, de acuerdo con la definición de (Ayavaca & Goyon, 2023), corresponde a la cantidad de unidades monetarias que un cliente debe desembolsar para adquirir una unidad específica del producto o servicio. Un cliente adquiere un producto o servicio si el valor de la utilidad que recibe supera el precio que debe pagar, por lo tanto, el precio representa un indicador competitivo de suma relevancia.

El costo establece cuánto debe renunciar el cliente para adquirir el producto. Según Terpstra y Rossow (2000), también indican que el precio es una de las variables del marketing que comunica el mensaje sobre el producto a los consumidores. El valor

monetario proporcionado por un producto puede ser evaluado de diversas formas por un mismo consumidor.

Precio y su Relación con la Competitividad

La definición proporcionada para el término 'competitivo' demuestra la extensa contextualización lograda por dicho término. Los aspectos teóricos han avanzado en función del contexto, el enfoque y el entorno de la época. El siguiente punto aborda el enfoque de la competitividad.

De acuerdo con la perspectiva teórica, surgen la competitividad a nivel nacional, la competitividad a nivel regional, la competitividad a nivel industrial y la competitividad a nivel empresarial.

Tipo de Cambio Real

Según Wahren (2022), a través del Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica, se establece que el tipo de cambio relaciona los precios de los bienes y servicios entre diferentes países, lo que permite determinar cuáles países son más costosos en función del análisis de los precios actuales de esos bienes y servicios. Además, el tipo de cambio es un factor crucial en la competitividad entre naciones, ya que cuando el tipo de cambio real es alto, es decir, cuando está devaluado, los productos locales se vuelven más económicos en el mercado internacional, lo que impulsa un aumento en las exportaciones y la sustitución de las importaciones. En contraste, un tipo de cambio bajo, es decir, una apreciación de la moneda, encarece la producción nacional y la hace menos competitiva en los mercados internacionales, al tiempo que favorece las importaciones.

Mántey (2013) sostiene que el costo es un elemento fundamental en la formación de los precios y establece que la relación entre los costos laborales unitarios de dos países representa el tipo de cambio real entre ellos.

Por otro lado, el autor Schuh (1974, citado en Zabala et al., 2016) subrayó la importancia crucial del tipo de cambio en el crecimiento del comercio internacional, particularmente en el ámbito agrícola, en la evaluación de recursos y en la distribución de los beneficios del crecimiento económico entre los consumidores y los productores de un país.

Mercado Internacional

La demanda mundial de productos del mar ha aumentado en los últimos años y se espera que continúe creciendo rápidamente en paralelo a un rápido crecimiento de la población, la riqueza y la infraestructura, lo que lleva a una preferencia cada vez mayor por alimentos más saludables, como lo muestran los datos desde 2013 hasta el presente. Datos de exportación de camarón ecuatoriano, considerando el primer semestre de cada año, en toneladas y millones de USD, especificando el país de destino.

La exportación está en alza, con Vietnam como el principal destino de las exportaciones ecuatorianas, seguido de Estados Unidos y Francia, mientras que España forma parte de la comunidad europea.

Valor Agregado

Según la Real Academia Española, el valor agregado se define como el incremento en el valor de un bien que resulta de su producción o distribución adicionales. Los

productos se retribuyen a los factores de producción por su participación en la transformación de materias primas en bienes de consumo o de capital (Alina, Diana, & Andrzej, 2019). En realidad, el valor agregado es lo que perciben los clientes cuando se cumplen sus expectativas en función de sus motivaciones.

El concepto de valor agregado ha ganado una importancia particular en los últimos años y sigue siendo uno de los temas principales en la agenda pública actual. Hay abundante evidencia a nivel nacional e internacional que respalda la necesidad de políticas públicas y estrategias específicas para contribuir al auténtico desarrollo regional en términos económicos, sociales y medioambientales. Esto se vuelve crucial y relevante cuando se busca mejorar las condiciones de acceso al mercado para los productores, elevar la calidad de los productos y garantizar la seguridad alimentaria de los consumidores (Valencia, Duana, & Hernández, 2017).

PIB y su Vínculo con la Competitividad

La importancia de la competitividad se refleja en su relación positiva con el crecimiento económico a largo plazo. Un país puede considerarse competitivo si administra sus recursos y capacidades de manera que no solo aumente la producción de sus empresas, sino que también mejore la calidad de vida de sus ciudadanos (IMD, 2012). Se ha subrayado la relevancia de las instituciones políticas y económicas en estos países, incluyendo la infraestructura económica, la provisión de servicios de salud y educación, así como el mantenimiento de un entorno macroeconómico favorable que ayude a los países a alcanzar niveles elevados de competitividad. Esto puede contribuir y, a su vez,

brindar beneficios en términos de economía y desarrollo humano. De esta manera, se espera que el sistema, que incluye a las empresas, se vuelva más adecuado para la actividad empresarial debido a la mejora en la calidad de la demanda y el tamaño del mercado. En última instancia, se anticipa que estos factores promoverán un entorno empresarial propicio para la toma de decisiones empresariales, capaz de operar en entornos empresariales complejos, fomentar la innovación y mejorar la competitividad del país.

Se destaca el valor de las autoridades políticas y económicas en estos países, ya que la provisión de infraestructura económica, servicios de salud, educación y el mantenimiento de un entorno macroeconómico favorable pueden ayudar a los países a alcanzar altos niveles de competitividad, lo que a su vez conlleva beneficios en áreas como la economía y el desarrollo humano.

De esta manera, se espera que la estructura insertada por la empresa se adapte mejor a sus operaciones a través de una mayor calidad en términos de demanda y tamaño de mercado. Como último recurso, se espera que estas circunstancias proporcionen un entorno empresarial adecuado para la toma de decisiones corporativas, de modo que puedan funcionar en un entorno empresarial complejo, fomentar la innovación y crear una mayor competitividad en el país (CEPAL, 2022).

Exportaciones

De acuerdo con el Servicio Nacional de Aduana de Ecuador (2021), la exportación se define como la acción de vender o enviar productos de un país a otro con propósitos comerciales.

Martínez (2007) establece que la actividad exportadora es la expansión mediante la cual se logran los objetivos económicos (ventas, beneficios, costos) y estratégicos (expansión, aumento de la cuota de mercado internacional) de una empresa en relación con la exportación de un producto en un mercado externo mediante una planificación adecuada y la implementación de una estrategia de marketing internacional.

Evangelista (2006) afirma que la exportación contribuye de manera determinante al logro de los objetivos empresariales y también sirve como incentivo para la exploración de mercados internacionales, lo que puede conferir una ventaja competitiva a la empresa en su posicionamiento internacional, al aumentar sus ventas. Según Samiee & Walters (2006), su crecimiento o su rentabilidad es lo que marca las exportaciones dentro de un país.

Marco Referencial

En este apartado se revisan brevemente los estudios previos investigados por autores nacionales o internacionales, relacionados al tema de estudio de esta investigación.

Estudio realizado por Muñoz, Durán y González (2017) a través de un análisis de la industria camaronera ecuatoriana, la industria de Orense y sus ventajas competitivas y comparativas en los mercados internacionales, determinaron que al reunir a productores,

exportadores y actores gubernamentales, incluidos los importadores de camarón, y evitando intermediarios nacionales e internacionales, se reducirán los enlaces intermedios y ductos de circulación existentes, de largos a ultracortos, reduciendo representativamente los costos logísticos y haciendo a nuestro país, especialmente a nuestra provincia, altamente competitivo.

En la investigación realizada por Piedra (2022) sobre el análisis del sector camaronero de la provincia del Guayas y sus ventajas competitivas en el mercado internacional, se obtuvo como resultado que las ventajas competitivas empleadas son ejecutadas desde el propio cultivo produciendo un camarón de buena calidad, procurando el cumplimiento de todas las normas del mercado, y exportar productos con valor agregado, siendo esta una de las mayores ventajas competitivas en la actualidad.

Marco Legal

En este apartado se presentan las regulaciones legales que respaldan este estudio, y, por ende, la Constitución de la República de Ecuador es una de las leyes fundamentales que sirve como base para esta investigación. También se considera la Ley de Comercio Exterior e Inversiones, la Ley Orgánica para el Desarrollo de la acuicultura y pesca, así como el acuerdo comercial con la Unión Europea y las tarifas arancelarias del camarón en Estados Unidos, China y Europa.

Según Ayavaca & Goyon (2023) el artículo 284 del capítulo cuarto, sección primera de Sistema y política económica de la Constitución de la República de Ecuador 2008 menciona:

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos: 2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional. 4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p. 92).

En cambio, en la sección séptima de Sistema y política económica de la Constitución de la República de Ecuador 2008 indica:

“Art. 305.- La creación de aranceles y la fijación de sus niveles son competencia exclusiva de la Función Ejecutiva” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p. 92).

Por otro lado, se tiene la Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI, 1997) de Ecuador, la cual establece normar y promover el comercio exterior para incrementar la competitividad.

Por otro lado, se tiene la Ley Orgánica para el Desarrollo de la acuicultura y pesca, la cual establece el régimen del cual se sujetan todas las actividades acuícolas y pesquera desde la recolección hasta la comercialización interna y externa.

El artículo 3 de la Ley Orgánica para el Desarrollo de la acuicultura y pesca indica los fines de la ley:

Art. 3.- Fines. Son fines de esta Ley:

d. Asegurar la creación de mecanismos que contribuyan al fortalecimiento de la sanidad e inocuidad de los productos derivados de los recursos hidrobiológicos, la preservación del ambiente, los derechos de la naturaleza, la conservación de los ecosistemas y de la biodiversidad.

Acuerdos y Tratados Internacionales

Ecuador posee un arancel NMF (nación más favorecida) del 5% para la exportación de camarones y langostinos a Estados Unidos. Ecuador tiene la expectativa de firmar un acuerdo bilateral con Estados Unidos para eliminar los aranceles bilaterales, dado que las tasas NMF son las más restrictivas y elevadas, lo cual afecta la competitividad del producto en este mercado (Ministerio de Comercio Exterior, 2019).

El camarón blanco ecuatoriano entra al mercado chino con un arancel del 2% a partir del 1 de diciembre de 2018 (Pro Ecuador, 2017).

El Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, que se firmó el 12 de diciembre de 2014 y entró en vigencia el 1 de enero de 2017, concedió diversas preferencias de productos tanto a Ecuador como a Europa. Este acuerdo reemplazó al Acuerdo SPG PLUS, que expiró el 31 de diciembre de 2014. En virtud del Acuerdo Comercial Multilateral, la subpartida (camarón congelado) ingresará al mercado europeo con un arancel del 0%, en contraste con el 3.6% del acuerdo SPG PLUS (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2016).

Europa busca ampliar el cupo de importación de camarón, lo que significa que estas importaciones estarán sujetas a un arancel del 0%. Esto beneficia a países que no

tienen ningún tipo de tratado comercial y podría tener un impacto negativo en las exportaciones de camarón ecuatoriano a este continente (Cámara Nacional de Acuacultura, 2020).

Capítulo III

Marco Metodológico

Diseño y enfoque de la investigación

El diseño de la investigación seleccionado es no experimental, con una orientación longitudinal, de esta manera no existe manipulación de las variables analizadas en tal sentido se medirán las características de una de las unidades durante un periodo de tiempo esto es analizando el sector camaronero durante un periodo de tiempo determinado (Alvarez, 2020). De acuerdo con Hernández-Sampieri & Mendoza (2020) manifiesta que el diseño de la investigación es la descripción del plan para poder investigar y obtener la información necesaria para el propósito investigativo, lo cual permitirá describir el propósito del estudio.

Para el presente trabajo de investigación se utilizará un enfoque mixto, de esta manera se usarán el de tipo cuantitativo y cualitativo. La investigación cuantitativa por medio de la cual se usará de forma preferente datos e información que se puedan medir y cuantificar, para ello se usará la encuesta y el análisis de fuentes de información secundarias, por otro lado, de la investigación cualitativa se recolectaran datos subjetivos para ello se ha seleccionado a expertos dentro del sector camaronero con lo cual se procederá con la aplicación de un cuestionario de preguntas abiertas (Chaves, 2017). Por otro lado, dentro del diseño cuantitativo se investigarán los datos que permitan cuantificar

las variables analizadas, así como también se responderán a las preguntas de investigación previamente descritas.

Método de investigación

El método de la investigación describe con buenos detalles la forma en que se ha llevado a cabo la investigación. Este permite explicar la propiedad de los métodos utilizados y la validez de los resultados, incluyendo la información pertinente para entender y demostrar la capacidad de replicación de los resultados de la investigación (Abreu, 2014). El método detalla el conjunto de las actividades, tareas, las técnicas y procedimientos necesarios para poder desarrollar el proceso investigativo, el método se relacionará de manera directa con el tipo de investigación seleccionado.

Basado en lo expuesto, los métodos seleccionados son el descriptivo y deductivo, por el lado del método descriptivo se expondrá a manera de narración con número y gráficos la realidad de la situación que se estudia, de esta forma por medio de la encuesta se podrá describir las ventajas competitivas de la industria analizada, para con ello poder exponer información significativa de la realidad del estudio. En cambio, por medio del método deductivo, se determinarán las características de la situación que se analiza, así como también las particularidades, este método permite generalizar de casos particulares de las realidades analizadas (Abreu, 2014).

Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas de investigación permiten la recolección de datos, entre las técnicas usadas dentro de los estudios de investigación se tiene a la encuesta, entrevistas,

observación y grupo focal. El uso de cada una de ellas dependerá del tipo y enfoque de investigación seleccionado (Cisneros, Guevara, Urdánigo, & Garcés, 2022), de esta manera se ha seleccionado la encuesta y entrevista. Por el lado de la encuesta se podrá obtener información cuantificable sobre la competitividad de la industria camaronera, para ello se ha tomado como instrumento un cuestionario con las dimensiones del estudio desarrollado por Ibarra, González, & Demuner (2017) en donde se analizan varias dimensiones sobre la competitividad de las empresas, fueron seleccionados siete dimensiones, bajo el siguiente modelo de preguntas con una escala de Likert de siete puntos:

- Planeación Estratégica
- Producción y Operaciones
- Calidad
- Comercial
- Talento Humano
- Gestión Ambiental
- Tecnología

En función de estas siete dimensiones fueron desarrolladas quince preguntas, es preciso indicar que cada una de las dimensiones analizadas tuvieron una confiabilidad con un Alfa de Crobach superior a 0.8 puntos, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1
Confiabilidad de las dimensiones seleccionadas

Dimensión	Confiabilidad
Planeación estratégica	.863
Producción y operaciones	.938
Aseguramiento de la calidad	.905
Comercialización	.899
Contabilidad y finanzas	.844
Recursos humanos	.891
Gestión ambiental	.833
Sistemas de información	.841

Tomado de: (Ibarra, González, & Demuner, 2017)

Tabla 2
Dimensiones adaptadas para la recolección de datos

Preguntas relacionadas con la Dimensión de la Competitividad Empresarial		Respuestas				
Dimensión	Detalle	1	2	3	4	5
Planeación Estratégica	1. Usted considera que el personal de la empresa participa dentro de la formulación de las estrategias de la empresa					
	2. Usted considera que han identificado los lineamientos generales para la estrategia de la empresa.					
	3. Usted conoce los Objetivos, Misión, Visión, Políticas organizacionales, Valores y Planes de Contingencia de la empresa					
Producción y Operaciones	4. Usted considera que existe un responsable quien controla, mide y evalúa el rendimiento de cada una de las operaciones de la empresa					
	5. Usted recibe la información necesaria para el desarrollo de sus actividades de trabajo diario y del proceso productivo					
Calidad	6. Usted recibe capacitaciones sobre temas relaciones a las mejoras de la empresa					
	7. Usted recibe charlas y capacitaciones sobre los procesos certificaciones de la empresa					
Comercial	8. Usted recibe información sobre los procesos de distribución, comercialización y satisfacción de los clientes					
Talento Humano	9. Usted recibe capacitaciones sobre motivación personal					
	10. Usted recibe capacitaciones sobre trabajo en equipo y clima organizacional					
	11. Usted recibe incentivo o reconocimiento por el cumplimiento de su trabajo					
Gestión Ambiental	12. Usted recibe información sobre las políticas de gestión ambiental de la empresa					
	13. Usted recibe información sobre los procesos de certificaciones ambientales de la empresa					
Tecnología	14. Usted conoce si la empresa tiene procesos automatizados y sistematizados					
	15. Usted recibe información sobre los procesos tecnológicos que desarrollada la empresa					

Adaptación de: (Ibarra, González, & Demuner, 2017)

Por otro lado, se ha seleccionado la entrevista semiestructurada, con preguntas abiertas con el objetivo de obtener la mayor cantidad de respuestas de tal forma que permita contener de manera subjetiva los diversos factores que pueden afectar la competitividad de una empresa del sector camaronero (Arias, 2020). Se diseñó un cuestionario con ocho preguntas, las mismas que fueron enviadas a expertos del sector. Para la toma de las entrevistas se seleccionaron a un grupo de 3 expertos, los mismos que deben contar con un perfil comprobado con las siguientes características:

- a) De 5 a 10 años como gerentes o jefes financieros, administrativos, contables, planificación, auditoria o control interno;
- b) Instrucción académica universitaria;
- c) Experiencia laboral comprobada en empresas del sector camaronero;
- d) Antigüedad de 5 años laborando en empresas del sector camaronero.

Población y muestra

Como primer punto se considera que la población es el universo en donde se desarrollan la investigación, para el presente caso, como población se ha considerado a las empresas del sector camaronero, adicional a ello se ha seleccionado un muestreo por conveniencia, de acuerdo con Velasco & Martínez (2017) el muestreo por conveniencia es seleccionar a elementos que resultan sencillos la obtención y recolección de datos, esto debido a que para el investigador puede examinar a los sujetos con proximidad geográfica.

Para la presente investigación se ha seleccionado a una empresa del sector para la toma de encuesta, se mantiene el derecho de confidencialidad para la empresa, por lo cual será definida como la empresa de estudio, la empresa seleccionada tiene una mayor representación dentro del sector camaronero por ello se la considera como clave dentro del presente análisis, la empresa caso de estudio cuenta con un total de 373 colaboradores, en donde luego del proceso de extracción de la muestra representativa esta asciende a 189 personas a encuestar, como se detalle en la siguiente figura.

Figura 6

Proceso de extracción de la muestra

Datos y forma de cálculo		
Fórmula:	Cálculo:	
	$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 p \cdot q}$	$n = \frac{3,8416 * 0,25 * 373,00}{0,933 + 3,84 * 0,25}$
En donde:		$n = \frac{358,23}{0,93 + 0,96}$
Nomenclatura	Definición	Valor
Z	Nivel de confianza	1,96
N	Población	373
p	Probabilidad a favor	0,50
q	Probabilidad en contra	0,50
e	Error de estimación	0,05
n	Tamaño de la muestra	?
		$n = 189,25 = \mathbf{189}$

Por otro lado, para la toma de entrevistas se seleccionaron a tres administradores que debido a su trayectoria dentro del sector camaronero son considerados como expertos para la presente investigación.

Fuentes de Información

Las fuentes de información seleccionadas para la presente investigación son primarias y secundarias. Por el lado de las primarias serán obtenidas de las encuestas que se desarrollaran a la empresa caso de estudio, las entrevistas se realizaran a tres expertos de las diferentes empresas del sector camaronero. En el caso de las fuentes de información secundarias se han seleccionados las diversas estadísticas del sector, por otro lado también se consideran como fuentes de información a los estudios previos y diversos datos de las principales entidades del sector.

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan las variables de la investigación:

Tabla 3

Cuadro de Operacionalización de las variables

Tipo	Variable	Definición conceptual	Definición Operativa	Fuentes de Información	Técnicas
Dependiente	Ventaja Competitiva	Elementos que otorga valor agregado a una empresa o una industria en relación con otras.	Posiciona a la empresa en la mente del cliente aumentando el nivel de ventas y rentabilidad.	Primarias y secundarias	Encuestas y Entrevistas

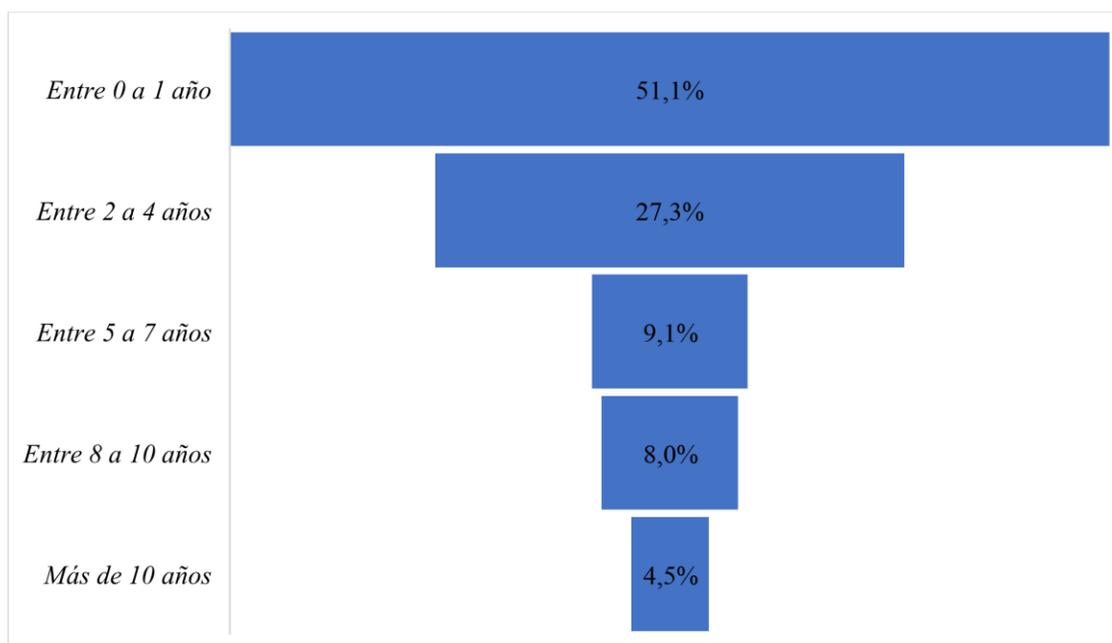
Independiente	Plan Estratégico	Escrito con	Permite diseñar la estrategia de la empresa para enfrentar a la competencia.	Primarias y secundarias	Estudios Previos y Teóricos
		manual, procesos y elementos que permiten otorgar un valor adicional a una empresa.			

Interpretación de los datos

A continuación, se presentan los datos de las encuestas:

Figura 7

Tiempo trabajando dentro en el sector camaronero

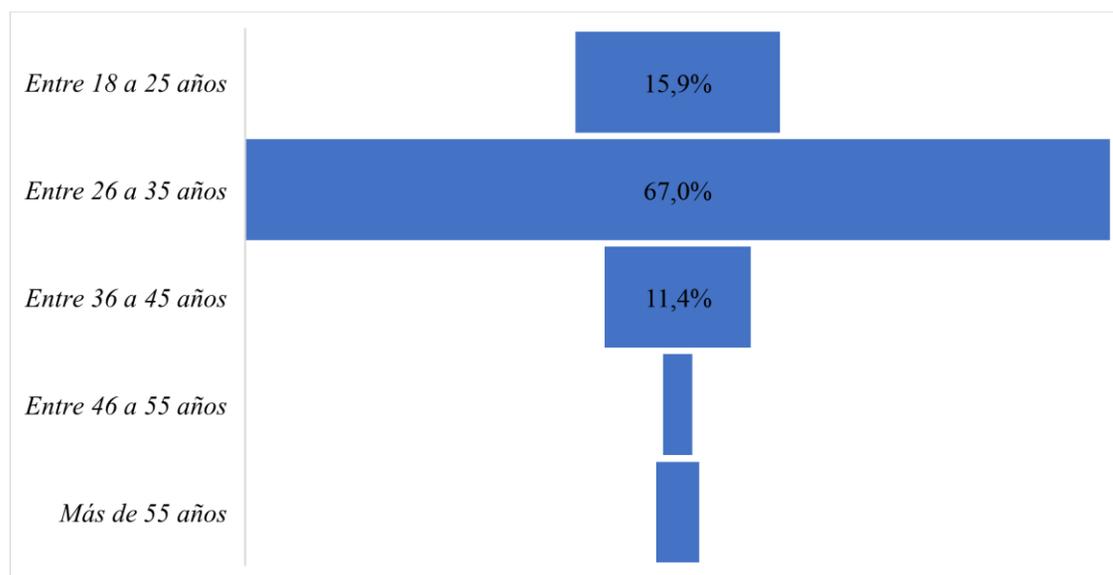


Interpretación:

Como primer análisis de los datos obtenidos se presentan el periodo de tiempo laborando de los encuestados, para ello se dividieron en cinco rangos de edades, de lo cual el 51% corresponde a personas que laboran en promedio un año dentro de actividades del sector camaronero, seguido del 27% con una edad promedio entre 2 a 4 años, luego el 9% y 8% con edades promedios entre 5 a 10 años, finalmente solo el 5% tiene más de 10 años trabajando en este tipo de empresas.

Figura 8

Edades de los encuestados



Interpretación:

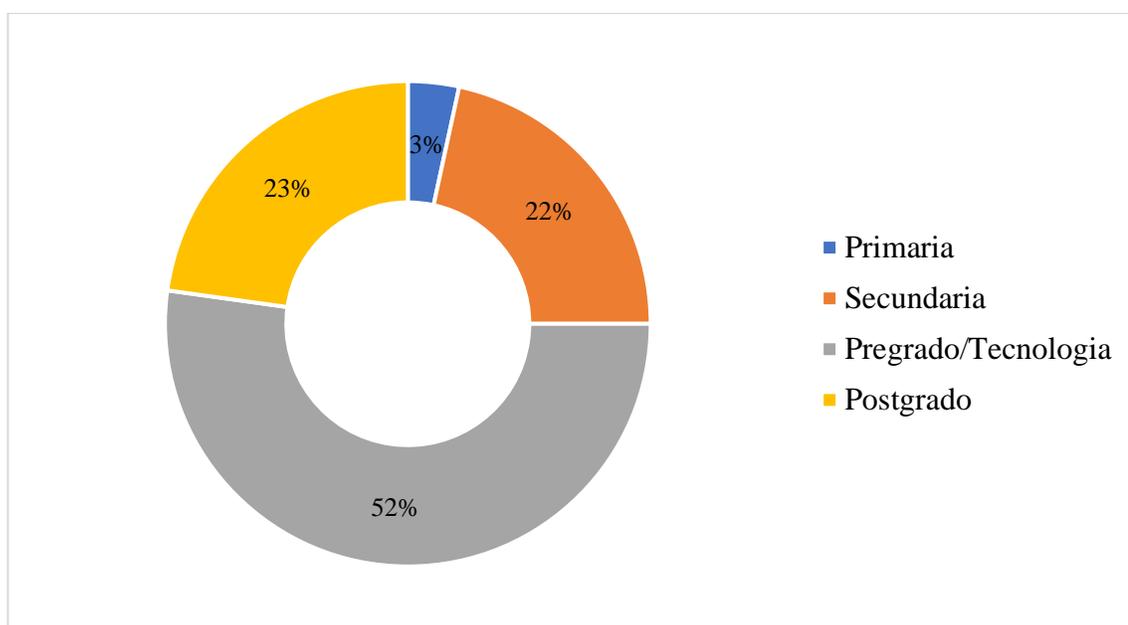
Otra de los datos generales analizados fueron las edades de los encuestados, en tal sentido las edades promedio de los encuestados se encuentran en un 67% entre 26 a 35 años de edad, luego de ello el 15% con edades entre 18 a 25 años, el 11% con edades entre

36 a 45 años, finalmente el 7% tiene entre 46 o más años, con los datos indicados se puede determinar que más del 50% de los encuestados tiene una edad mediamente madura en donde poseen experiencias profesionales.

Una información de mucha relevancia son los estudios académicos que poseen las personas que laboran dentro del sector analizado, en tal sentido los encuestados que representan a la muestra del sector, en un 52% tienen estudios de pregrado o tecnológico, seguido del 23% con estudios de postgrados, un 22% con estudios de secundarias y el restante como primaria. Esta información es de suma importancia puesto que las empresas del sector deben mantener a todo su equipo de trabajo con estudios de pregrado o tecnológico esto representaría una mejor productividad puesto que el entendimiento de términos técnicos dentro del proceso de las actividades sería adecuado.

Figura 9

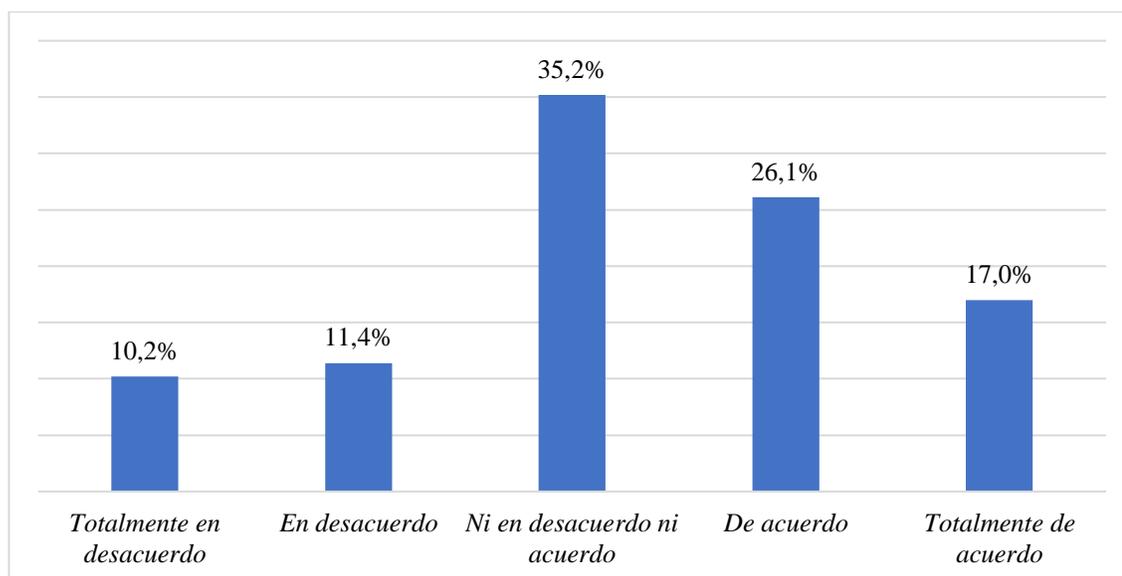
Estudios profesionales de los encuestados



A continuación, se presentan los principales resultados sobre las dimensiones analizadas:

Figura 10

Usted considera que el personal de la empresa participa dentro de la formulación de las estrategias de la empresa

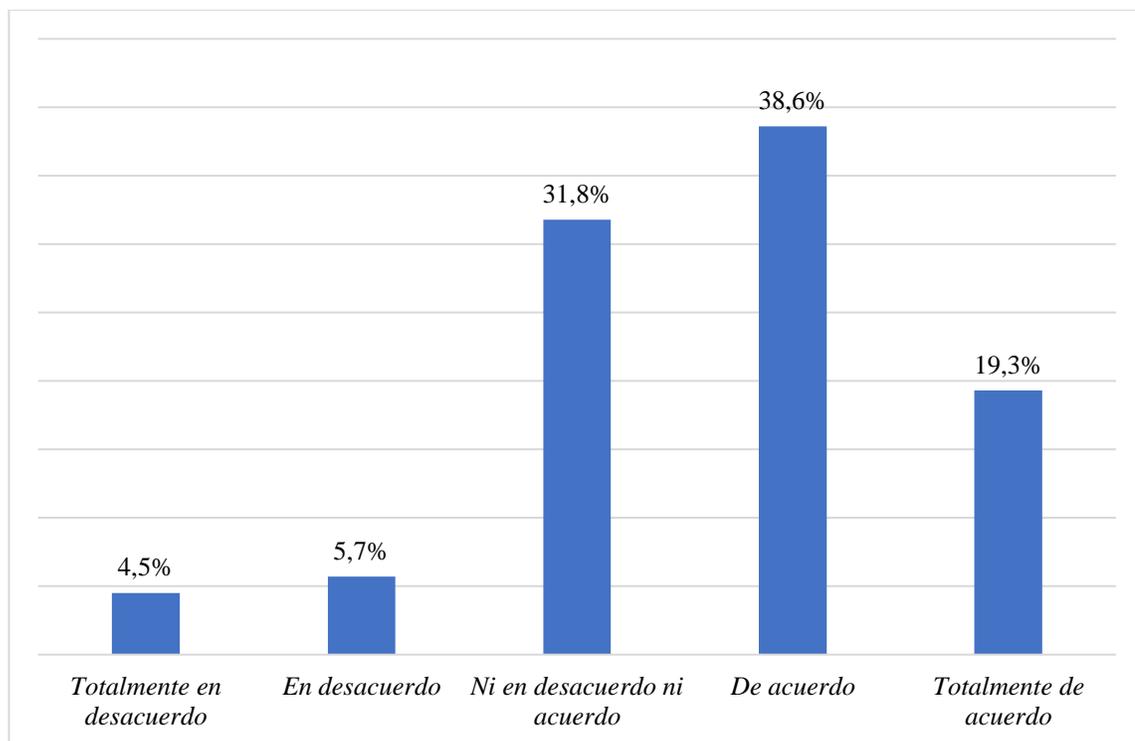


Interpretación:

De acuerdo a la investigación dentro de la empresa caso de estudio, indican que el 43% aproximadamente están de acuerdo en que la empresa permite que los colaboradores estén presentes dentro del proceso de formulación de las estrategias, por otro lado, el 57% restante indican que no son incluidos dentro del proceso estratégico. Bajo este sentido es preciso indicar que en proceso de desarrollo de las iniciativas estratégicas de una empresa se deban involucrar al personal, para de esta manera conocer las sugerencias que tienen para mejorar los procesos de la empresa, puesto que ellos son los actores principales en donde se puede extraer gran cantidad de información.

Figura 11

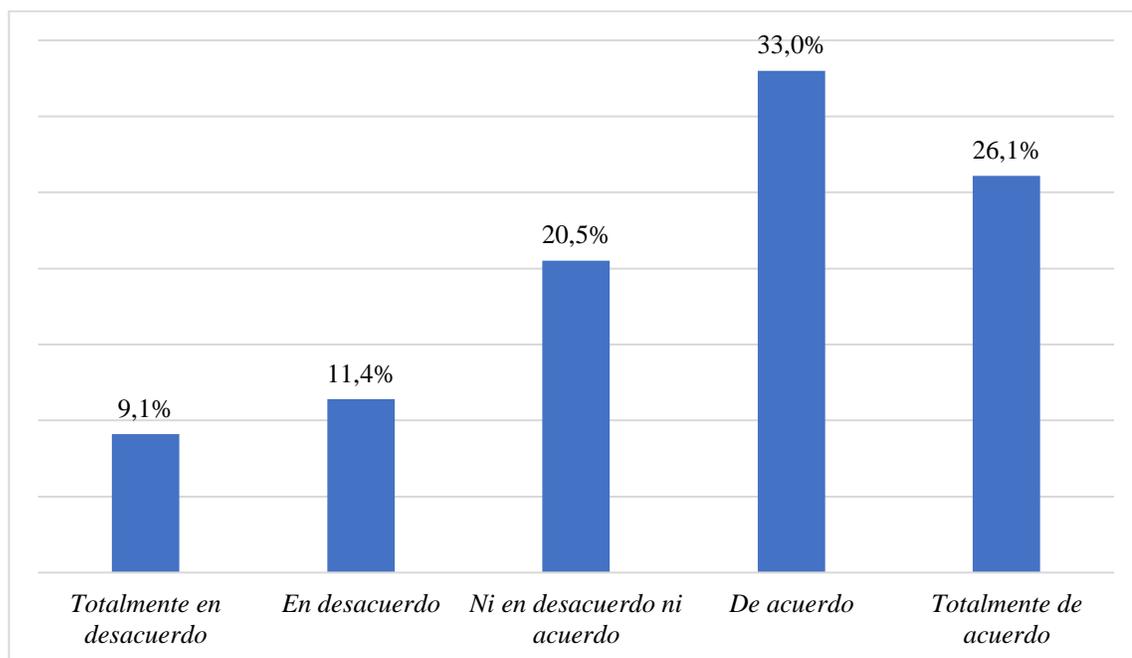
Usted considera que han identificado los lineamientos generales para la estrategia de la empresa.

**Interpretación:**

Otra de las afirmaciones en cuanto a la dimensión de planeación estratégica, es sobre los lineamientos que posee la empresa y si estos se encuentran identificados de forma adecuada en las estrategias, basado en ello más del 50% de los encuestados indican que, si se encuentran dentro de las estrategias, sin embargo, es adecuado que se presenten nuevos para bajar el porcentaje que desconocen sobre ello.

Figura 12

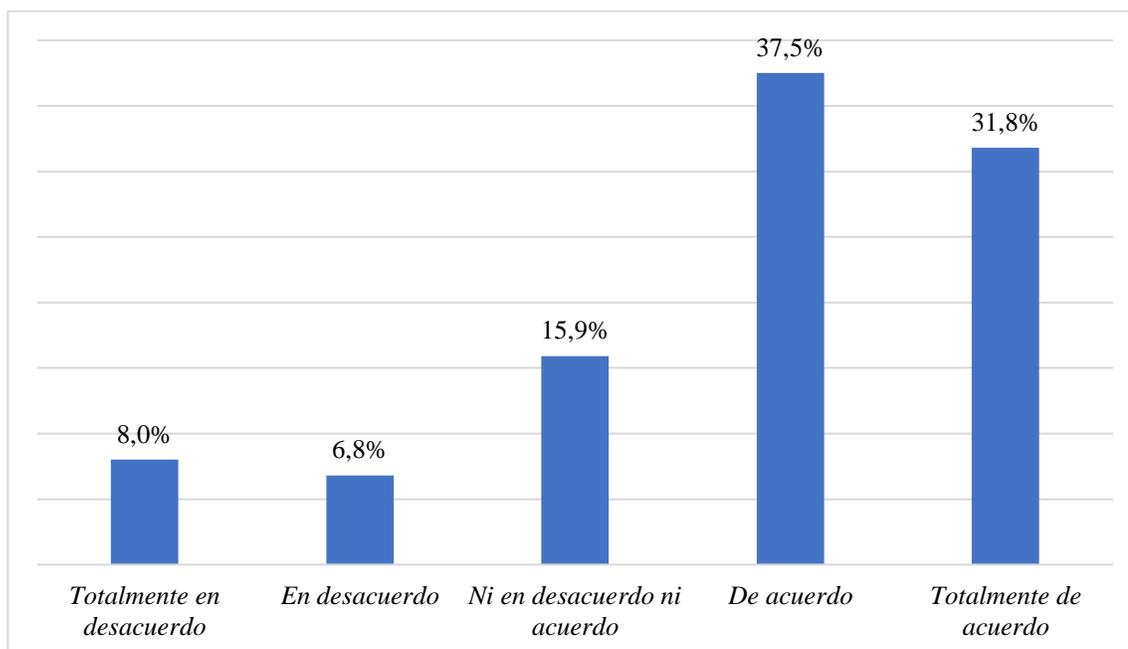
Usted conoce los Objetivos, Misión, Visión, Políticas organizacionales, Valores y Planes de Contingencia de la empresa

**Interpretación:**

Un elemento de vital importancia dentro de todo proceso de desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas del sector camaronero, es la socialización de la estrategia corporativa de la empresa, en tal sentido el 59.1% de los encuestados indican que conocen sobre los objetivos, misión, visión, políticas, valores y planes de contingencias de la empresa, se recomienda que las empresas del sector desarrollen un proceso de capacitación adecuada para socializar la estrategia corporativa de la empresa.

Figura 13

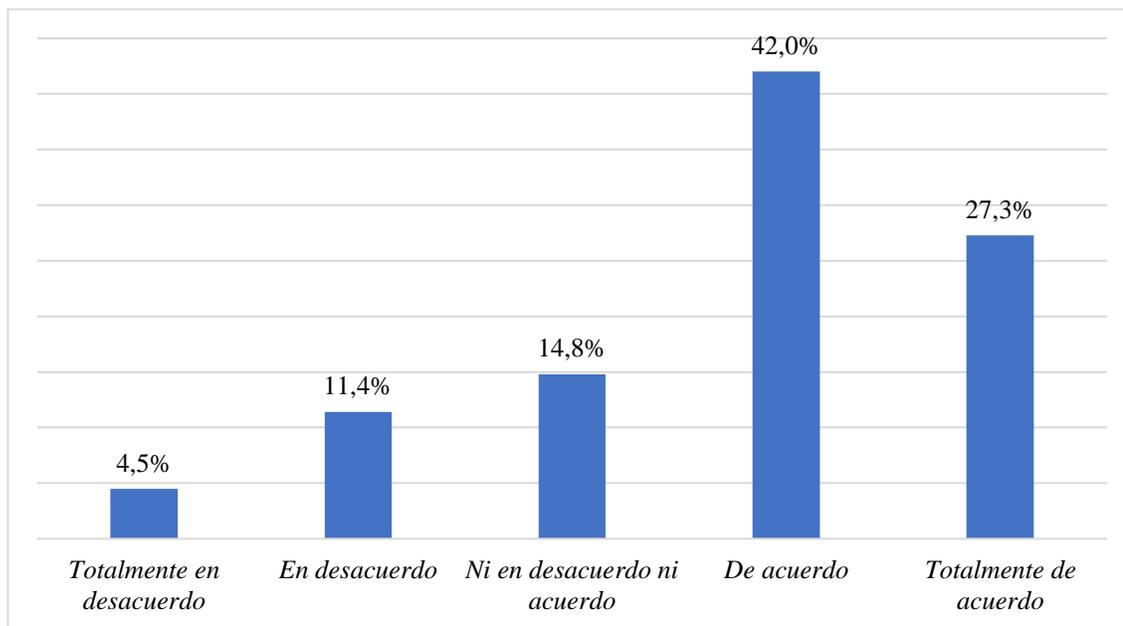
Usted considera que existe un responsable quien controla, mide y evalúa el rendimiento de cada una de las operaciones de la empresa

**Interpretación:**

La segunda dimensión evaluada fue la de producción y operaciones, en donde se analizaron la existencia de un responsable, en tal sentido el 69% indican que actualmente dentro de las empresas del sector existe una persona encargada quien controla, mide y evalúa el rendimiento de las operaciones de la empresa lo cual permite optimizar y mejorar los procesos productivos.

Figura 14

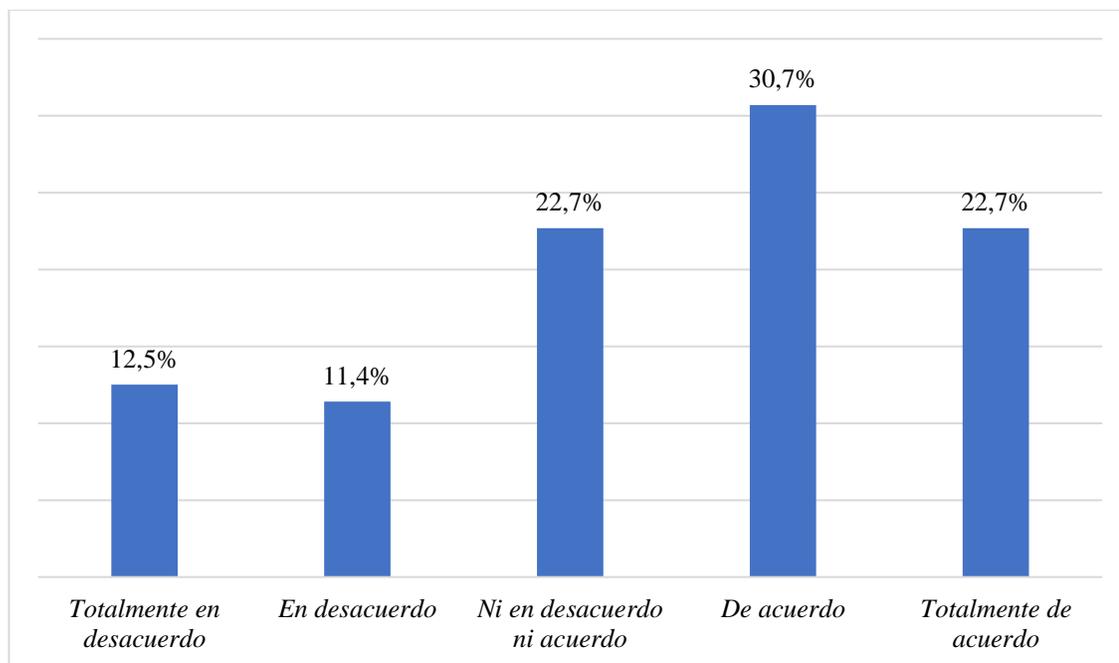
Usted recibe la información necesaria para el desarrollo de sus actividades de trabajo diario y del proceso productivo

**Interpretación:**

De acuerdo con los datos de las encuestas el 42% manifiesta estar de acuerdo en recibir información necesaria para el desarrollo de las actividades del trabajo y del proceso productivo, un 27% indican estar totalmente de acuerdo, por otro lado, el 30% restante indican estar entre desacuerdo, totalmente en desacuerdo e indeciso en relación a esta afirmación.

Figura 15

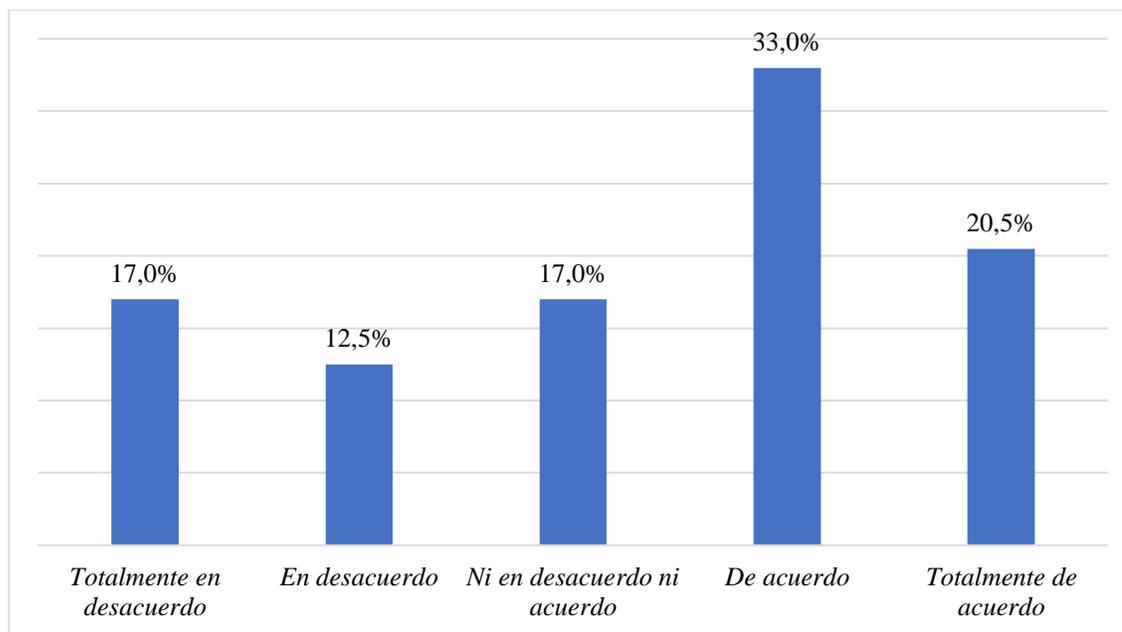
Usted recibe capacitaciones sobre temas relacionados a las mejoras de la empresa

**Interpretación:**

Los encuestados indican en un 30% estar de acuerdo en que reciben capacitaciones sobre temas relacionados a las mejores continuas de la empresa, un 22% indican estar totalmente de acuerdo, un 22% indican no estar ni de acuerdo y en desacuerdo con ello, el porcentaje restante indican una negatividad en cuanto a esta afirmación.

Figura 16

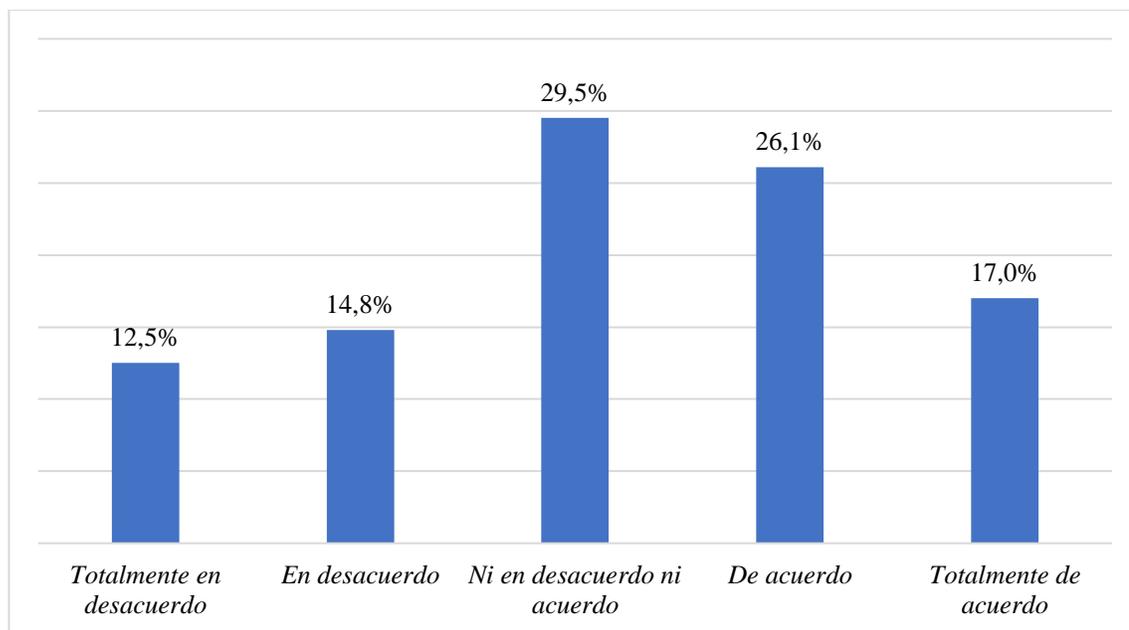
Usted recibe charlas y capacitaciones sobre los procesos certificaciones de la empresa

**Interpretación:**

Los encuestados indican en un 33% estar de acuerdo en que reciben capacitaciones sobre los procesos de certificaciones de la empresa, un 29% indican estar en desacuerdo con ello. Un elemento de mucha relevancia es la capacitación constante entregada a los colaboradores por tal motivo es preciso que las empresas del sector involucren a los trabajadores dentro de los procesos de capacitación.

Figura 17

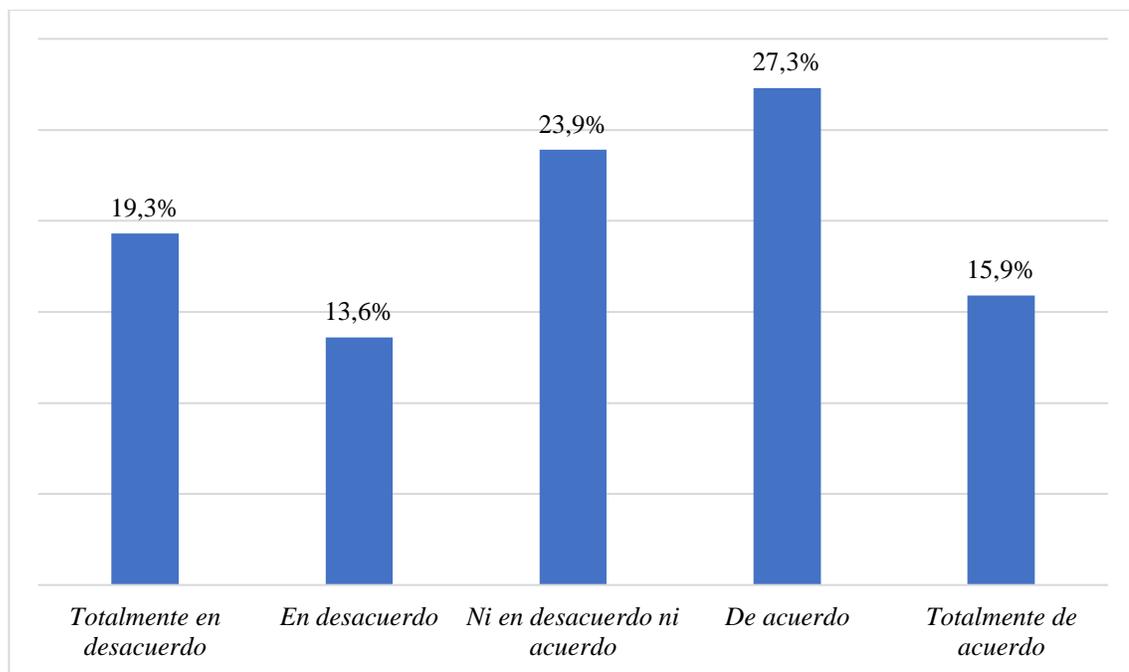
Usted recibe información sobre los procesos de distribución, comercialización y satisfacción de los clientes

**Interpretación:**

De acuerdo al proceso de investigación, se determina que el 43% de los encuestados indican que reciben información sobre los procesos de distribución, es importante que el personal conozca sobre los procesos de distribución de la empresa, así como también de los procesos de satisfacción de los clientes, de esta manera conocerán toda la cadena de valor de la empresa.

Figura 18

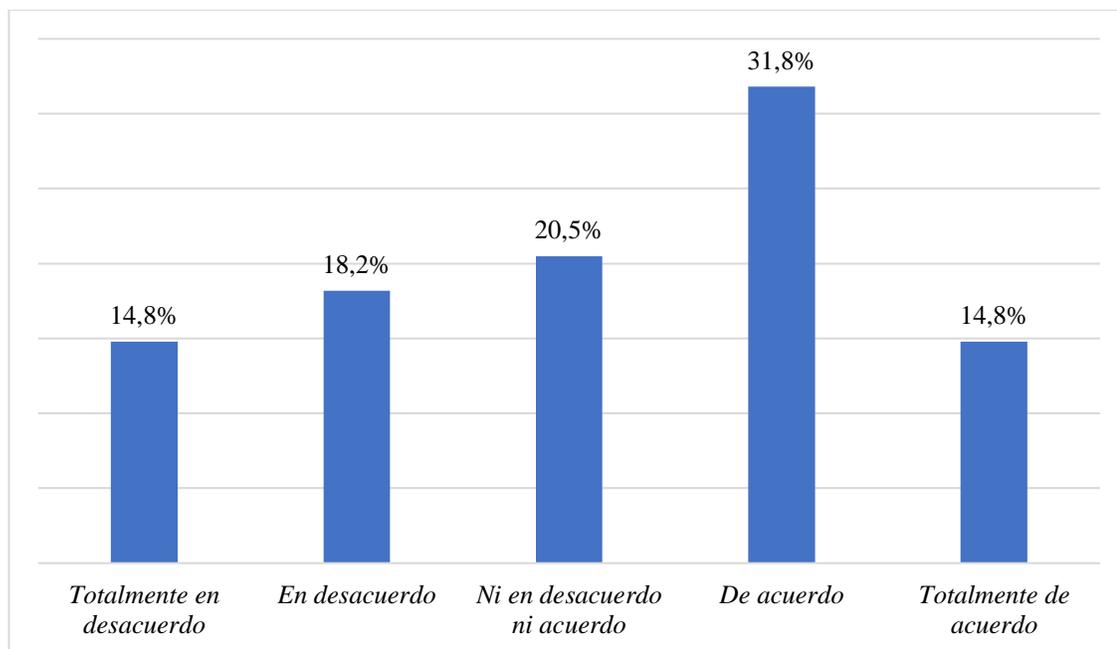
Usted recibe capacitaciones sobre motivación personal

**Interpretación:**

Las encuestas determinan que un elemento de vital importancia es la motivación del personal por tal motivo, los encuestados indican que están de acuerdo en que actualmente las empresas del sector brindan capacitaciones en donde se aumenta el rendimiento del personal por medio de la motivación, en tal sentido el 43% indican estar de acuerdo con dicha afirmación, por otro lado, un 32% indican estar en desacuerdo, en tal sentido las empresas del sector deben aumentar estos procesos de motivación.

Figura 19

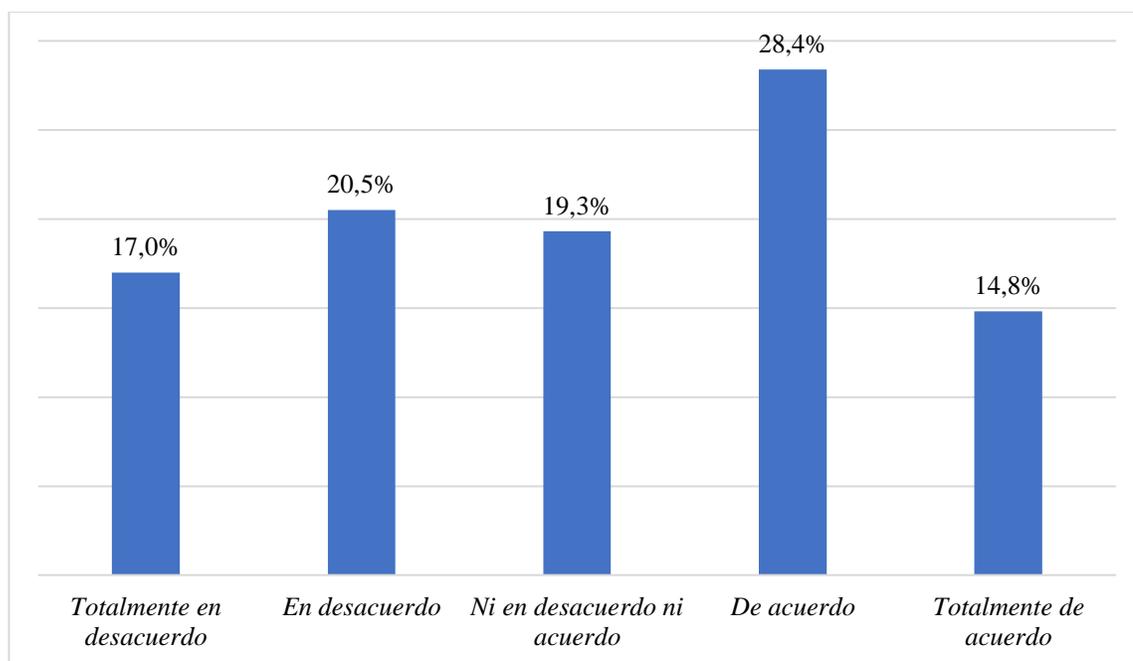
Usted recibe capacitaciones sobre trabajo en equipo y clima organizacional

**Interpretación:**

Un porcentaje representativo manifiesta estar de acuerdo en las capacitaciones sobre el trabajo en equipo y clima organizacional, en tal sentido el 46% de los encuestados indican estar totalmente y de acuerdo en cuanto a esta afirmación, lo restante determina que actualmente las empresas del sector no brindan capacitaciones sobre este elemento al personal de la empresa.

Figura 20

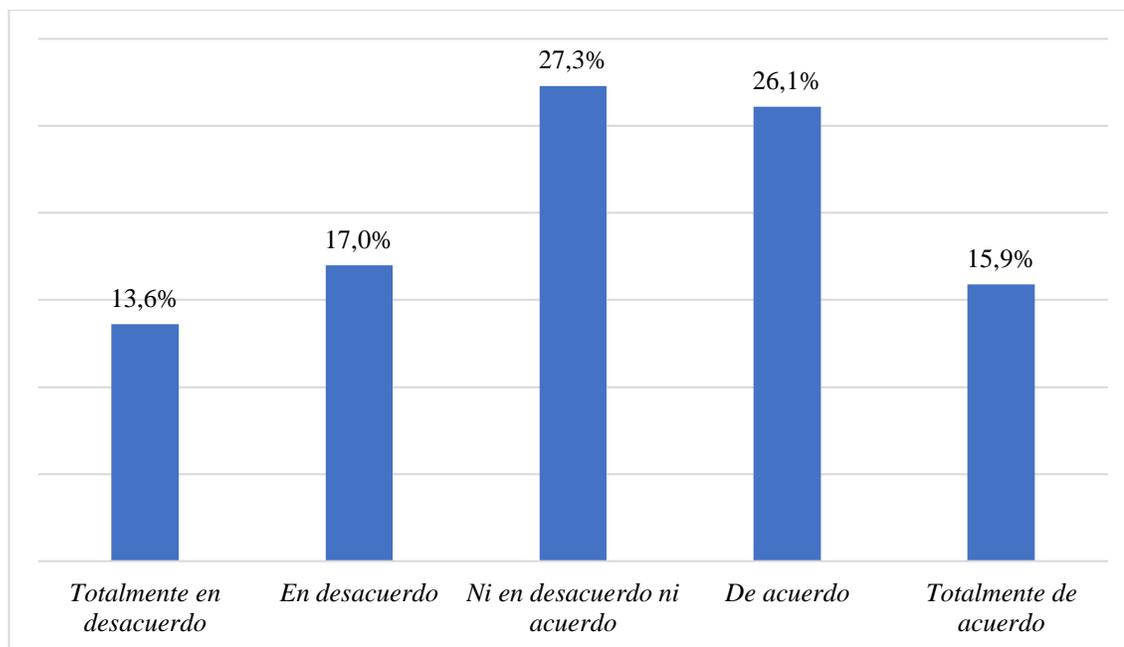
Usted recibe incentivo o reconocimiento por el cumplimiento de su trabajo

**Interpretación:**

Al momento de preguntar sobre la entrega de reconocimiento por el cumplimiento del trabajo, el 43% indican estar de acuerdo con ello, el 57% restante se encuentra indeciso o en desacuerdo sobre el reconocimiento que recibe de parte de la empresa, el reconocimiento e incentivo es una parte del aumento de la productividad de los colaboradores por tal motivo las empresas del sector deben prestar atención a ello.

Figura 21

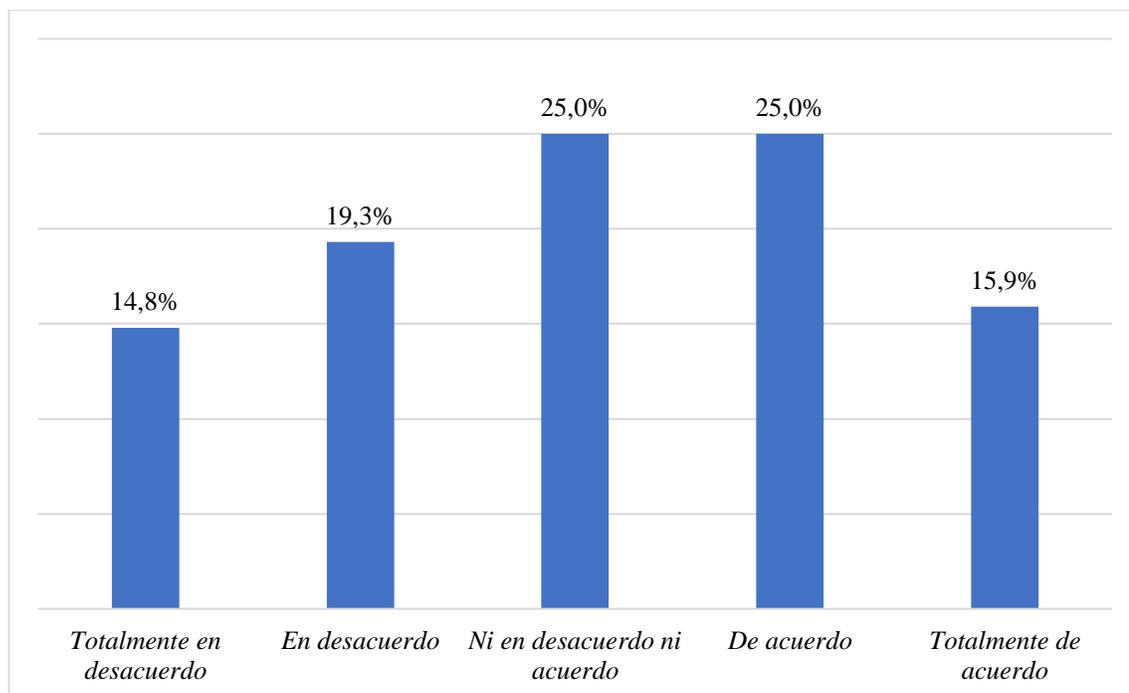
Usted recibe información sobre las políticas de gestión ambiental de la empresa

**Interpretación:**

Las encuestas desarrolladas determinaron que el 42% indican estar de acuerdo en que conocen sobre las políticas de gestión ambiental de la empresa, por otro lado, un porcentaje representativo manifiestan que no conocen sobre ello esto es el 30%, las políticas ambientales son importantes, en donde la conservación del medio ambiente debe ser un objetivo de todos los colaboradores como de los accionistas de la empresa.

Figura 22

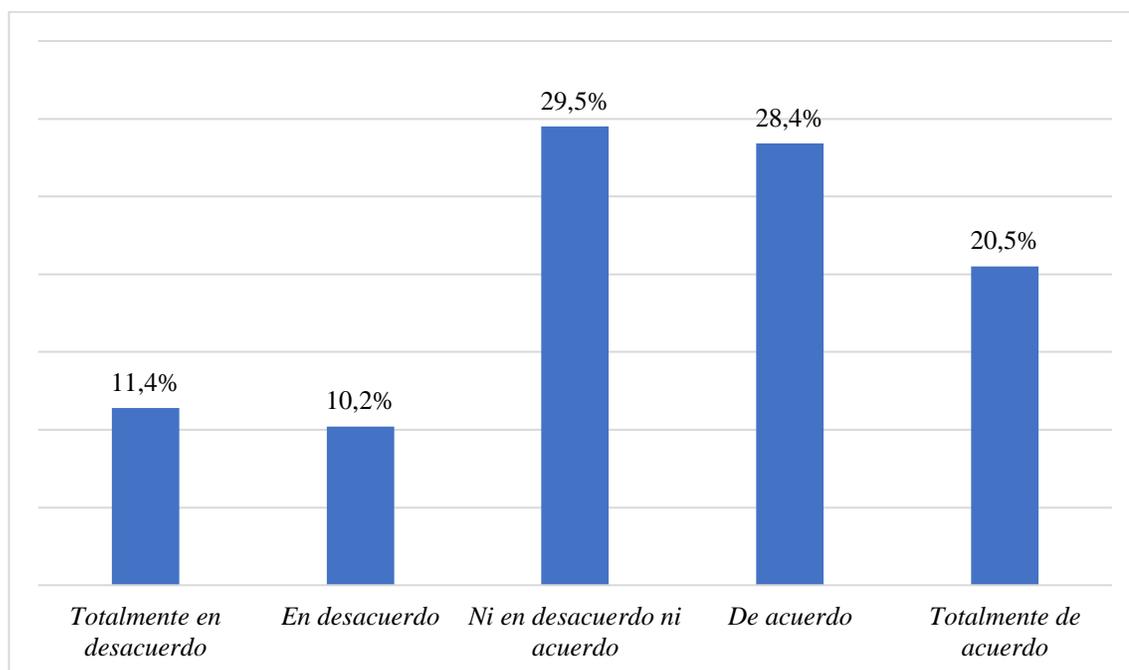
Usted recibe información sobre los procesos de certificaciones ambientales de la empresa

**Interpretación:**

Otro de los elementos necesarios en los procesos de competitividad de las empresas es la gestión a los procesos de certificación ambientales, por tal motivo la socialización de todos estos procesos es necesario, el 40% indican estar de acuerdo, con un porcentaje representativo sobre estar en desacuerdo.

Figura 23

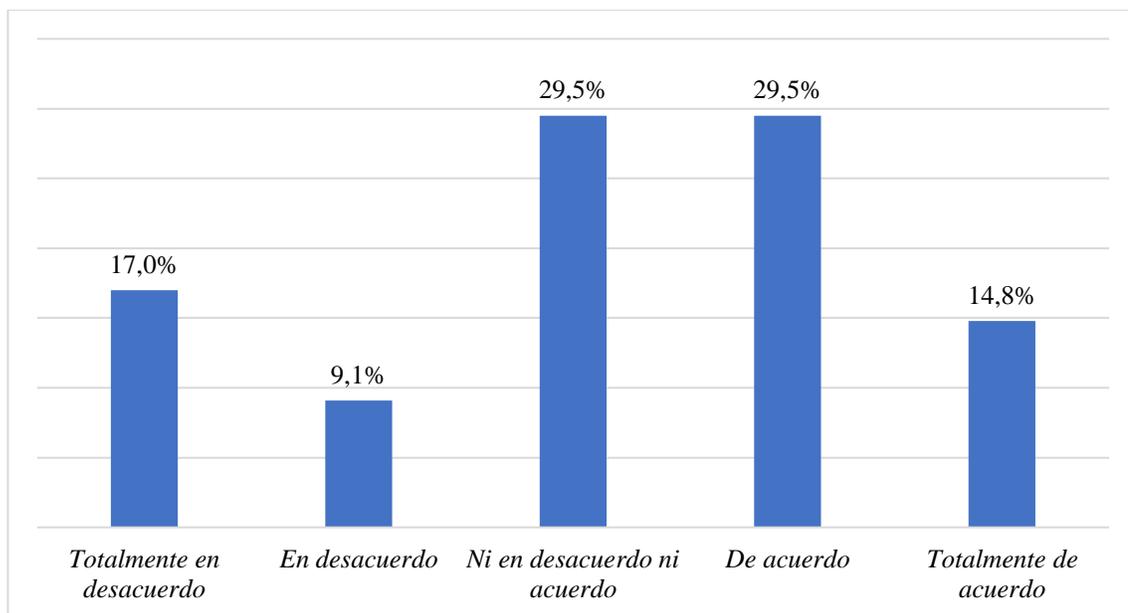
Usted conoce si la empresa tiene procesos automatizados y sistematizados

**Interpretación:**

Actualmente las tecnologías juegan un papel de mucha relevancia dentro de todos los procesos de desarrollo de una ventaja competitiva, por tal motivo las empresas del sector deben implementar modelos tecnológicos que permitan automatizar y sistematizar los modelos productivos de la empresa, en donde ello permitan optimizar el rendimiento de las línea de productos, reduciendo el nivel de desperdicios, en tal sentido el 49% de los encuestados indican estar de acuerdo en que los procesos de la empresa son automatizados.

Figura 24

Usted recibe información sobre los procesos tecnológicos que desarrolla la empresa

**Interpretación:**

Finalmente, el 44% indica que conocen sobre todos los procesos tecnológicos que se desarrollan en la empresa, por tal motivo las empresas del sector deben tomar acción para socializar todos los procesos que tiene la empresa ya que el cliente interno es el primer referente en un mercado competitivo.

A continuación, se presentan los datos obtenidos de las entrevistas:

Tabla 4
Resumen de las entrevistas

DETALLE / PREGUNTAS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
Cargo Actual	Jefe Administrativo	Gestor Financiero de Ventas Nacionales	Contador de empacadora de camarón
Describa la actividad de las empresas	Preparación y conservación de camarón y langostinos mediante el congelado, ultracongelado secado, ahumado, salado, sumergido en salmuera y enlatado, etcétera	Producción y Exportación de Camarón	Exportadora de camarón
Títulos universitarios obtenidos	1. Tecnóloga en contabilidad y auditoría, CPA 2. Ingeniera en Auditoria y Contabilidad CPA	Contaduría Pública Autorizada	Licenciado en Contabilidad & Auditoría
1) Describa el segmento de mercado que actualmente atiende la empresa en donde labora	La planta empacadora ofrece productos con características diferentes ya que es un producto muy demandado por el segmento al cual se dirige. El objetivo principal es mantenerse, ya que el poder de negociación de los clientes es medio por lo que se desea tomar el control de baja de precios en el producto tomando en cuenta la calidad, el tiempo y la forma de entrega del producto.	A nivel nacional los segmentos que atiende son conocidos como canales en los que se encuentran los Supermercados, Hoteles, Restaurantes, Catering, Mayoristas y al consumidor final por medio de su punto de venta.	Nosotros exportamos a varios continentes, pero nuestro mayor mercado es el asiático con China como nuestros mayores clientes con un 55% promedio del total de las exportaciones. Tenemos otros países como el de EEUU

2) ¿Realizan diagnósticos y evaluaciones sobre los procesos productivos, de distribución y calidad en la empresa donde labora?	<p>Si se realizan diagnósticos y evaluaciones.</p> <p>Control de calidad en el proceso de descabezado, pelado y desvenado, en el lavado del camarón y su tratamiento.</p> <p>En el empaque y congelación de producto.</p>	<p>De acuerdo al segmento del mercado se va evaluando los procesos ya que muchos de ellos piden como prioridad qué no se pierda la cadena de frío del producto y lleguen en las presentaciones solicitadas.</p>	<p>El departamento apertura un departamento de Mejora Continua para evaluar las deficiencias de la empresa y tomar las medidas necesarias para solucionarlas a tiempo y esto mejore la productividad de la empresa.</p>
3) ¿Considera que los procesos antes indicados generan valor agregado a los productos que comercializan?	<p>Sí, los procesos generan valor agregado a los productos ya que se mantiene el control de calidad de los mismos, generando así clientes que compran en volúmenes altos por la calidad de nuestros productos.</p>	<p>Sí, ya que cumpliendo con los estándares que solicita el mercado hace que los clientes puedan tener el producto a su medida, así como facilita el proceso del cliente para su venta.</p>	<p>Sí, porque hacen que nuestro producto se procese con altos estándares de calidad</p>
4) ¿Cuáles serían los factores que usted considera que generan valor agregado a los productos que comercializa la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Personalización • Información • Modo de consumo • Calidad • Buen mantenimiento de producto • Congelación 	<p>Disponibilidad del producto: Que se encuentre disponible en el mercado</p> <p>Calidad del producto: Que el producto sea de Exportación</p> <p>Presentación del producto: Que pueda estar al alcance del consumidor como de 1 libra, 1/2 libra, etc.</p>	<p>El camarón de nuestro país es el de mejor calidad y sabor en el ámbito internacional. También se cuida que el camarón exportado vaya con todas las especificaciones solicitadas por los clientes como son los tratamientos de sulfitos, fosfato y que tenga las temperaturas para conservación del producto</p>
5) ¿Usted considera que el actual segmento al cual la empresa atiende	<p>Sí, en el procesamiento y comercialización de nuestro producto el principal ente que caracteriza el camarón es su calidad, ya que es un</p>	<p>Sí, porque los productos que se encuentran en cada segmento del mercado son por la necesidad del cliente (demanda).</p>	<p>Sí, hay países donde solicitan que el producto exportado tenga altos los estándares de calidad</p>

adquiere los productos por la calidad?	producto muy delicado. Siempre se mantiene en constante revisión y con una temperatura adecuada.		
6) ¿La empresa donde labora diseña un Plan de Estrategias?	Sí, el plan estratégico permite conocer donde está la empresa y a donde se requiere llegar. Con los objetivos definidos, se contribuye a minimizar los riesgos y a aumentar las oportunidades de éxito, considerando el mercado y sus movimientos.	Sí, diseñan plan para cada segmento del mercado ya que cada uno de ellos tiene diferentes necesidades.	La empresa está en este proyecto, la industria camaronera ha crecido a pasos grandes que no ha permitido desarrollar un plan estratégico.
7) ¿Usted considera que es importante diseñar un Plan Estratégico para la Industria Camaronera?	<p>Sí, por supuesto que es importante ya que permite definir las acciones necesarias de la empresa, determinar amenazas y oportunidades. Así como un mejor conocimiento del entorno.</p> <p>Es necesario que se realicen estudios continuamente para determinar las necesidades y requerimientos que tiene este sector en el país, y generar solución a los problemas que se presenten con las empresas camaroneras, a fin de que continúen formando parte pujante de la economía del Ecuador.</p>	Toda industria debe tener un plan de estrategia ya que a medida que pasa el tiempo las necesidades de los mercados van variando por lo dicho plan o planes deben ser dinámicos para poder cubrir con la demanda.	Es muy importante porque nos permitiría cumplir con los objetivos planteados como buscar más países donde pueda llegar nuestro camarón y ser muy competitivos con las industrias del mismo sector en nuestro país y también internacionalmente
8) Por su experiencia, ¿qué factores considera pertinentes incluir al momento de diseñar un Plan Estratégico para	Existen infinitos factores a considerar dentro de un diseño de plan estratégico. Se analizan según las áreas en las cuales uno desempeña. El preparar de manera académica a los empleados con	Lo primordial es la disponibilidad del producto, así como también la calidad del mismo, y sus presentaciones.	La planificación es lo más importante porque nos ayuda a estar preparados ante cualquier eventualidad

la Industria Camaronera?	cursos e información necesaria es un factor que nos permite realizar los procesos con eficiencia ya que el personal está totalmente capacitado para lo que va a hacer y con eso el riesgo de errores seria bajo.
---------------------------------	--

Análisis de los Datos de las Fuentes de Información Secundarias

Para el análisis de datos de información secundarias, se tomaron como base los datos de la empresa caso de estudio de esta manera, se puede indicar que desde el año 2019 al año 2022 la empresa caso de estudio han exportado aproximadamente un total 12 millones de libras de camarones, en donde la mayor concentración se encuentra en año 2020, si bien es cierto durante este periodo de tiempo existió la Pandemia del COVID-19, en donde las exportaciones de este producto aumentaron en un 32% con relación al año anterior (2019), como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 25

Exportaciones de camarones de los últimos 4 años

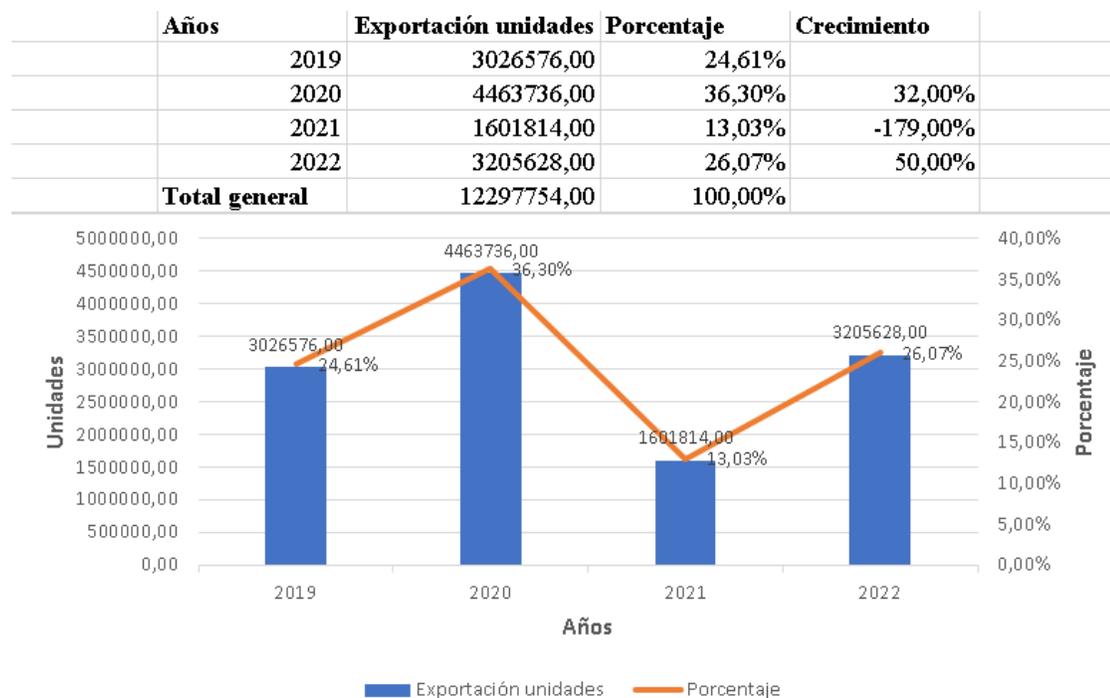
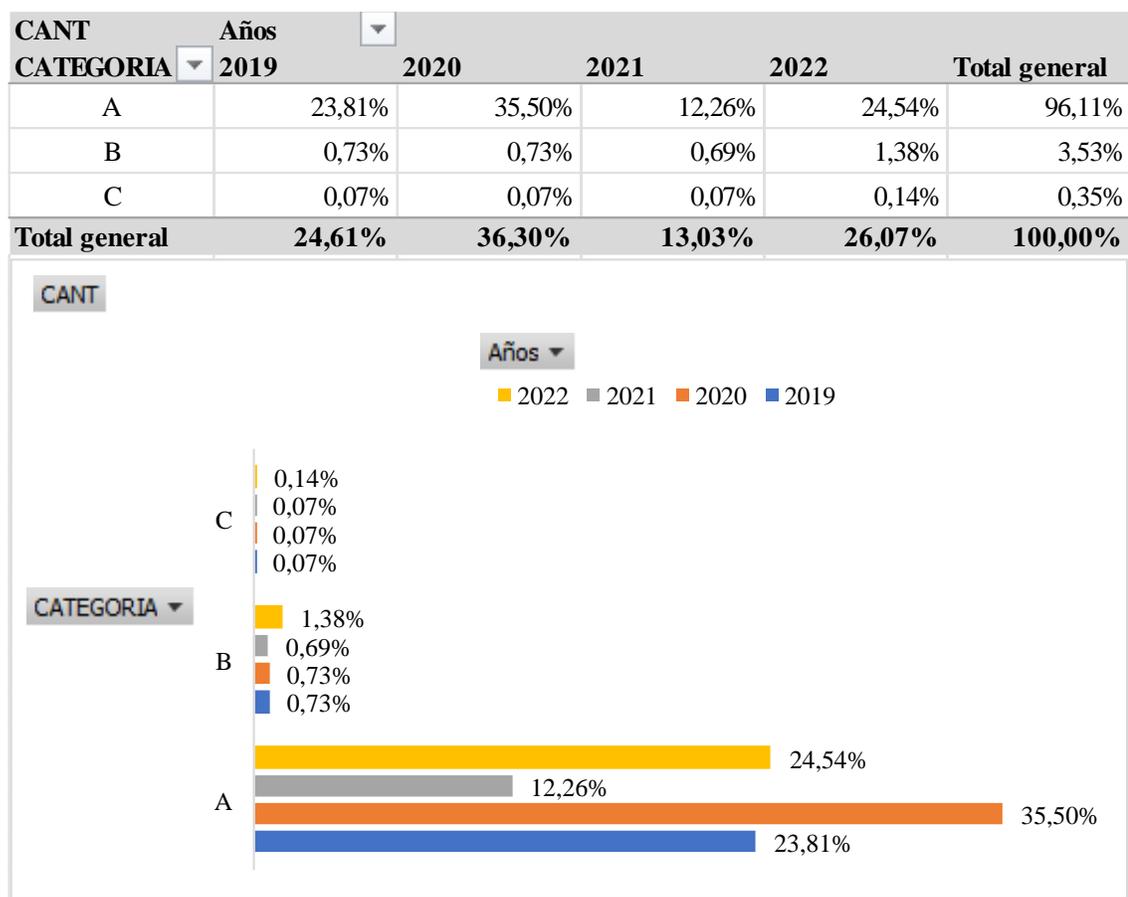


Figura 26

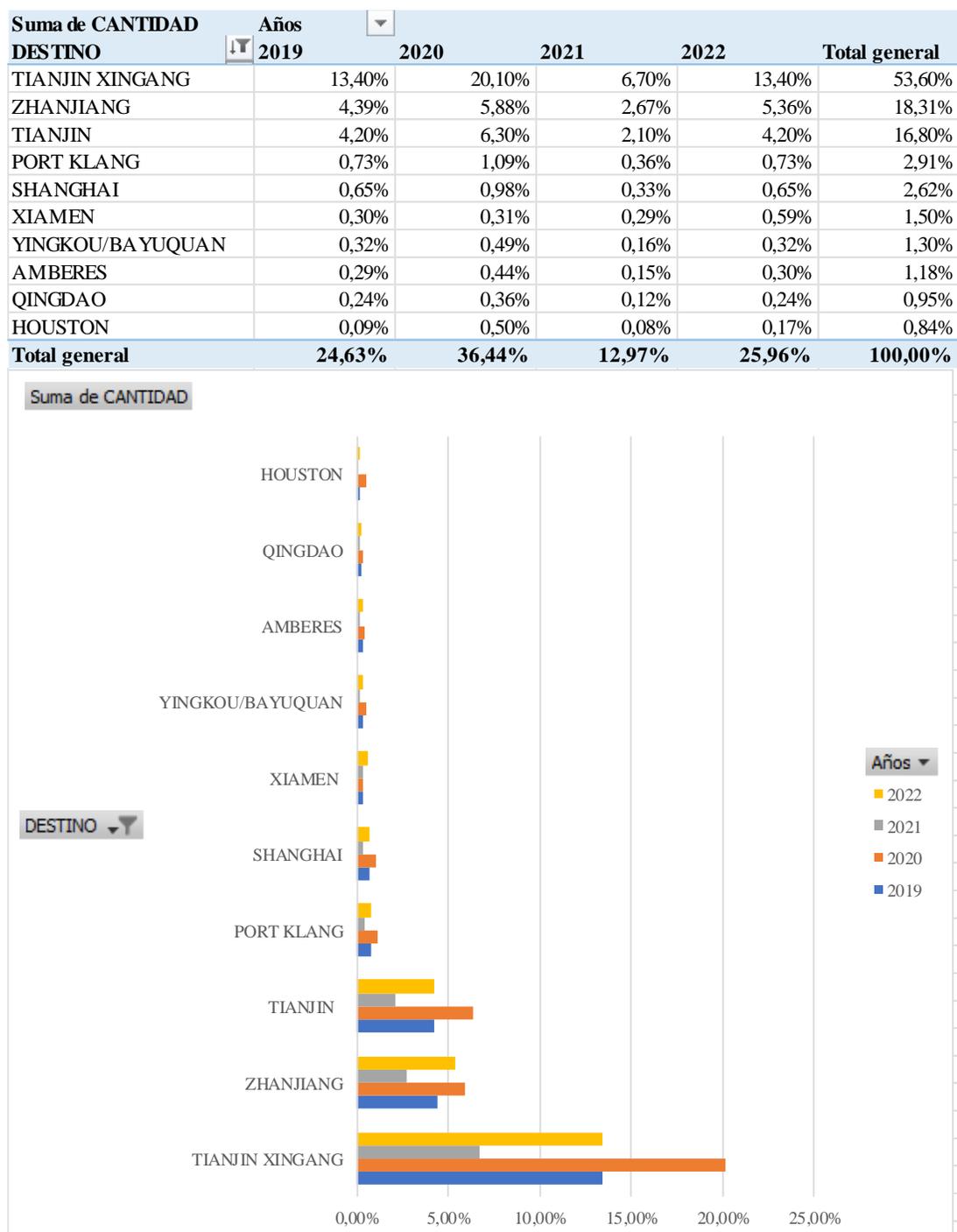
Exportación por categoría de productos



Por otro lado, un elemento de vital importancia dentro del análisis de los datos es la clase y tipo de producto enviado a los mercados internacionales, de esta manera la principal clase o categoría exportada es la “A” con más del 96.1% de representación, seguido del 3.5% de la categoría “B” y el restante de la categoría “C”. Como se considera un análisis de mercados internacionales, es preciso detallar los diez destinos con mayor representación de exportación.

Figura 27

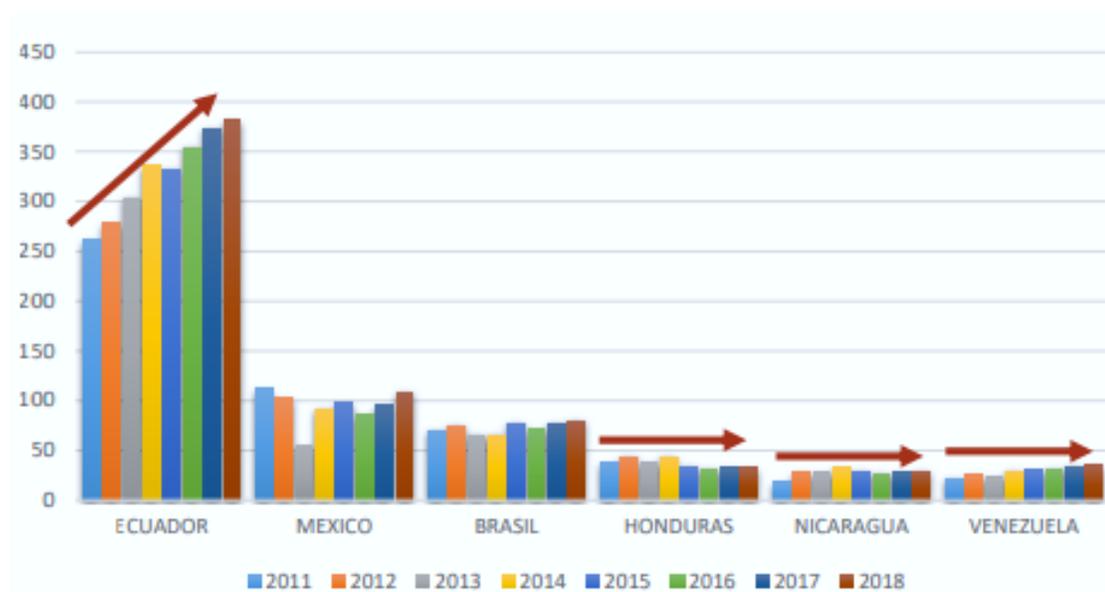
Principales destinos de las exportaciones de camarones



En los datos que se muestran anteriormente se puede determinar que las principales ciudades de destino son aquellas que se encuentran en el gigante asiático, puesto que los principales seis destinos son TIANJIN XINGANG, ZHANJIANG, TIANJIN, PORT KLANG, SHANGHAI, XIAMEN que suman aproximadamente el 95% del total de exportación, por tal motivo es de mucha relevancia que se desarrollen estrategias enfocadas a aumentar la cantidad de exportación a estos mercados. Por otro lado, es fundamental que se expanda a nuevos mercados para de esta forma las empresas del sector no dependan de mercados específicos.

Figura 28

Tendencia de la producción de Camarón en América Latina



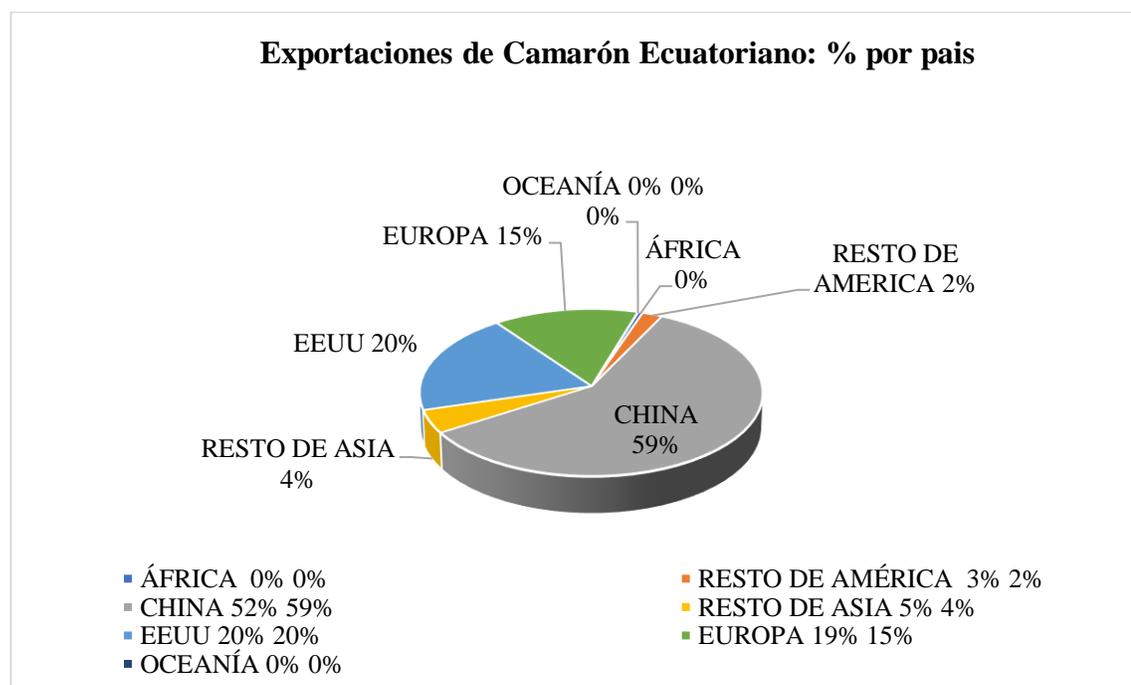
Tomado de: (Agila & Balcázar, 2019)

De acuerdo a un estudio desarrollado por Agila & Balcázar (2019) manifestaban que Ecuador es el primer país exportador de camarones a nivel de Latinoamérica desde el

año 2011, las exportaciones desarrolladas por el Ecuador superan en gran medida a los demás competidores, como se observa en la figura presentada anteriormente.

Figura 29

Exportación de Camarón por países



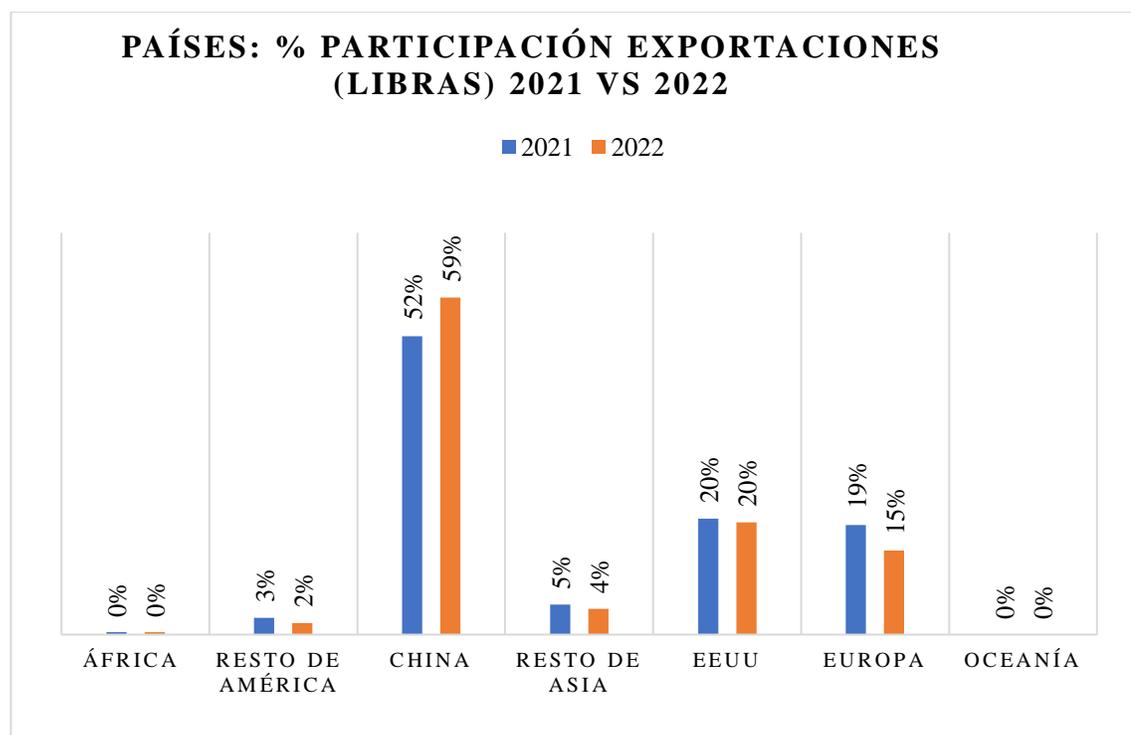
Tomado de: (Camara Nacional de Acuicultura, 2022)

Tabla 5

Exportaciones totales por mercados en dólares

PAÍS	ene - dic 21	ene - dic 22	Var 2022 vs 2021
	Dólares	Dólares	
ÁFRICA	\$32.107.216	\$33.440.324	4,15%
AMÉRICA	\$139.879.562	\$136.857.810	-2,16%
CHINA	\$2.296.094.721	\$3.582.377.007	56,02%
RESTO DE ASIA	\$259.120.257	\$363.510.840	40,29%
EEUU	\$1.187.959.191	\$1.361.588.357	14,62%
EUROPA	\$1.160.765.489	\$1.171.320.529	0,91%
OCEANÍA	\$2.962.336	\$3.989.181	34,66%
TOTAL POR MERCADOS	\$5.078.888.773	\$6.653.084.048	

Tomado de: (Camara Nacional de Acuicultura, 2022)

Figura 30*Comparación de exportación 2021 vs 2022*

Tomado de: (Camara Nacional de Acuicultura, 2022)

En tal sentido, de acuerdo a la información de la Cámara de Acuicultura Nacional durante el año 2022, mayor continente de exportación fue China con el 59% que fue superior al año 2021 en donde la exportación hacia el país asiático representaba el 52%, el segundo país con mayor demanda es Estados Unidos que para el 2021 representaba el 20% al igual que en el año 2022. En un porcentaje similar se encuentran los países de Europa en donde el global asciende al 15% para el 2022, el 6% restante se distribuye en los demás países de Asia, América, África y Oceanía con una representación mínima.

Conclusiones de la Investigación

De acuerdo con el proceso de recolección de datos se puede determinar que los encuestados y entrevistados indican que las ventajas competitivas son esenciales para el desarrollo de las empresas dentro del sector. Para obtener una ventaja competitiva la empresa debe formar parte a todos los integrantes de la empresa, puesto que de esta manera existirá un trabajo en equipo ideal y adecuado para aumentar la productividad de la empresa, de esta forma al existir un aumento de este elemento no se debe dejar de lado la calidad de los productos.

Para lograr ello y ubicarlo como una ventaja competitiva es esencial que las empresas desarrollen diversas certificaciones y en todos los procesos debe ser involucrados todo el personal para con ello tener un punto de llegada único entre todos los que conforman la organización.

Es preciso indicar que las estrategias a desarrollar en la propuesta deben ser encaminadas a mejorar los procesos de productividad y de calidad para de esta forma mantener dentro del mercado el nivel que tiene el producto ecuatoriano, para ello es fundamental que se conozcan las oportunidades y fortalezas que tiene el mercado y de esta manera desarrollar estrategias que permitan frenar las amenazas detectadas y las debilidades internas que tengan las empresas del sector.

Capítulo 4

Propuesta

Justificación

De acuerdo con el Reglamento a la Aplicación de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero (RLPDP) indica que la producción de camarón comprende desde el cultivo, procesamiento, distribución, comercialización y exportación del mismo, es preciso indicar que mientras la demanda aumenta el mercado exigirá una calidad óptima a las empresas del sector. Un elemento de vital importancia es mantener elementos diferenciadores entre los sectores de los demás países, para con ello poder incrementar los niveles de exportación.

Es preciso indicar que durante el año 2022 Ecuador exportó un monto total de \$6.653 millones que fue superior al año 2021 por un 31%, en tal sentido la industria camaronera ecuatoriana tiene un enorme potencial de crecimiento para, sin embargo, nuevas empresas a nivel mundial se abren paso dentro de este mercado, a pesar de que Ecuador se encuentra en el primer lugar de exportación en el futuro la tendencia puede variar debido a los gustos y preferencias de los consumidores (Agila & Balcázar, 2019). Por tal motivo la presente propuesta describe los factores y estrategias adecuadas para incursionar en los mercados internacionales, debido a que dichos mercados mantienen elementos críticos que los productores deben cumplir.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Proponer un plan de estrategias de gestión para la industria camaronera ecuatoriana para exportar al mercado internacional

Objetivos Específicos

- Desarrollar un análisis del entorno y un análisis competitivo del sector camaronero ecuatoriano usando la matriz PEST y Porter.
- Desarrollar una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el sector camaronero ecuatoriano.
- Describir un mapa estratégico y las principales estrategias de gestión para el sector camaronero ecuatoriano.

Desarrollo de la Propuesta

Antecedentes y Aplicación

El mercado camaronero ecuatoriano ha crecido de manera significativa, en la última década los procesos del sector se han tecnificado, e incluso existen procesos de cultivo ecológico basados en fabricaciones sostenibles y ambientales a través del uso eficiente de recursos y al mismo tiempo el aumento de la calidad de los productos. Es preciso indicar que el aumento de la demanda del camarón esta dado por la acogida que

tiene por parte de los consumidores internacionales, los cuales buscan principalmente la textura, calidad y sabor.

Para lo cual es necesario mantener un proceso en donde se asegure la inocuidad del producto, para ello es importante que las empresas del sector implementen tecnologías y procesos innovadores desde el cultivo de las larvas hasta la comercialización y distribución. De esta manera la presente propuesta es construida a partir de los datos obtenidos del sector por medio del análisis del entorno e industria tomando como referencia los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas desarrolladas. La propuesta tiene como finalidad la creación de un documento en donde se expongan los lineamientos estratégicos para que las empresas del sector camaronero puedan desarrollar sus actividades de manera adecuada lo cual permita aumentar la competitividad de la industria en los mercados internacionales aprovechando el liderazgo que se tienen a nivel internacional. La aplicación de la misma es por medio de la implementación de las estrategias dentro de los procesos de gestión y operativos de las empresas del sector.

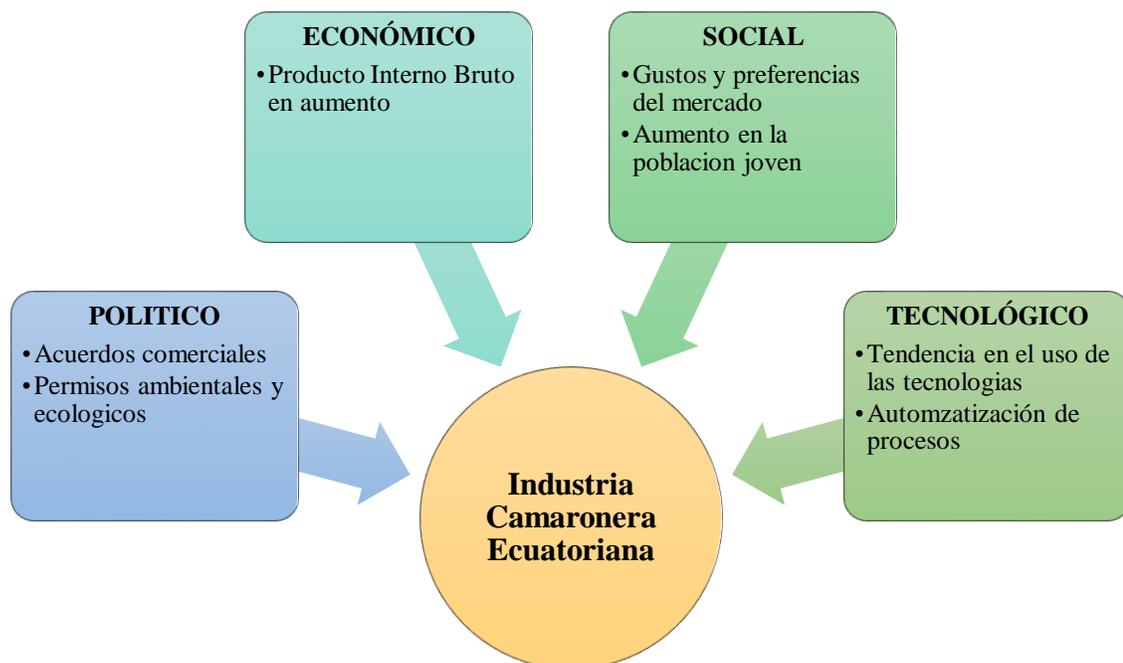
Análisis del Macro Entorno

Para el desarrollo del análisis del macro entorno relacionado con el sector camaronero se ha tomado en consideración el análisis PEST, de tal forma que se puede analizar la industria camaronera en función de cuatro elementos Político, Económico, Social y Tecnológico. Es preciso indicar que los elementos que se determinan dentro del presente análisis se encuentran fuera del control de las empresas, por tal motivo estos

factores pueden considerarse como amenazas u oportunidades y que deben encontrarse reflejas en el desarrollo de las estrategias.

Figura 31

Análisis del Macroentorno de la industria camaronera



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación

Dentro del ámbito Político, se analizan a nivel país los incentivos que tiene esta industria por parte del Gobierno, en tal sentido tributariamente existen incentivos para las nuevas empresas que ingresen al sector reduciendo los impuestos debido a la categorización de tipo de contribuyente, IVA 0% para las principales materias primas. En cuanto a los acuerdos comerciales, Ecuador mantiene relaciones diplomáticas con los principales países de exportación como Estados Unidos y países europeos. En cuanto los

permisos ambientales y ecológicos el proceso es manejado por el Ministerio de Acuacultura y Pesca, en donde se observa que es regulado según lo indica el Reglamento General a la Ley de Pesca.

Por parte del elemento Económico, el sector camaronero representa un porcentaje significativo en la balanza comercial del país, representa actualmente más del 10% del total de PIB, en este sentido el Gobierno apuesta por este tipo de industria y proporciona incentivos necesarios que permitan dinamizar los procesos internos de las empresas y también aquellos relacionados con la exportación, como se evidencio en el elemento político analizado.

En cuanto al elemento Social, se puede determinar que el comportamiento del actual consumidor se mueve en función de las tendencias mundiales, más aún cuando la población consumidora tiende a ser joven, por otro lado al tener acceso al contenido de las redes sociales el acceso a la información es global, es preciso indicar que los gustos y preferencias del mercado se orientan a consumidor productos con altos niveles nutricionales adecuados para la salud, en este sentido las empresas deben motivar dentro de sus estrategias a publicar los beneficios del camarón para la salud y respaldarlos con certificaciones medicinales y de calidad.

Finalmente en el elemento Tecnológico, se puede indicar que la población se centra en el uso de las tecnologías como principal fuente de información y comunicación, en tal sentido esto beneficia a las empresas ya que permite diseñar estrategias de posicionamiento agresivas a bajo costo, de esta manera las actividades de promoción y

publicidad que juega un papel de relevancia dentro de la competitividad de una empresa ya que por medio de estas el mercado puede conocer los beneficios y atributos que tienen las empresas en relación a otras, por lo cual el contenido a publicar tiene que ser adecuado, puesto que de ser lo contrario esto jugaría en contra de la empresa. Un factor de importante relevancia es la automatización de los procesos productivos esto permite optimizar los tiempos y reducir los costos, motivando a obtener niveles de rentabilidad altos lo cual repercute en la expansión de las empresas aumentando las plazas de empleo.

En general del análisis del macroentorno desarrollado se puede concluir que el sector camaronero es atractivo, con factores positivos que permiten el desarrollo de todas las empresas involucradas desde la producción de las materias primas hasta aquellas relacionadas con la exportación, es preciso indicar que el sector camaronero dinamiza varias industrias a nivel nacional, por tal motivo se deben diseñar estrategias enfocadas en mantener el actual nivel del país y expandir a nuevos mercados en nuevos países Europeos y del continente Asiático.

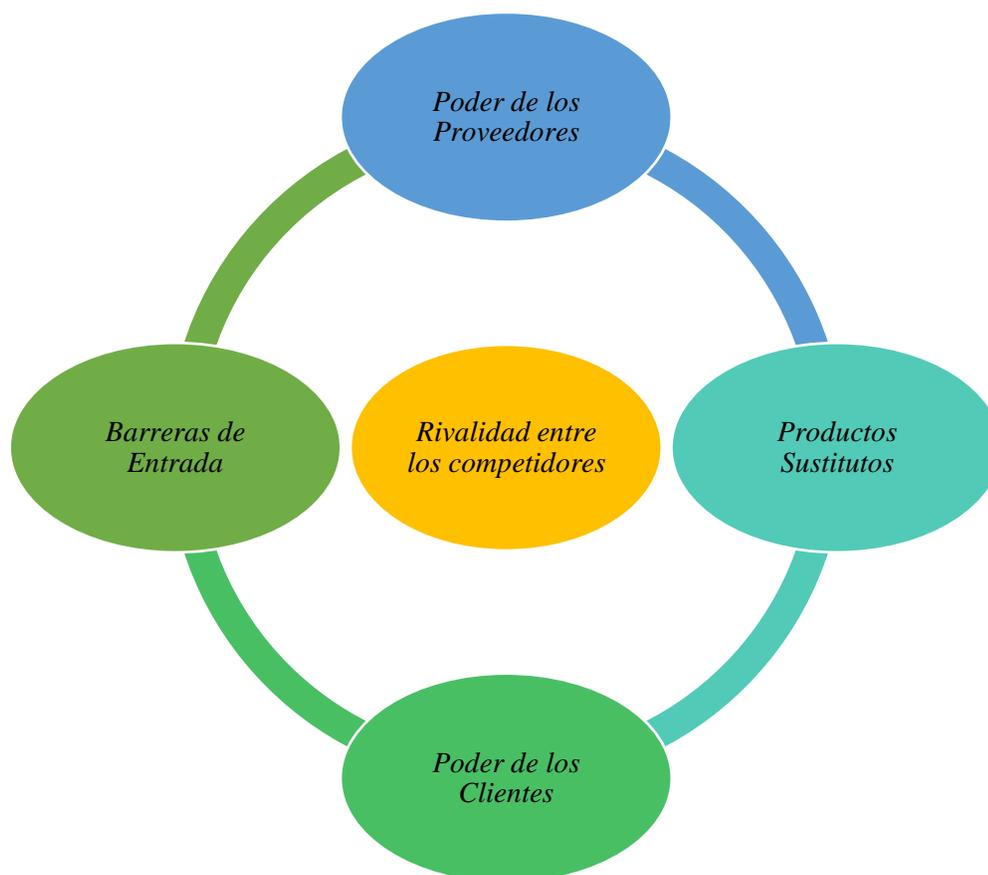
Análisis Competitivo del Sector Camaronero Ecuatoriano

Las empresas camaroneras forman parte de la estructura productiva en el Ecuador, actualmente dinamizan la economía del país y contribuyen a generar fuentes de empleo que no solo se relacionan con esta industria sino con varias que se relacionan con el entorno. En este sentido las empresas deben considerar e implementar diversas estrategias que permitan frenar los desafíos del actual mercado global, para lo cual es necesario que se apoyen en el análisis de las cinco fuerzas competitivas. A continuación, se presenta el

análisis competitivo del sector camaronero ecuatoriano de acuerdo al modelo de Michael Porter:

Figura 32

Análisis Competitivo de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación

En tal sentido, según lo expuesto anteriormente, se describe el poder de cada una de las fuerzas según el modelo competitivo indicado:

Figura 33

Análisis de las fuerzas del sector camaronero



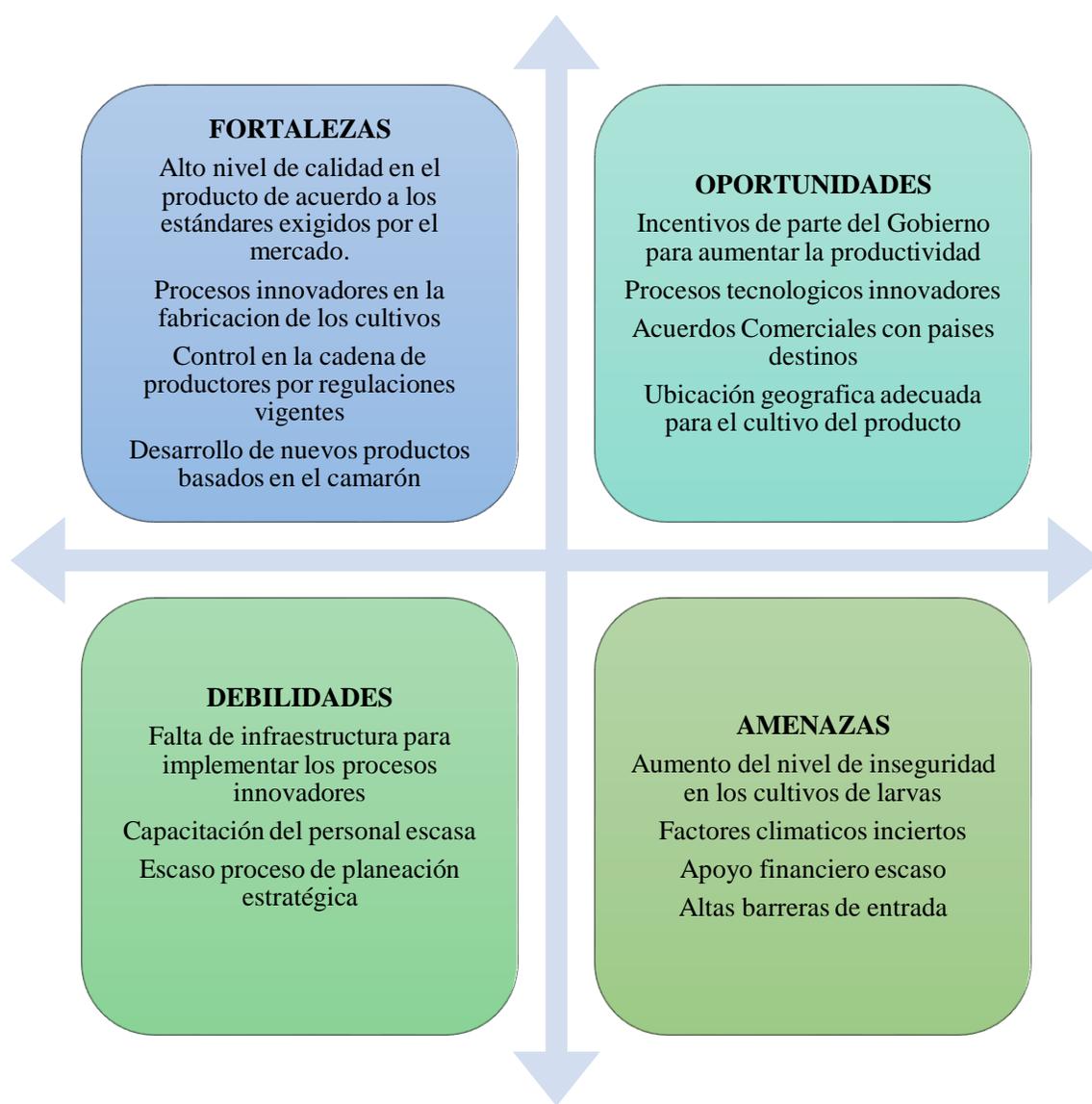
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación

Matriz FODA para el Sector Camaronero Ecuatoriano

A continuación, se exponen Matriz FODA propuesta para el sector camaronero ecuatoriano:

Figura 34

Matriz FODA para el sector camaronero ecuatoriano

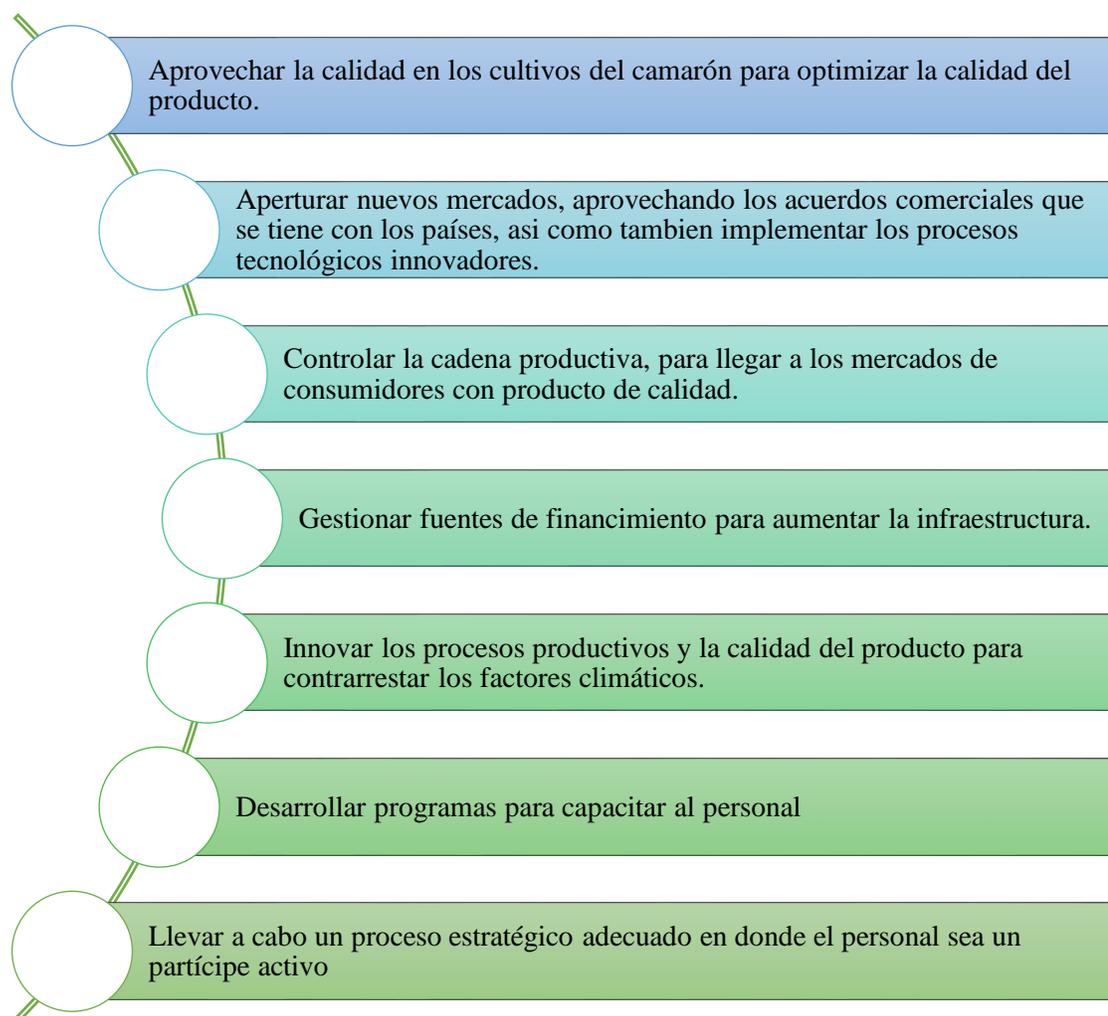


Estrategias de Gestión para el Sector Camaronero

Las estrategias de gestión propuesta para exportar a mercados globales son las siguientes:

Figura 35

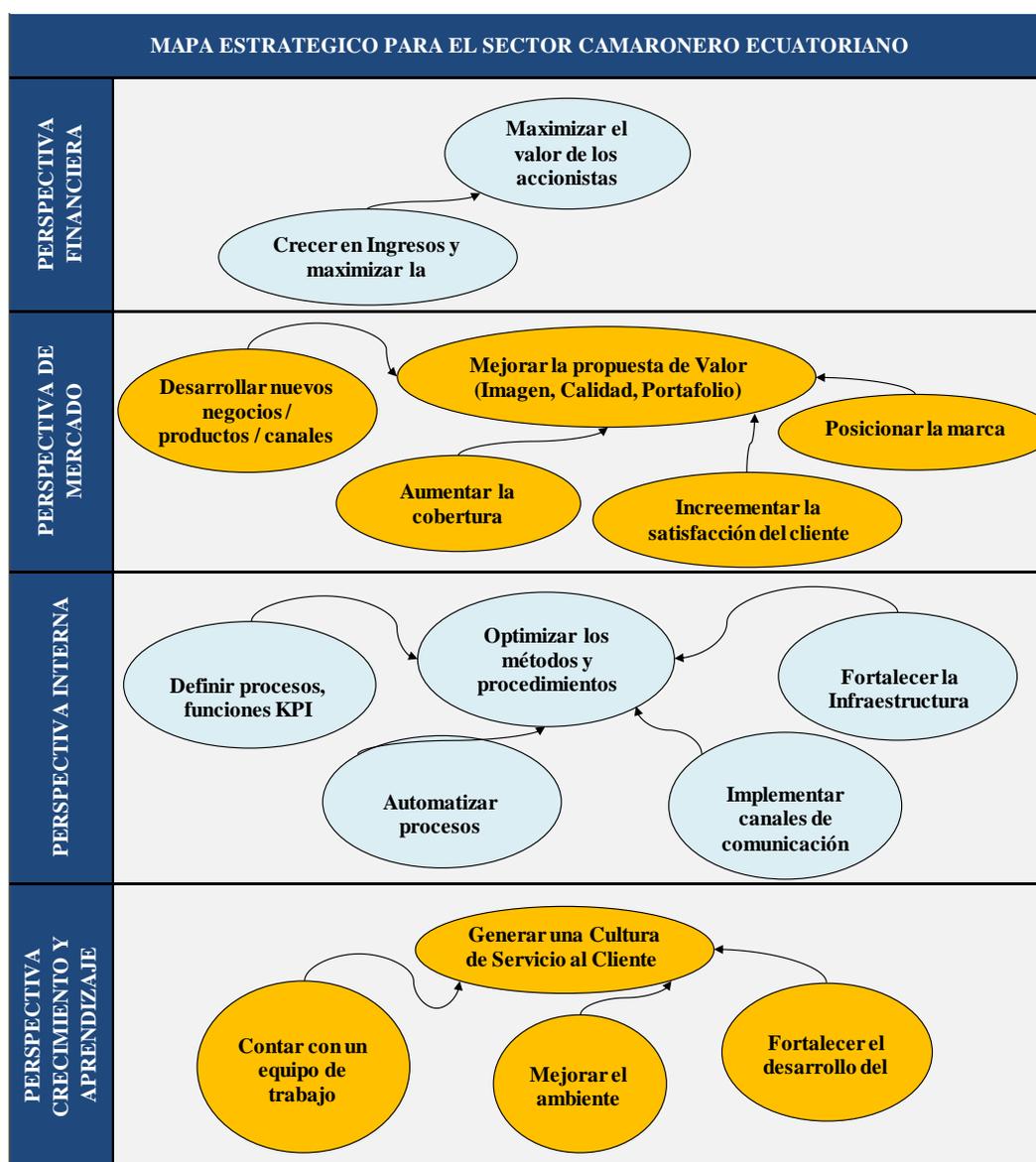
Estrategias de gestión para el sector camaronero



Adicional a las estrategias globales indicadas anteriormente se propone mantener el mapa estratégico detallado anteriormente, basado en cuatro perspectivas Financieras, del Mercado, Internas y de Crecimiento y Aprendizaje.

Figura 36

Mapa Estratégico Propuesto para el sector Camaronero



Conclusiones

Luego del proceso de investigación titulado “Ventajas competitivas y comparativas de la industria camaronesa ecuatoriana para diseñar estrategias de acceso a los mercados globales” se concluye con lo siguiente:

De acuerdo con los aspectos teóricos, conceptuales y legales sobre los mercados internacionales y su ventaja en el desarrollo de un país, se determina que para beneficiarse del comercio internacional la producción de un producto debe especializarse en la elaboración de bienes relativamente eficientes, para ello es necesario contar con una ventaja competitiva que radica en la capacidad de una empresa para desarrollar metodologías estratégicas para gestionar mejor la competitividad.

Por otro lado, la caracterización de la industria camaronesa ecuatoriana, a través del análisis de estudios previos y referenciales determina que es necesario integrar a los actores del sector camaronero productores, exportadores y gobierno, incluidos los importadores de camarón para de esta manera evadir a nivel de intermediarios, todo eso permitirá disminuir los costes logísticos de forma representativa, logrando que se pueda convertir y generar una ventaja competitiva.

De acuerdo con la investigación indicada la metodología que permita determinar la competitividad del sector camaronero, se analizaron los datos de la industria desarrollando un análisis comparativo de acuerdo a la información recopilada de los entes reguladores de este sector, por otro lado, se toma como referencias la encuesta

desarrollada y las entrevistas aplicadas a expertos del área. Los resultados de la investigación determinaron que para lograr una ventaja competitiva es esencial que las empresas desarrollen diversas certificaciones y en todos los procesos debe ser involucrado todo el personal para con ello tener un punto de llegada único entre todos los que conforman la organización.

Finalmente se propone un plan de estrategias de gestión para la industria camaronera ecuatoriana para exportar al mercado internacional, de esta manera se describen tres elementos necesarios para el sector camaronero y de esta forma poder ingresar a mercados internacionales, para competir en mercados globales se propone un mapa estratégico en el cual se deben basar las estrategias que definen o implementen las empresas del sector camaronero.

Recomendaciones

Entre las principales recomendaciones que se pueden indicar luego de la investigación desarrollada son:

Analizar nuevos mercados en donde se pueda ingresar al producto para de esta manera incrementar la rentabilidad de las empresas del sector, lo cual conlleva al aumento de las plazas de empleo y a dinamizar la economía del país.

Se sugiere que la industria camaronera rediseñe la parte interna de las empresas, mejorando los procesos de control interno, los procedimientos, las funciones y actividades del personal, para ello se vuelve necesario el uso de la tecnologías e innovación para automatizar los procesos relevantes y prioritarios todo esto con el fin de disminuir las debilidades y mejorar la estructura estratégica de la empresa.

Por otro lado, se recomienda aprovechar las oportunidades que tiene el macroentorno nivel político, social y tecnológico lo cual permita mejorar los niveles de rentabilidad, de esta manera lograr disminuir el efecto de las amenazas de nuevos competidores dentro del sector camaronero.

Referencias

- Alvarado, M. A., Ullairi, N.R., & Benítez, F.V. (2020). *Impacto de exportaciones primarias en el crecimiento económico del Ecuador: análisis econométrico desde Cobb*.
- Alina, L., Diana, D., & Andrzej, K. (2019). Influence of COVID-19 pandemic on fertilizer companies: The role of competitive advantages. *Resources Policy*, 71. doi:<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102019>
- Abreu, J. (2014). El método de la investigación Research Method. *aena: International journal of good conscience*, 9(3), 195-204.
- Agila, R., & Balcázar, M. (2019). Análisis De Los Factores Estratégicos Que Inciden En La Producción Camaronera Ecuatoriana. *In Congreso Internacional de Contaduría, Administración e informática*.
- Alvarez, A. (2020). Clasificación de las Investigaciones. *Universidad de Lima*, 1-5.
- Arias, J. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica. *Enfoques Consulting EIRL*, 1-173.
- Asamblea Nacional Constituyente (2002). Constitución de la República de Ecuador [Const.]. Artículo 284. [Título VI]. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008 (Ecuador). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Ayavaca, L., & Goyon, G. (febrero de 2023). *www.ucsg.gob.ec*. Obtenido de Análisis de los factores que inciden en la competitividad: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/20307>
- Banco Central del Ecuador. (2020). BOLETÍN 36.- Acuerdo comercial con Asociación Europea de Libre Comercio. Obtenido de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN362020.pdf>
- Calero, B. (2017). *Impacto de las ventajas competitivas y comparativas*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato

- Cáceres, A. (2016). Planificación estratégica como herramienta gerencial para el control administrativo financiero de proyectos de cotización con el sector público de la empresa Dicoil constructores integrales. Universidad Técnica de Ambato. UTA.
- Cámara Nacional de Acuacultura. (10 de Noviembre de 2020). *Cámara Nacional de Acuacultura*. Obtenido de <https://www.cna-ecuador.com/europa-amplia-cupo-de-importacion-con-ceroarancel-para-camaron-a-paises-que-no-tienen-acuerdo-comercial/>
- Camara Nacional de Acuacultura. (2022). *Camarón – Reporte de Exportaciones Ecuatorianas Totales*. Obtenido de <https://www.cna-ecuador.com/estadisticas/>
- Cantos, M. (1998). Introducción al comercio internacional. Cataluña: EDIUOC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=XUL--AKYKYC&pg=PA26&dq=ventaja+absoluta+adam+smith>
- Capriotti, P. (2013): Planificación estratégica de la imagen corporativa. Málaga: IIRP- Instituto de Investigación en Relaciones Públicas
- Carretero, I. (2022). *Técnico en agricultura*. Madrid: Cultural.
- Chaves, A. (2017). La utilización de una metodología mixta en investigación social. *Rompiendo Barreras en la Investigación*, 164-184.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá, Colombia: Norma. Pp. 3-26.
- CEPAL (2022) Ventajas competitivas
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.p
- Cisneros, A., Guevara, A., Urdánigo, J., & Garcés, J. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Domino de las Ciencias*, 8(1), 1165-1185.
- COMERCIO, E. (03 de 2023). *EXPORTACIONES NO PETROLERAS NO MINERAS 2023*. Obtenido de <https://ocaru.org.ec/2023/03/17/exportaciones-no-petroleras-no-mineras-crecieron-en-enero-del->

- García Fonseca, C. (2015). Elementos de comercio exterior. Mexico DC: Trillas S.A. de C.V.
- González, R. (2011). Diferentes teorías del Comercio Internacional. Tendencias y Nuevos Desarrollos de la Teoría Económica. Recuperado el 4 de septiembre del 2016, de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_103118_9F7A85DC90A777ddcxsw2qa222675E3E806341418974.pdf1189F7A85DC90A777675E3E806341418974.pdf
- José, J., & Guilló, T. (2012). Calidad total : fuente de ventaja competitiva. Murcia: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mcgraw-hill.
- Huamani, P. (Octubre de 2003). Importancia del planteamiento Estratégico para el desarrollo Organizacional. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), 107-130.
- IMD (Instituto para el Desarrollo Gerencial) (2012), World Competitiveness Yearbook 2012, Lausana.
- James, A., & Valderrama, D. & Darryl, E. (2020) GOAL 2019: Revisión de la producción mundial de camarones << Global Aquaculture Advocate. Global Aquaculture Alliance. <https://www.globalseafood.org/advocate/goal-2019-revision-de-la-produccion-mundial-de-camarones/>
- Jiménez, J. N., Romero, H. C., & Cevallos, H. V. (2021). Análisis del pronóstico de las exportaciones del camarón en el Ecuador a partir del año 2019. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 55–61. <https://orcid.org/0000-0001-6303-6295>
- Kotler, A. (2012). Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, Marketing (14 ed.,pág. 720). México: Pearson Education.

- Mántey, G. (2013). ¿Conviene flexibilizar el tipo de cambio para mejorar la competitividad? *Problemas del Desarrollo*, 44(175), 9-32.
doi:[https://doi.org/10.1016/S0301-7036\(13\)71900-X](https://doi.org/10.1016/S0301-7036(13)71900-X)
- Martínez, J. (2007). Factores que inciden en el desempeño exportador de las Pymes : una aplicación empírica. *Tec Empresarial*, 1(4), 28-40. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3200828>
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA*. Díaz de Santos: Business & Economics.
- Ministerio de Acuacultura y Pesca. (2018). Sector camaronero en el Ecuador.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2019). El SGP de los Estados Unidos: Relevancia para el Ecuador. Quito: Ministerio de Comercio Exterior. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Informe-SGP-con-Estados-Unidos-20-oct-final.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2016). "Acuerdo comercial entre la Unión Europea y sus estados miembros, por una parte, y Colombia y el Perú, por otra" y Anexos. Quito: Editora Nacional. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/2.-REGISTROOFICIAL-ACUERDO-COMERCIAL-MULTIPARTES.pdf>
- Muñoz, Durán & González. (2017). Análisis del sector camaronero ecuatoriano y sus ventajas competitivas y comparativas para encarar un mercado internacional competitivo. Utmach.
<https://investigacion.utmachala.edu.ec/proceedings/index.php/utmach/article/view/221/192>
- Navarro, N. P., & Mejía, A. V. (2016). Prevalencia de las principales enfermedades infecciosas en el camarón blanco *Penaeus vannamei* cultivado en el Golfo de Nicoya,
- Navarro, K., Cesar, J. González B., Cruz, C. (2015). Aplicación del Diamante de Competitividad de Porter en la Industria del Camarón en el estado de Sonora: México. Centro de estudios superiores del Estado de Sonora. Costa Rica. *Revista de Biología Marinay Oceanografía*, 0718–1957.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-19572016000300007

- Osorio, L. L. (2020). Boletín 221: ECUADOR: LAS EXPORTACIONES 2015 – MAYO 2020. Colegio de Economistas de Pichincha.
<https://colegiodeeconomistas.org.ec/boletin215-el-ecuador-las-tres-carabelas-y-el-titanic-2-2-2-2-3/>
- Piedrahita, Y. (2018) La industria de cultivo de camarón en Ecuador, parte 1 << Global Aquaculture Advocate. Global Aquaculture Alliance.
<https://www.globalseafood.org/advocate/la-industria-de-cultivo-de-camaron-en-ecuador-parte-1/>
- Polanco, H. (2013). EL MODELO RICARDIANO DE VENTAJA COMPARATIVA Y EL COMERCIO CONTEMPORÁNEO :Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87025385007>. Ciencia Y Sociedad, XXXVII(4), 529–555.
- Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones (1990) Edición en español: Javier Vergara Editor SA, Bs.As., 1991, 1–40.
- Porter, M. (2015). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Patria.
https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=g9WIbh0AAAAJ&citation_for_view=g9WIbh0AAAAJ:WL77y43GR6IC
- Pro Ecuador. (2017). Camarón ecuatoriano pagará 2% de arancel para ingresar al mercado chino. <https://www.proecuador.gob.ec/camaron-ecuadoriano-pagara-2-de-arancel-para-ingresar-al-mercado-chino/#:~:text=Camar%C3%B3n%20ecuadoriano%20pagar%C3%A1%20%25%20de%20arancel%20para%20ingresar%20al%20mercado%20chino,-Inicio&text=Jos%C3%A9%20Antonio%20Camposano%2C%20presidente%20de,con%20un%20arancel%20del%20%25>.
- Quiñonez, B., Salgado, P., López, P., & Vernaza, N. (2023). Estrategias para mejorar la competitividad de las PYMES en La Concordia. *Revista Científica Ciencias económicas y Empresariales*, 156-170
- Rodríguez, A., Chaparro, E., & Valdivieso, P. (2020). Sinergias del productor para la exportación de camarón como una estrategia de desarrollo rural en Manabí, Ecuador. *Polo Del Conocimiento*, 5(10), 919–936.
<https://doi.org/10.23857/pc.v5i10.1862>
- Rosales, O. (2013). Comercio internacional y desarrollo inclusivo. *CEPAL*, 976-1192.

- Salas, K., Meza, J., Obredor, T., & Mercado, N. (2019). Evaluación de la Cadena de Suministro para Mejorar la Competitividad y Productividad en el Sector Metalmeccánico en Barranquilla, Colombia. *Información Tecnológica*.
- Valencia, K., Duana, D., & Hernández, T. (2017). Estudio del mercado de papaya mexicana: un análisis de su competitividad (2001-2015). *Suma de Negocios*, 8(18), 131-139. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.10.002>
- Velasco, M., & Martínez, M. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico. Universidad del ISTMO Campus Ixtepec, 10.
- Wahren, P. (23 de Noviembre de 2022). celag.org. Obtenido de celag.org Web Site:<https://www.celag.org/determinantes-tipo-de-cambio-america-latina-i/>
- Saavedra, E. B. Q. (2018). Análisis de los factores que inciden en el posicionamiento del camarón ecuatoriano durante el periodo 2012-2016 [Universidad de Guayaquil]. http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34423/1/QUINDE_SAAVEDRA.pdf
- Secpal, O. (2011). Disponible en: Sociedad Española de Cuidados Paliativos. Cuadernos de Bioética.
- Steinberg, F. (2004) La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica, texto completo en www.eumed.net/cursecon/libreria/
- Servicio Nacional de Aduana de Ecuador. (2021). Para exportar. <https://www.aduana.gob.ec/paraexportar/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20Exportaci%C3%B3n%3F,desde%20un%20pa%C3%ADs%20hacia%20otro.>
- Terpstra, V. y Rossow, L. (2000). Introducción a la mercadotecnia internacional. México, Internacional Thomson Editores.
- Torres, C. & Fracica, G. & González, J. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios gerenciales*, Vol. 28, edición especial, 303-315. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28nspe/v28nspe16.pdf>
- Velasco, M., & Martínez, M. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico. Universidad del ISTMO Campus Ixtepec, 10.

Verdugo, N., & Andrade, V. (2018). Productos tradicionales y no tradicionales del Ecuador: Posicionamiento y eficiencia en el mercado internacional para el período 2013-2017 Traditional and non-traditional products of Ecuador: Positioning and efficiency in the international market for the. *X-Pendientes Económicos*, 2(3), 84–102.

Apéndices

Modelo de encuesta

PARTE 1: INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO:

Cargo en la empresa	
Tiempo en la empresa (expresé su respuesta en años)	
Edad (expresé su respuesta en años)	
Seleccione su nivel de instrucción académica	

PARTE 2: ASPECTOS RELACIONADOS CON LA COMPETITIVIDAD

Marque con una "X" en la respuesta de su preferencia en conformidad a la siguiente escala de cinco puntos

Valor	Escala
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Preguntas relacionadas con la Dimensión de la Competitividad Empresarial		Respuestas				
Dimensión	Detalle	1	2	3	4	5
Planeación Estratégica	1. Usted considera que el personal de la empresa participa dentro de la formulación de las estrategias de la empresa					
	2. Usted considera que han identificado los lineamientos generales para la estrategia de la empresa.					
	3. Usted conoce los Objetivos, Misión, Visión, Políticas organizacionales, Valores y Planes de Contingencia de la empresa					
Producción y Operaciones	4. Usted considera que existe un responsable quien controla, mide y evalúa el rendimiento de cada una de las operaciones de la empresa					
	5. Usted recibe la información necesaria para el desarrollo de sus actividades de trabajo diario y del proceso productivo					
Calidad	6. Usted recibe capacitaciones sobre temas relaciones a las mejoras de la empresa					
	7. Usted recibe charlas y capacitaciones sobre los procesos certificaciones de la empresa					
Comercial	8. Usted recibe información sobre los procesos de distribución, comercialización y satisfacción de los clientes					
Talento Humano	9. Usted recibe capacitaciones sobre motivación personal					
	10. Usted recibe capacitaciones sobre trabajo en equipo y clima organizacional					
	11. Usted recibe incentivo o reconocimiento por el cumplimiento de su trabajo					
Gestión Ambiental	12. Usted recibe información sobre las políticas de gestión ambiental de la empresa					
	13. Usted recibe información sobre los procesos de certificaciones ambientales de la empresa					
Tecnología	14. Usted conoce si la empresa tiene procesos automatizados y sistematizados					
	15. Usted recibe información sobre los procesos tecnológicos que desarrollada la empresa					

Modelo de la entrevista**PARTE 1: INFORMACIÓN GENERAL DEL PERFIL DEL ENTREVISTADO:**

Cargo Actual	_____
Cargo Anteriores	1. _____

	2 _____
Nombre de las empresas (las mismas que representan a los cargos antes indicados)	1 _____ 2 _____
Describa la actividad de las empresas (en el mismo orden)	1 _____ 2 _____
Títulos universitarios obtenidos	1 _____ 2 _____

PARTE 2: ASPECTOS RELACIONADOS CON LA VENTAJA COMPETITIVA

1) Describa el segmento de mercado que actualmente atiende la empresa en donde labora

2) ¿Realizan diagnósticos y evaluaciones sobre los procesos productivos, de distribución y calidad en la empresa donde labora? Describa brevemente la forma como lo desarrollan.

3) ¿Considera que los procesos antes indicados generan valor agregado a los productos que comercializan? Describa brevemente su respuesta

4) ¿Cuáles serían los factores que usted considera que generan valor agregado a los productos que comercializa la empresa? Describa brevemente cada factor

5) ¿Usted considera que el actual segmento al cual la empresa atiende adquiere los productos por la calidad? Describa brevemente su respuesta

6) ¿La empresa donde labora diseña un Plan de Estrategias? Describa brevemente su respuesta

7) ¿Usted considera que es importante diseñar un Plan Estratégico para la Industria Camaronera? Describa brevemente su respuesta

8) Por su experiencia, ¿qué factores considera pertinentes incluir al momento de diseñar un Plan Estratégico para la Industria Camaronera?, describa brevemente su respuesta



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Reyes Loor, Adriana Dennisse, con C.C: # 0950339002 autor(a) del trabajo de titulación: *Ventajas competitivas y comparativas de la industria camaronera ecuatoriana para diseñar estrategias de acceso a los mercados globales* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 9 de octubre de 2023

Reyes Loor, Adriana Dennisse
C.C: 0950339002



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Ventajas competitivas y comparativas de la industria camaronera ecuatoriana para diseñar estrategias de acceso a los mercados globales.		
AUTORA	Reyes Loor Adriana Dennisse		
REVISORA/TUTORA	Vélez Barros Cecilia Isabel, PhD		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Negocios Internacionales		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Negocios Internacionales		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	09-10-2023	No. DE PÁGINAS:	100
ÁREAS TEMÁTICAS:	Negocios, Finanzas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Ventaja competitiva, sector camaronero, estrategias, fuerzas de Porter, oportunidades, Matriz FODA		

RESUMEN/ABSTRACT

La presente investigación tiene como finalidad desarrollar un análisis de las ventajas competitivas y comparativas de la industria camaronera ecuatoriana para diseñar estrategias de acceso a los mercados globales, de esta forma se procede con el desarrollo de la parte teórica en donde se determinó que una empresa para poder ser diferenciada dentro de la competencia es necesario que cuente con una ventaja competitiva. Por otro se usó un diseño de investigación de tipo mixto con el enfoque cuantitativa por medio de la aplicación de un cuestionario previamente validado con un Alfa de Cronbach superior a 0.8 puntos en las dimensiones analizadas, se seleccionó una empresa del sector por medio del muestreo por conveniencia, en cambio por el enfoque cualitativo se desarrolló una entrevista dirigida a tres expertos por su trayectoria dentro del sector analizado. Los principales resultados indican que el sector camaronero ecuatoriano es atractivo y que se encuentra en un constante aumento, por lo cual es fundamental que las empresas desarrollen una adecuada planificación de sus estrategias, para ello es fundamental que se incluyan al personal para con ellos desarrollar las iniciativas que permitan cumplir con las estrategias planteadas, de esta manera también se vuelve necesario que se desarrollen jornadas de socialización de las estrategias para que el personal de la empresa conozca el rumbo de la empresa. Finalmente es necesario que las empresas del sector camaronero definan las estrategias en función de las oportunidades y fortalezas determinadas en la Matrix FODA.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-967125301	E-mail: adriana_rl94@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María Teresa Alcívar Avilés	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	