



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**TEMA**

**“Diseño de Estrategias de Comercio Justo para la Cadena de  
Valor del Camarón de Exportación Ecuatoriano”.**

**Autor:**

**Zurita García Glenda Nancy**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
INGENIERA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

**Tutor:**

**Ec. Álvarez Ordóñez Felipe David, Mgs**

**Guayaquil, Ecuador**

**27 de Agosto de 2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Zurita García Glenda Nancy**, como requerimiento para la obtención del Título de **INGENIERIA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**.

**TUTOR**

---

**Ec. Álvarez Ordóñez Felipe David, Mgs**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. Knezevich Pilay Teresa Susana, Mgs**

**Guayaquil, 27 de Agosto de 2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Zurita García Glenda Nancy**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, “**Diseño de Estrategias de Comercio Justo para la Cadena de Valor del Camarón de Exportación Ecuatoriano**”, se ha desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 27 de Agosto de 2018**

**LA AUTORA**

---

Zurita García Glenda Nancy

C.C.: 0924045545



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

## **AUTORIZACIÓN**

**Zurita García Glenda Nancy**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación, en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Diseño de Estrategias de Comercio Justo para la Cadena de Valor del Camarón de Exportación Ecuatoriano”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 27 de Agosto de 2018**

**LA AUTORA**

---

Zurita García Glenda Nancy

C.C.: 0924045545

# REPORTE URKUND



## Urkund Analysis Result

Analysed Document: Trabajo de Titulación Zurita García.pdf (D41017738)  
Submitted: 8/28/2018 4:52:00 PM  
Submitted By: david.coello@cu.ucsg.edu.ec  
Significance: 1 %

Sources included in the report:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5462/1/T-UCSG-PRE-ECO-CECO-89.pdf>

Instances where selected sources appear:

1

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios por acompañarme y guiarme a lo largo de mi carrera, por poner en mi camino a personas y situaciones que me ayudaron a crecer, por brindarme una vida llena de experiencias, aprendizajes y sobre todo felicidad.

Gracias a mi mamá Glenda García, por ser quien más se ha sacrificado en toda esta etapa universitaria, por ser mi pilar, mi inspiración, mi principal motor en cada paso de mi vida, por ser la persona que más se merece este logro, gracias a ella he podido culminar mi carrera.

A mi padre Bolívar Zurita, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por cada consejo brindado, por todas sus enseñanzas, que sin duda las guardo en mi mente y corazón.

A mi mejor amigo y enamorado Gino Yu por su apoyo incondicional, su tiempo y su paciencia al acompañarme durante toda esta etapa.

Agradezco la confianza, el apoyo y la dedicación a mi profesor, amigo y tutor: Felipe Álvarez, por haber compartido conmigo sus conocimientos, experiencias y herramientas necesarias para realizar este proyecto. Por haberme brindado su amistad y su valioso tiempo, sin él hubiera sido muy difícil llevarlo a cabo; sobre todo, gracias por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

Le doy gracias a todos mis profesores, quienes no sólo compartieron sus experiencias, sino también sus valores, principios y enseñanzas a lo largo de este proceso universitario.

Y sin dejar atrás a mis amigos, quienes han sido parte fundamental de esta etapa y con quienes guardaré siempre gratos y grandes recuerdos.

Zurita García Glenda Nancy

## DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado principalmente a Dios por permitirme vivir día a día con plenitud, sin abandonarme en ninguna circunstancia, brindándome oportunidades grandiosas para mi crecimiento.

A mi mamá Glenda García por inspirarme día a día con su ejemplo de superación y trabajo constante, por su apoyo incondicional en todas las situaciones de mi vida, por formarme como persona, por siempre buscar la manera de que no me falte nada, por llenarme de amor, por ayudarme no solo como madre sino también como amiga, le dedico toda mi carrera, logros y mi vida porque la amo.

Para finalizar a mi papá Bolívar Zurita por inculcarme valores, por transmitirme esa esencia noble y justa, por ser el ejemplo que necesito para no desfallecer por más complicado que sea el camino, enseñándome a ser perseverante y no rendirme jamás. Por haberme llenado de momentos mágicos e inolvidables que permiten mantenerme fuerte y motivada sin importar las adversidades. Le dedico este título a él, el cual era su mayor anhelo antes de partir. Cabe recalcar que este no será ni el último título, ni el último logro que le dedique. Mi vida se la dediqué y siempre se la dedicaré.

Zurita García Glenda Nancy



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Álvarez Ordóñez Felipe David, Mgs**

**Tutor**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Knezevich Pilay Teresa Susana, Mgs**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Coello Cazar David, Mgs**

**COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA**





**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

## **CALIFICACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Álvarez Ordóñez Felipe David, Mgs**

**Tutor**



1.5.1 Variable Independiente.....	6
1.5.2 Variables Dependientes.....	6
1.5.3 Operacionalización de Variables.....	7
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA .....	9
2.1 Marco Teórico .....	9
2.1.1 El Nuevo Modelo de la Cadena de Valor. ....	9
2.1.2 La Colaboración en la Cadena de Valor. ....	10
2.1.3 La Cadena de Valor Inteligente del Futuro.....	11
2.1.4 Riesgos y Oportunidades en las Cadenas de Valor. ....	12
2.1.5 Cadena de Valor del Sector Camaronero. ....	13
2.1.6 La Producción Sostenible para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición. ....	14
2.1.7 Producción Ilegal No Declarada y No Reglamentada. ....	14
2.1.8 Sector Camaronero: Sostenibilidad y Programas de Apoyo. ....	15
2.1.9 Panorama de Producción General en el Mundo.....	15
2.1.10 Estabilidad Laboral y Alimentaria Mundial en el Sector Camaronero.....	16
2.1.11 Evolución del Sector Camaronero en Ecuador.....	17
2.1.12 Comercio Justo.....	18
2.1.13 Principios del Comercio Justo.....	19
2.2. Marco Legal.....	19
2.3 Marco Ambiental .....	20

2.4 Análisis PEST .....	21
2.4.1 Político.....	21
2.4.2 Económico.....	22
2.4.3 Social.....	26
2.4.4 Tecnológico. ....	26
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>28</b>
3.1 Enfoque .....	28
3.2 Tipo de Investigación .....	28
3.3 Población Objeto de Estudio.....	28
3.4 Tamaño Óptimo de la Muestra .....	31
3.5 Cálculo de Muestreo .....	31
3.6 Diseño de la Investigación: No experimental .....	32
3.6.1 Técnicas de Recolección de Datos.....	32
3.6.2 Entrevista Estructurada.....	33
3.6.3 Encuesta.....	33
3.7 Modelos de Encuesta: Exportadores de Camarón .....	33
3.7.1 Resultados de Encuestas: Exportadores de Camarón .....	36
3.8 Modelos de Encuesta: Piscineros de Camarón.....	46
3.8.1 Resultados de Encuestas: Piscineros de Camarón.....	48
3.9 Análisis General de las Encuestas .....	54
3.10 Modelo de Entrevista: Expertos y Representantes del Sector Camaronero.....	55

3.10.1 Resultados Entrevista 1. ....	56
3.10.2 Resultados Entrevista 2. ....	58
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	60
4.1 Propuesta y Validación .....	60
4.2 Misión, Visión, y Objetivos .....	60
4.2.1 Misión. ....	60
4.2.2 Visión.....	60
4.2.3 Objetivo General.....	60
4.2.4 Objetivos Específicos.....	61
4.3 Justificación .....	61
4.4 Programa de Promoción de Exportaciones (PROVID).....	62
4.5 Alcance.....	63
4.6 Propósito del Programa .....	63
4.7 Beneficios del Programa .....	63
4.8 Beneficiarios del Programa .....	64
4.9 Proceso de Filtro de las Empresas .....	64
4.10 Flujograma “PROVID” .....	65
4.11 Descripción de los Autores: Beneficiarios del Programa .....	65
4.11.1 Piscinero. ....	65
4.11.2 Empresa Exportadora. ....	66
4.12 Descripción de los Autores: Diseño del Programa .....	66
4.12.1 Ministerio de Acuacultura y Pesca.....	66

4.12.2 Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). .....	66
4.12.3 Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR). .....	67
4.13 Detalles del Programa .....	67
4.14 Validación Legal de la Propuesta .....	68
4.14.1 Base Legal. ....	68
4.14.2 Norma de Calidad ISO 9001:2015.....	68
4.14.3 Norma de sistema de gestion ambiental 14001:2015. ....	69
4.14.4 Norma BASC.....	69
4.15 Presupuesto y Tabla de Interés .....	70
4.15.1 Presupuesto Trimestral. ....	70
4.15.2 Tabla de Intereses para Piscineros. ....	71
4.16 Responsabilidad Social de la Investigación .....	72
4.17 Cronograma de Actividades del Programa .....	73
Conclusiones.....	74
Recomendaciones.....	75
Referencia .....	76
Apéndice .....	85

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de Variables .....	7
<b>Tabla 2.</b> Cadena de Valor del Sector Camaronero.....	13
<b>Tabla 3.</b> Tallas de Camarón.....	18
<b>Tabla 4.</b> Cursos y Talleres ofrecidos por PROVID .....	67
<b>Tabla 5.</b> Presupuesto Trimestral Con Asignación del Estado.....	70
<b>Tabla 6.</b> Presupuesto Trimestral Financiado entre Participantes .....	71
<b>Tabla 7.</b> Tabla de Intereses para piscineros. ....	71
<b>Tabla 8.</b> Cronograma de Actividades del Programa .....	73

## Tabla de Figuras

<b>Figura 1.</b> Exportación de Productos No Petroleros 2012 a 2017.....	24
<b>Figura 2.</b> Exportaciones de camarón ecuatoriano 2012 a 2017.....	25
<b>Figura 3.</b> Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 1.....	36
<b>Figura 4.</b> Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 2.....	37
<b>Figura 5.</b> Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 3.....	38
<b>Figura 6.</b> Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 4.....	39
<b>Figura 7.</b> Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 5.....	40
<b>Figura 8.</b> Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 6.....	41
<b>Figura 9.</b> Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 7.....	42
<b>Figura 10.</b> Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 8.....	43
<b>Figura 11.</b> Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 9.....	44
<b>Figura 12.</b> Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 10.....	45
<b>Figura 13.</b> Resultados Encuesta a Piscineros de Camarón, pregunta 1.....	48
<b>Figura 14.</b> Resultados Encuesta a Piscineros de Camarón, pregunta 2.....	49
<b>Figura 15.</b> Resultados Encuesta a Piscineros de Camarón, pregunta 3.....	50
<b>Figura 16.</b> Resultados Encuesta a Piscineros de Camarón, pregunta 4.....	51
<b>Figura 17.</b> Resultados Encuesta a Piscineros de Camarón, pregunta 5.....	52
<b>Figura 18.</b> Resultados Encuesta a Piscineros de Camarón, pregunta 6.....	53



## RESUMEN

El presente trabajo de titulación, presenta las necesidades actuales del sector camaronero ecuatoriano dentro de la cadena de valor de las empresas exportadoras, mientras que se propone un programa de acción basado en estrategias para regular, estabilizar y potenciar el sector. El problema principal al que se enfrentan las empresas exportadoras, para consolidarse en el mercado internacional, es el abastecimiento de materia prima a causa de proveedores irregulares en su producción. Esta irregularidad se debe a la falta de preparación y capacitación en el área administrativa, financiera y técnica relacionada a la actividad que realizan. La investigación propone que capacitando a los pequeños productores camaroneros, la producción se puede regular, logrando que esa parte del engranaje de la cadena de valor, cumpla su función de manera eficiente, y las empresas puedan cubrir la demanda del mercado, posicionándose y expandiéndose.

**Palabras claves:** cadena de valor, estrategias, capacitación, demanda del mercado internacional, abastecimiento.

## **ABSTRACT**

The Investigation report presents the actual needs of the ecuadorian shrimp sector among the value chain of exporter companies, while it proposes an action plan based on strategies to regulate, stabilize, and enhance the sector. The main problem exporter companies are facing to get consolidated in the international market, is the current shortage in the supplying of raw material because of the suppliers' irregular production. This irregularity is due to a lack of training within administrative, finance, and technical knowledge directly related to the activities they develop. This investigation proposes that once suppliers are trained, the production becomes stabilized, making this part of the value chain works efficiently and the exporters companies could cover the market demands, positioning and expanding themselves.

**Keywords:** value chain, strategies, training, international market demand, supplying.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo analizar los diferentes actores y procesos que tienen una relación la cadena de valor de las empresas exportadoras de camarón de Ecuador. Una vez analizado lo antes mencionado, se propone una estrategia para que las empresas logren estabilizar sus procesos y sean potencialmente consideradas dentro del mercado internacional. La investigación consta del análisis de la problemática central, un marco teórico, el diseño de la investigación, y la propuesta denominada PROVID. En la problemática se define cuál es la ruta de la investigación, misma que acerca a las empresas exportadoras de camarón al análisis de su cadena de valor. A través del marco teórico, encontramos a diferentes actores tanto internos como ajenos a las exportadoras, entre los que resaltan los piscineros (pequeños productores artesanos de camarón). Una vez analizado el marco teórico de la situación actual del sector camaronero de Ecuador, se procede a hacerse el diseño de la investigación, el cual gira en torno a la validación de diferentes datos en la ciudad de Guayaquil. Para la respectiva validación, se hace uso de las técnicas de recolección de información tales como encuestas y entrevistas, para su posterior análisis y uso para crear la propuesta. PROVID es un programa que nace para promover las exportaciones dentro de un marco legal, seguro, y principalmente sostenible. La propuesta se fundamenta en diferentes aspectos que van desde el comercio justo, hasta el impulso a participar en ferias internacionales para dar a conocer a las empresas camaroneras ecuatorianas. Para esto, se necesita de estrategia que logre estabilizar la producción del sector, una que potencia la producción del sector, y una estrategia de captación de potenciales clientes en el mercado internacional. La producción depende mucho de la materia prima recibida, tanto en calidad como en cantidad; y es que las empresas exportadoras luchan por conseguir abastecerse de insumos que permitan cubrir su demanda. Sin embargo, los más afectados son los piscineros, quien constatemente desafían los costos de producción y los bajos precios que reciben por sus productos ya que no tienen un conocimiento amplio en administración ni en finanzas; por lo que las empresas aprovechan para tener más poder de negociación sobre ellos.

# CAPÍTULO I: GENERALIDADES

## 1.1 Planteamiento del problema

El presente trabajo de titulación, tiene como objetivo analizar y evaluar los diversos procesos que conforman la cadena de valor de las empresas exportadoras del sector camaronero de Ecuador, proponiendo un programa que apoye a la mejora del flujo de exportaciones en el sector. El sector camaronero, ha sido uno de los más importantes para el país dentro del rubro de productos de exportación no petroleros en los últimos años, siendo capaz de representar un porcentaje en promedio de los últimos 5 años.

A lo largo de la historia, Ecuador se ha destacado por ser principalmente un exportador del sector primario, teniendo como referencia productos como el banano, el camarón, las flores, entre otros. Sin embargo, se ha propuesto un cambio en la matriz productiva, y la innovación conlleva a que las industrias se encarguen de darle un mayor valor agregado a los productos.

Las personas involucradas en el sector camaronero son los encargados de realizar diferentes tipos de procesos según su cargo, para que los procesos de producción, cosecha, empaque y venta se hagan de manera eficiente. Según cálculos de la Cámara Nacional de Acuicultura, expresadas en un artículo del diario El Telégrafo, “alrededor de 200 mil personas trabajan directamente esta actividad a escala nacional, demandando al menos 6 tipos de trabajadores: boteros, alimentadores, bomberos, motoristas, capataces, y biólogos” (Cruz, 2016).

De acuerdo con Argandona, docente de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), en su artículo “Sector Camaronero: Evolución y proyección a corto plazo”, indica que en el Ecuador “se registran 187 empresas” ubicadas en el sector, estando el 59% ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Además, nos pone como ejemplo a la empresa Expalsa, con más de 30 años de experiencia, indicando que el camarón exportado por esta empresa “proviene la mayor parte de piscinas de terceros y en menor parte, corresponde a piscinas de camaroneras relacionadas (del grupo)”. Dando a entender que la relación que existe entre las empresas y los piscineros

menores es fundamental para el desarrollo de la actividad. Sin embargo, agrega que no existen programas de incentivación, ni inversión en la industria que en el 2014 generó 2.600 millones de dólares en exportación, superando incluso al banano (2.500 millones de dólares). Tampoco existen programas sólidos para la capacitación y mejora de la industria desde un plano consolidado, ya que hay una oferta de entrenamiento para diversos cargos dentro de empresas exportadoras (principalmente para seguir un marco de calidad de exportación), pero no completamente integral (Argandona, 2016).

El diseño de un programa para mejorar la cadena de valor del sector camaronero, que pretenda desarrollar las relaciones comerciales entre los piscineros artesanales y las empresas exportadoras, puede generar vínculos y lazos para la entrega de materia prima que no perjudique la calidad de los productos, que sea sostenible, que sea legal y justa. Con esto, las empresas exportadoras se beneficiarán teniendo menos problemas de abastecimiento en cuanto a cantidad y calidad requeridas; mientras que por el lado de los piscineros artesanales, sabrán reconocer sus márgenes de ganancia, aumentarán sus beneficios netos, y su calidad de vida incrementará.

## **1.2 Formulación y Sistematización de la Investigación**

### **1.2.1 Formulación del Problema.**

¿Cuáles son las dificultades a las que se enfrentan las exportadoras de camarón ecuatoriano dentro de su cadena de valor?

### **1.2.2 Sistematización del Problema.**

- ¿Cuáles son los procesos de la cadena de valor en las empresas exportadoras del sector camaronero?
- ¿Cómo puede apoyar un programa de promoción de exportaciones a las empresas y a los piscineros artesanales en el sector camaronero?
- ¿Cómo se podría crear un programa de promoción de exportaciones para el sector camaronero?

### **1.3 Objetivo de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Evaluar los procesos de la cadena de valor ejecutadas por las empresas exportadoras de camarón ecuatoriano.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Analizar la situación actual de la cadena de valor en el sector camaronero en Ecuador.
- Identificar los procesos utilizados en la cadena de valor del sector camaronero de Ecuador.
- Diseñar un Programa de Promoción de Exportaciones para fomentar la oferta exportable del sector camaronero ecuatoriano optimizando procesos de la cadena de valor.

### **1.4 Justificación de la Investigación**

#### **1.4.1 Justificación Teórica.**

El desarrollo económico de un país requiere que se realicen mediciones a través de magnitudes como la del Producto interno bruto (PIB), misma que apuntala a cuantificar la producción a largo de un año de un determinado país y es el resultado de la suma del total consumido, más las inversiones y las exportaciones netas. Por lo tanto, resulta interesante canalizar estrategias que puedan incrementar cualquiera de las tres variables en pro de conseguir una mejora económica. Se ha elegido el enfoque de lograr una balanza comercial positiva a través de buscar estrategias de comercio justo para la cadena de valor del camarón de exportación debido a que de acuerdo con información del OEC (2016) Ecuador es la 70<sup>o</sup> mayor economía de exportación en el mundo y en de los \$ 18 Miles de millones exportados \$2,64 Miles de millones pertenecen a los crustáceos.

Es importante en el campo académico este tipo de investigación porque se pone a prueba los conceptos teóricos de comercio justo y cadena de valor como parte de una estrategia para mejorar la exportación. El comercio justo es un concepto desarrollado “por instituciones estadounidenses y europeas

como una forma de promover la sostenibilidad cultural y ambiental y de generar un mayor rendimiento económico para los productores marginados” (Stenn, 2013). Adicionalmente, la cadena de valor “se entiende como la transformación de insumos físicos y de servicios en un producto transformación que constituye una fase de varias otras que se ubican tanto hacia atrás, en diseño, como hacia delante: entrega, venta y regreso” (Mendoza, 2006). Lo cual implica que deja atrás conceptos que la evolución de los negocios es individual sino que implica que se compite de forma encadenada entre los negocios.

Ambos conceptos de comercio justo y cadena de valor están ligados porque al empujar hacia mejorar el PIB se hace imperativo que se formen cadenas de valor que logren compaginarse bajo un comercio justo en el que no se hace abuse del productor sino que más bien se actúa en sinergia entre las empresas ofreciendo actuar en conjunto.

#### **1.4.2 Justificación Metodológica.**

La metodología elegida se base en métodos mixtos donde se usan esquemas cuantitativos y cualitativos para explorar las problemáticas establecidas. La investigación cuantitativa hacen referencia a los cálculos usando un método deductivo mientras que la investigación cualitativa busca la comprensión de fenómenos de forma integral a través de un método inductivo (Niño, 2011).

Se recolectan datos a través de fuentes primarias y secundarias que permitieron realizar triangulación de información, donde diferentes aristas de la problemática fueron puestas en perspectiva. Los instrumentos para recolectar datos fueron encuestas a empresas camaronera y a piscineros, y entrevistas gente relevante del sector. Para analizar los datos se procedió a tabular los datos y esquematizar los resultados con gráficos.

#### **1.4.3 Justificación Práctica.**

La presente investigación tiene beneficios para los diferentes grupos involucrados: empresas camaroneras, piscineros, consumidores, miembros de la cadena de valores, y miembros de la academia. Al realizar esta

investigación, se espera como beneficio que sirva como referencia para mostrar ejes transversales con otras disciplinas y por lo tanto sea usada como modelo para hacer estudios en otros productos exportados.

La realización de esta investigación encuentra su practicidad en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, en siglas). En el Libro II título II: del desarrollo productivo de la economía popular, solidaria y comunitaria en el artículo 22 literales a, b, c, d y e se establece que el Consejo Sectorial de la Producción ejecutará acciones que permitan el desarrollar la producción en los niveles macro y micro como país bajo un modelo socio productivo que contenga oportunidades para pueblos y nacionalidades indígenas, afro ecuatorianas y montubias, y por lo tanto este Consejo financiará proyectos en pro de cumplir estas acciones (Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, 2017).

### **1.5 Proposición**

Implementar un programa de promoción de exportaciones para mejorar la situación actual de los actores del sector camaronero, incrementando las exportaciones, originando eficiencia en los procesos efectuados por la cadena de valor; generando mayor competitividad a nivel nacional e internacional.

#### **1.5.1 Variable Independiente.**

Programa de Promoción de Exportaciones

#### **1.5.2 Variables Dependientes.**

- Competitividad de las empresas del sector camaronero de Ecuador.
- Eficiencia dentro de los procesos de la cadena de valor del sector camaronero de Ecuador.



### 1.5.3 Operacionalización de Variables.

**Tabla 1**  
*Operacionalización de Variables*

Categoría	Concepto	Definición	Indicador	Ítems
Categoría Variable Independiente	1: Programa de Promoción de Exportaciones (Agrupamiento Empresarial)	"Grupo de Empresas de la misma actividad que tienen una estrategia común, que se vinculan con los sectores soporte, y mantienen lazos entre sí de proveeduría y prestación de servicios, las cuales están organizadas en redes verticales y horizontales con el propósito de evaluar sus niveles de productividad, competitividad, y rentabilidad" (Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio, 2018).	Personal Políticas Tecnología Estrategias	1.- ¿Poseen las empresas el número adecuado para realizar los procesos de exportación del camarón?
				2.- ¿Manejan las empresas exportadoras un manual de políticas para la correcta relación con sus proveedores?
				3.- ¿Permite la gestión interna el cumplimiento de los objetivos planteados?
				4.- ¿Existe algún sistema informativo que ayude al control del proceso?
				5.- ¿Ayuda la integración de diferentes autores de la cadena de valor a mejorar la competitividad de la empresa?
				6.- ¿Se emplean estrategias eficientes para la reducción de potenciales riesgos que afecta el normal funcionamiento de la cadena de valor?
				7.- ¿El cliente o consumidor reciben productos de acuerdo a los requerimientos técnicos y ambientales que se exigen?

Categoría Variables Dependientes	2:	Eficiencia	"Relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo número de recursos o menos" (economíasimple.net, 2018).	Productividad Inversión Recursos Control de procesos	1.- ¿Cuál aspecto de la cadena de valor debe ser mejorado para ser más eficiente? 2.- ¿Cuenta con la inversión requerida para llevar a cabo procesos óptimos? 3.- ¿Cuenta con los recursos requeridos para llevar a cabo la producción demandada? 4.- ¿Existen fallas identificadas dentro de la cadena de valor? 5.- ¿Cumplen los autores de la cadena de valor con los plazos establecidos?
		Competitividad	"Competitividad es la capacidad de una empresa u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa" (Pérez, 2008).	Costos Calidad Capacidad Capacitación	1.- ¿Logrará la elaboración del diseño de un Programa de Promoción de Exportaciones conectar y enriquecer las relaciones comerciales entre autores de la cadena de valor? 2.- ¿Puede incrementar la calidad de los productos a través de la aplicación del programa en la actual cadena de valor? 3.- ¿Es adecuada la capacidad de producción actual con respecto a los resultados proyectados? 4.- ¿Cada qué tiempo se llevan a cabo procesos de capacitación de personal? 5.- ¿Tienen los exportadores una relación directa con los proveedores menores de la materia prima?

## **CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1 Marco Teórico**

El presente trabajo busca analizar los diferentes procesos que intervienen dentro de la cadena de valor en las empresas exportadoras de camarón, para que a través de este análisis se pueda incrementar y diversificar la oferta exportable del sector pesquero del país de una manera más ágil y que cumpla con todas las normas y estándares de calidad que son requeridos tanto a nivel nacional como internacional, en consecuencia se hablará sobre varios temas que son de suma importancia para la cadena de valor del camarón ecuatoriano. Los puntos a tratar son: El Nuevo Modelo de la Cadena de Valor, La Colaboración en la Cadena de Valor, La Cadena de Valor Inteligente del Futuro, Los Riesgos y Oportunidades en las Cadenas de Valor, La cadena de Valor del Sector Camaronero, entre otros.

#### **2.1.1 El Nuevo Modelo de la Cadena de Valor.**

La cadena de valor, de manera antigua, se ha dedicado a enfocar los esfuerzos en la parte financiera. A pesar de ser una necesidad de corto plazo que debe ser cubierta, el enfoque de la cadena de valor tiene otros puntos importantes a nivel ambiental y social. Considerar estos dos últimos factores mencionados, permite la creación de un equilibrio en diferentes áreas, dando la oportunidad de tomar mejores decisiones al tiempo que se fortalece la cadena de valor (Silvestre, 2016).

Las empresas actuales están cambiando su forma de pensar frente a competir con otras compañías del sector. Si bien es cierto que existen empresas que luchan por ser líderes en su mercado, la gran mayoría se ha dado cuenta que existe mayor interés en generar una red de relaciones de negocios que participen activamente. El mejor acople de piezas dentro de un sector, permite que las empresas crezcan. Por este motivo, es fundamental que las piezas elegidas sean las ideales. Sin embargo, no siempre existen piezas con las características deseadas, por lo que es necesario desarrollarlas. Si las empresas son capaces de trabajar en conjunto, dentro de un marco estructurado y con un objetivo claro previamente trazado, todos

alcanzarán el éxito, teniendo como resultado la oferta de productos con un valor añadido para el consumidor y para el cliente (Tadeu, Di Serio, Ignacio, & Silveira, 2014).

Estrategias de mercadotecnia, acuerdos de cooperación empresarial, alianzas estratégicas, son algunas de los términos que se pueden emplear para dejar de lado el modelo tradicional de la cadena de valor. La disposición de nuevos mecanismos que contribuyan a la eficiencia de los procesos, es fundamental para la obtención de nuevos y mayores beneficios de los que se puede conseguir de manera independiente (Salas, Miguél, & Acevedo, 2016).

### **2.1.2 La Colaboración en la Cadena de Valor.**

Las cadenas de valor se han visto afectadas por la Globalización 3.0. Esta Globalización 3.0 se refiere a una nueva era para la globalización basada en la revolución informática, el cable submarino (fibra óptica) y la red de redes (internet) donde el individuo se convierte en el principal actor que lograr transformarlo todo debido a la conectividad y movilidad a la que actualmente tiene acceso (El Universo, 2007). La implicación para las cadenas de valor radica en que la globalización 3.0 empodera al individuo con mayor acceso a la información logrando que la tecnología se encuentre a la disposición de grupos de personas muchos más diversos. Y como lo denominó Friedman (2005), el mundo es más plano.

Aquí se vuelve entonces clara la necesidad del aspecto colaborativo entre el conjunto de diferentes agentes tales como proveedores, proveedores y distribuidores, que conforman las cadenas de valor. Al conectar todos estos grupos de conocimiento estamos en la cúspide de una era innovativa que se permite maximizar el rendimiento que cada empresa proporciona. Según Álvarez, Díaz y Larrinaga (2011) para que funcione la colaboración en la cadena de valor es indispensable considerar los aspectos de comunicación relaciones y tiempos entre los agentes de la cadena de valor. Cuando esto no ocurre se ocasiona el efecto látigo que consiste en ineficiencias en la cadena de valor cuando los cambios en la demanda del consumidor hacen que las

compañías en una cadena de valor ordenen más bienes para satisfacer la nueva demanda (Lee, Padmanabhan y Seunjin, 1997).

Para promover esa colaboración en la cadena de valor existen varias propuestas. Para Viswanathan et al (2007), los buenos resultados de la colaboración se basan en la sincronización de procesos más allá de la visibilidad de la información. El trabajo de Jodlbauer (2005), muestra que debe haber un balance de tiempo óptimo y trabajo en progreso influyen el diseño de una cadena de valor disminuyendo desperdicios de capacidad, utilización de maquinaria e ineficiencias de largos tiempos de producción. Para la OMC (2013) se debe invertir en infraestructuras físicas, dado que ello puede facilitar la integración de "nuevos jugadores" y sugiere que la inversión extranjera directa mejora la cadena de valor al cambiar sus ventajas comparativas.

### **2.1.3 La Cadena de Valor Inteligente del Futuro.**

La colaboración también debe tomar en cuenta factores externos como las prácticas ambientales en las cadenas de valor contribuyen a procesos más inteligentes para el desarrollo sostenible de los negocios y su equilibrio con los recursos del planeta. En un artículo publicado en la Revista Líderes (2017) se hace un recuento de cómo las empresas ecuatorianas están tomando una mayor conciencia por el ambiente e incluso menciona ejemplos como la creación del Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos y Producción más Limpia (CEER) para contribuir con la mejora de la productividad y competitividad de las empresas en el Ecuador.

Entre las estrategias para lograr ese balance ambiental y hacer uso de la globalización 3.0 se ha encontrado que las tecnologías de información fortalecen la relación entre prácticas medio ambientales empresariales y el rendimiento ambiental de la empresa. Según Giménez, Sierra, Rodón y Rodríguez (2015) la red que pueden formar las tecnologías de información ayuda en las operaciones y coordinación del proceso productivo para mejorar las prácticas medio ambientales empresariales y el rendimiento ambiental.

#### **2.1.4 Riesgos y Oportunidades en las Cadenas de Valor.**

De acuerdo a Michael Porter (citado en Mora, 2011), famoso académico estadounidense, “en el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadenas de suministro a cadenas de suministro”. Es decir que manejar las cadenas como redes conjuntas en lugar de empresas solitarias debería ser el enfoque que deben manejar las empresas. Al realizarse competencia entre cadenas de valor, se deben considerar entonces las oportunidades y los riesgos para las empresas y el impacto global que pueden tener.

Las oportunidades se refieren posibilidades de lograr algún tipo de mejora y para lo cual se debe tomar acción para lograr un cambio significativo. Recientemente, en el caso de las cadenas de valores y procesos productivos se ha procedido a usar herramientas como Lean, Seis Sigma, certificaciones ISO, controles de calidad, métodos Kaban, etc, algunas de las cuales fueron iniciativas que surgieron con los japoneses en pro de hacer más eficientes los sistemas de las cadenas de valores. De acuerdo a TRACC (s.f.) para manejar las oportunidades, los encargados de las empresas pueden tomar una de estas cuatro acciones (1) optimizar la estructura de la empresa , (2) reforzar productos, servicios y características, (3) establecer procesos disciplinados y (4) mejorar hábitos de liderazgo.

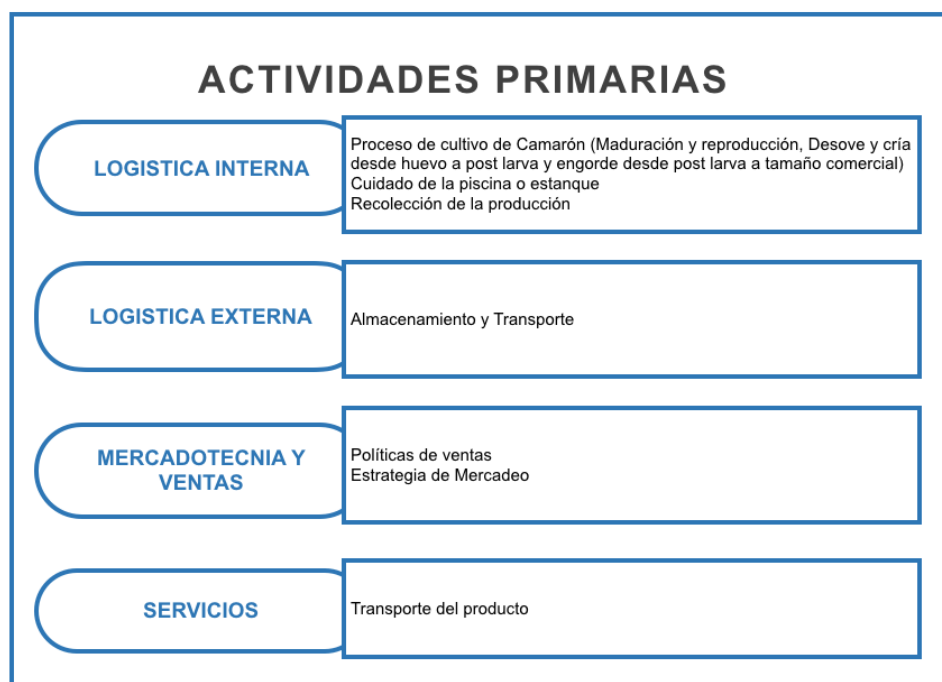
Los riesgos son situaciones inesperadas que afectan negativamente a la organización impidiendo que las cosas se realicen de acuerdo a lo planeado. Las cadenas de valor deben afrontar riesgos provenientes de los desastres naturales que son impredecibles, disturbios políticos que afectan el mercado a través de los precios, la demanda, la cadena en sí, la posibilidad de hacer crecer un negocio rentable, escasez de mano de obra, problemas infraestructurales, fluctuaciones por tasas de cambio, etc. Por tal razón las empresas de adoptar medidas para afrontar dichos riesgos como planes preventivos y contingentes para que su impacto se reduzca en la medida de lo posible. Es de gran ayuda que para prevenir y manejar los riesgos, se cree una cultura en el que la que los empleados compartan conocimiento para resolver riesgos, estén facultados a actuar en caso de riesgos, y exista una

cultura de diálogo para poder discernir opciones que logren aliviar con estrategias los riesgos (Nieto, 2008).

### 2.1.5 Cadena de Valor del Sector Camaronero.

**Tabla 2**

*Cadena de Valor del Sector Camaronero*



### **2.1.6 La Producción Sostenible para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición.**

La organización de las Naciones Unidas para Alimentos y la agricultura, FAO por sus siglas en inglés, es la entidad encargada de realizar proyectos que ayuden a reducir el hambre, y la malnutrición. Con ese objetivo en mente ellos de hablan de que “la seguridad alimentaria se da cuando todas las personas tienen acceso físico, social y económico permanente a alimentos seguros, nutritivos y en cantidad suficiente para satisfacer sus requerimientos nutricionales y preferencias alimentarias” (FAO, 2012) Esto quiere decir que al garantizar la alimentación, una persona puede llevar una vida activa y saludable. Sin embargo, esta alimentación no puede estar desligada de una producción sostenible.

En el caso de las camaroneras empieza con la tala del manglar y la apertura de grandes piscinas. Lo cual conlleva a que la biodiversidad sea eliminada. Se debe pensar en un desarrollo sostenible dado que al eliminar la biodiversidad, estamos dañando nuestra propia cadena alimenticia.

### **2.1.7 Producción Ilegal No Declarada y No Reglamentada.**

Los cultivos ilegales no declarados y no reglamentados de camarones dejan en evidencia la necesidad de implementar estrategias de comercio justo. En su momento, el ex presidente de la República del Ecuador, Economista Rafael Correa cuestionó: “¿Cómo entender que se producen 66 millones solo en camarones, sin contar agricultura, pesca, y haya 7 mil personas en la más completa miseria?” (Aquahoy, 2009). Precisamente, al haber estos cultivos ilegales, estas personas no están recibiendo un comercio justo por su producción sino que están convirtiéndose en proveedores de las grandes camaroneras. Los efectos no solo son para los piscineros ilegales sino para la cadena de valor de las empresas exportadoras porque no necesariamente pueden garantizar la misma calidad de sus piscinas.



### **2.1.8 Sector Camaronero: Sostenibilidad y Programas de Apoyo.**

En Ecuador a lo largo de los años ha visto el éxito de la industria camaronera a expensas de la destrucción de los manglares, siendo apoyada por subsidios y créditos de organismos como el BID para promover el desarrollo económico de los países. Sin embargo, se vuelve a largo plazo inconsecuente para la sostenibilidad del ecosistema. Cabe recalcar que la importancia de los manglares radica en esa riqueza de especies animales (aves, peces, moluscos y crustáceos), que constituyen un ecosistema irremplazable y muchas de ellas importantes para la alimentación humana. Por tales razones, la presión para que el sector camaronero encuentre un balance con el ecosistema ha desarrollado inversiones en el campo investigativo y un mejoramiento de procesos. Muestra de ello es la obtención de la certificación del Consejo de Administración de Acuicultura (ASC)

El propósito de la certificación ASC, da fe de la buena voluntad de las camaroneras para reducir los impactos negativos en el ambiente y en las comunidades locales mediante la conservación de humedales y manglares (WWF, 2016). En Ecuador existen 8 granjas camaroneras con esta certificación y su desarrollo genera empleo directo e indirecto a más de 180,000 familias, y sus exportaciones a más de 50 países del mundo. El constante apoyo al efectivo uso de los manglares reduce enfermedades, aguas más limpias y control para el mantenimiento de la biodiversidad. La sostenibilidad se da también a través de la compra de insumos, producción y post cosecha de los camarones.

Los beneficios macro de apoyar la sostenibilidad del sector camaronero son los establecidos en la agenda 2030 de la UNESCO en pro de los objetivos de desarrollo sostenible en sus metas 1, 2, 3, 6, 14 y 16 para transformar al mundo.

### **2.1.9 Panorama de Producción General en el Mundo.**

En 1970 se inició la expansión de la acuicultura a nivel mundial, siendo la camaronicultura una rama que se desarrolló enormemente. Fue establecida en áreas salinas pero al ser un negocio rentable se extendió a tierras agrícolas y zonas de manglar. Y es así como en las décadas de 1980 y 1990, se produjo

un boom camaronero que generó una rápida y extendida destrucción de manglares en América Latina, el Caribe y Asia (Romero, 2014). Vemos que en la actualidad se mantienen estos tres lugares como promotores de las exportaciones de camarones y lo confirma la Conferencia Global Seafood Market (2018) quien determinó que para el 2018 se impulsarán la producción mundial de camarón a más de 3.5 millones de toneladas métricas. Países como India, China, Ecuador y Vietnam verán incrementos en sus producciones camaroneras (Seaman, 2018)

#### **2.1.10 Estabilidad Laboral y Alimentaria Mundial en el Sector Camaronero.**

De acuerdo a la FAO (2018) existen cerca de 567 especies acuáticas que se cultivan actualmente en todo el mundo, lo que representa una enorme riqueza de diversidad genética dentro y entre las especies. Lo anterior implica que hay diversidad de alimentos que probablemente garanticen incluso otras cadenas. Se ve su impacto incluso a nivel mundial con las tendencias de que están creando más plazas de trabajo en este sector, como por ejemplo: manufacturar productos de valor agregado como camarones tempura, camarones cocidos y camarones de sushi con arroz (Cluster camarón, 2017). Adicionalmente, la implementación de nuevas plantas para la producción de alimento balanceado, alimentadores automáticos y sistemas de energía más eficiente ayudan en la cadena de valor y su desarrollo sostenible (El comercio, 2017).

Según diario el Comercio (El Comercio, 2018) “el camarón se convirtió en el principal producto de exportación no petrolero en el 2017 del Ecuador, desplazando al banano al segundo puesto” Y es así como ya anteriormente se había mencionado que Ecuador genera empleo directo e indirecto a más de 180,000 familias con la industria camaronera.

### **2.1.11 Evolución del Sector Camaronero en Ecuador.**

La actividad camaronera data sus inicios a finales de los años sesenta en la provincia de El Oro. Varios empresarios que se dedicaban principalmente a la agricultura, notaron que en pequeños estanques crecía el camarón. A partir de ahí, para 1974, aproximadamente 600 hectáreas ya se encontraban a disposición para el cultivo del crustáceo (Schwarz, 2005).

Durante los años 70, la expansión se produjo tanto en la provincia de El Oro como en el Guayas, en donde la presencia de determinados factores ambientales daba como resultado los recursos ideales para el cultivo del camarón. El crecimiento se mantuvo durante la década de los 80 y hasta finales de la 90, sin embargo, el producto ecuatoriano se vio afectado por la conocida “mancha blanca” (Schwarz, 2005).

Con resultados escalofriantes, las empresas ecuatorianas vieron cómo las exportaciones que llegaban a las 250 millones de libras anuales, se redujeron drásticamente a alrededor de 80 millones. La recuperación para un sector estable es notoria para 2012, año en el que se exportaron 450 millones de libras. (Machado, 2013).

El principal tipo de crustáceo que se exporta del Ecuador es el camarón “vannamei”, representando alrededor del 98% del total registrado (La Tercera, 2013). El “*Litopenaeus vannamei* es originario del Océano Pacífico y es cultivado en América Central, América del Sur y Asia” (Skretting, 2018). El vannamei “alcanza una longitud máxima de 230mm, presenta un color blanquecino a amarillento con la parte dorsal del caparazón más oscura” (Boone, 1931).

A continuación, se muestra una tabla con las medidas de los camarones que normalmente se utiliza para la descripción y conocimiento de su empaque y contenido:

**Tabla 3***Tallas de Camarón.*

Talla de Camarón	Conteo (por libra)	Cantidad Promedio de Camarón		Camarón (por caja de 5 lb)
		(por libra)	(por porción de 150 gramos)	
Colosal	U/10	5	3	40-49
Gigante	U/12	9	3	50-59
Extra Jumbo	U/15	14	4	60-74
Jumbo	16/20	18	5	75-97
Extra Grande	21/25	23	6	98-120
Grande	26/30	28	7	121-145
Mediano/Grande	31/35	33	8	146-173
Mediano	36/40	38	10	174-190
Mediano/Chico	41/50	45	12	191-240
Chico	51/60	55	14	241-290
Extra Chico	61/70	65	16	291-340

*Nota:* Adaptado de “El Mundo del Camarón: tallas”, por Mundodelcamaron.es, 2011.

### **2.1.12 Comercio Justo.**

Para lograr la integración de la cadena de valor, es de suma importancia que se tengan parámetros claros que permitan desarrollar las actividades de manera sostenible, bajo principios éticos y morales aludiendo que las mismas actividades generen un claro crecimiento para la población. De esta manera, se lucha contra la explotación, y la inequidad. “El Comercio Justo hace referencia a un movimiento social global que promueve otro tipo de comercio, uno basado en el diálogo, la transparencia, el respeto y la equidad. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores desfavorecidos, especialmente del Sur. Las organizaciones de Comercio Justo están comprometidas en apoyar a los productores, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional” (World Fair Trade Latin America, WFTO-LA, 2018).

El Comercio Justo existe por aquellas economías que se enfocan realmente a los seres humanos, aquellas sociales y solidarias. Hablar de comercio justo sólo tiene sentido si se deja de lado las relaciones comerciales entre países desarrollados y en vías de desarrollo, para situar la conversación en el ámbito de acción, que exija prácticas basadas en la transparencia y donde el acceso a la información contribuyan a fortalecer no sólo la economía, sino la solidaridad entre cliente y productor (García Chiang, 2010).

### **2.1.13 Principios del Comercio Justo.**

La WFTO, también marca 10 principios internacionales que busca el Comercio Justo. Los mismos que se nombran a continuación (World Fair Trade Latin America, WFTO-LA, 2018):

- Oportunidades para productores desfavorecidos.
- Transparencia y responsabilidad.
- Prácticas comerciales justas.
- Pago justo.
- No al trabajo infantil, no al trabajo forzoso.
- No a la discriminación, igualdad de género, libertad de asociación.
- Buenas condiciones de trabajo.
- Desarrollo de capacidades.
- Promoción del comercio justo.
- Respeto al medio ambiente.

## **2.2. Marco Legal**

Hasta principios del año 2017 existía el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) pero el gobierno ecuatoriano decidió separar la actividad de acuacultura y Pesca creando El Ministerio de Acuacultura y Pesca como una entidad separada mediante el Decreto Ejecutivo Nro. 6 del 24 de mayo del 2017. El objetivo de este nuevo Ministerio tiene por consigna “ordenar y regular las actividades pesqueras y acuícolas en todas sus fases de extracción, recolección, reproducción, cría, cultivo, procesamiento, almacenamiento, comercialización interna y externa así como

también las actividades conexas definidas como tales en la Ley” (Ministerio de Acuacultura y Pesca, 2017)

Al 27 de Diciembre del 2017, se presentó un borrador proyecto de Ley. En este borrado de ley, se presentan reformas interesantes para el desarrollo de actividad acuícola. Por ejemplo en el Art. 79 se propone que “la reproducción, cría y cultivo de especies hidrobiológicas podrá efectuarse en zonas marinas, cuerpos de agua, zonas de playa y bahía, y en tierras privadas sin vocación agrícola o económicamente no rentables”. Por otro lado, en el Art. 83 “Las personas involucradas en cada eslabón de la cadena productiva, deberán implementar y mantener una trazabilidad documentada y sistematizada en las etapas que le correspondan, de conformidad con la normativa que se expida” (Ministerio de Acuacultura y Pesca, 2017).

### **2.3 Marco Ambiental**

Es posible determinar que, dentro del proceso de comercialización del camarón, la etapa que probablemente acarrea mayores implicaciones ambientales es la de crianza de los individuos de esta especie. A esto se adicionan las adecuaciones de orden técnico-biológico que deben llevarse a cabo para alcanzar el medio propicio para el desarrollo de las crías y reproducción de los especímenes adultos, de manera que esta actividad resulte viable para la empresa, a la vez de ajustarse a las disposiciones vigentes en los diferentes ámbitos que abarca la legislación nacional, particularmente, en Derecho ambiental, tema cuyas implicaciones específicas son tratadas en el correspondiente marco legal.

La construcción de piscinas con ciertas especificaciones técnicas es un aspecto obligatorio de la crianza de camarones, por ello es necesario señalar que estas piscinas precisan de un flujo constante de agua. La presencia de maleza y sedimento acumulado no es un factor de riesgo exclusivamente por amenazar con ser una obstrucción para el ingreso de agua en el canal de reservorio y en los sistemas de drenaje, sino también por propiciar la formación de guaridas que pueden albergar a ciertas plagas, lo que resulta dañino para el proceso de crianza.

No existe para el citado problema otra medida, sino la revisión y limpieza del canal de reservorio y los sistemas de drenaje por parte del personal, para mantenerlos libres de cobertura vegetal y de sedimento acumulado que puede ser utilizado como refuerzo para los muros. Es responsabilidad del administrador que esta revisión se realice de manera periódica y permanente. De esta manera, puede continuar el proceso de crianza y maduración de las larvas hasta su respectiva cosecha.

Durante la fase de pesca del camarón, éste es tratado en una tina con una solución de Meta bisulfito de Sodio ( $\text{Na}_2\text{S}_2\text{O}_5$ ), para ser posteriormente congelado, hasta alcanzar una cantidad equivalente al peso de 1,365 Kg de camarón, por lo que se realizan reiteradas descargas de éste químico en la misma tina, generándose una solución residual. La existencia de esta solución residual supone muchos riesgos para la empresa, particularmente, la posible contaminación del agua superficial y del suelo, afectaciones a la flora, la fauna y a la vida humana.

Los parámetros a considerar en el análisis de calidad del agua serían: pH, temperatura, Oxígeno disuelto, sólidos suspendidos totales, demanda bioquímica de Oxígeno (DBO5), demanda química de Oxígeno, aceites y grasas, coliformes fecales y Nitrógeno total Kjeldahl; mientras que en el análisis del suelo se realizarán muestreos aleatorios de pH, materia orgánica, y conductividad del suelo de las piscinas.

Todos los resultados de estos análisis pueden ser contrastados con los límites permisibles contenidos en las tablas que para tal efecto se encuentran en el Texto Unificado de Legislación Secundaria Ambiental. El administrador y el representante legal de la compañía emitirán un reporte anual donde se especifiquen los resultados de estos monitores.

## **2.4 Análisis PEST**

### **2.4.1 Político.**

Dentro de los diferentes puntos a analizar en el ámbito político, uno de los temas más recientes y controversiales del momento es el impedimento del camarón ecuatoriano al mercado brasileño.

En pasado junio del presente año, la Suprema Corte otorgó una medida cautelar, misma que fue solicitada por la Asociación Brasileña de Criadores de Camarón, y por el estado de Marañón a través de su gobierno. Esta medida suspendió la exportación del camarón ecuatoriano tras los primeros cinco meses de haber empezado el envío del crustáceo al destino brasileño (El Telégrafo, 2018)

La presidenta Carmen Lucía Antunes, del Supremo Tribunal Federal, indicó a los medios que el bloquear las exportaciones del crustáceo se dio ante la posibilidad latente de que el camarón ecuatoriano tenga alrededor de diez enfermedades, según los argumentos de camaroneros de Brasil (El Telégrafo, 2018).

Ante esta situación, Pablo Campana, Ministro de Comercio Exterior e Inversiones del Ecuador, interpuso recursos jurídicos, alegando que el camarón ecuatoriano es sano, que la denuncia no tiene un sustento técnico, y que la calidad del crustáceo también se comprueba con su exportación a nivel mundial (El Universo, 2018)

#### **2.4.2 Económico.**

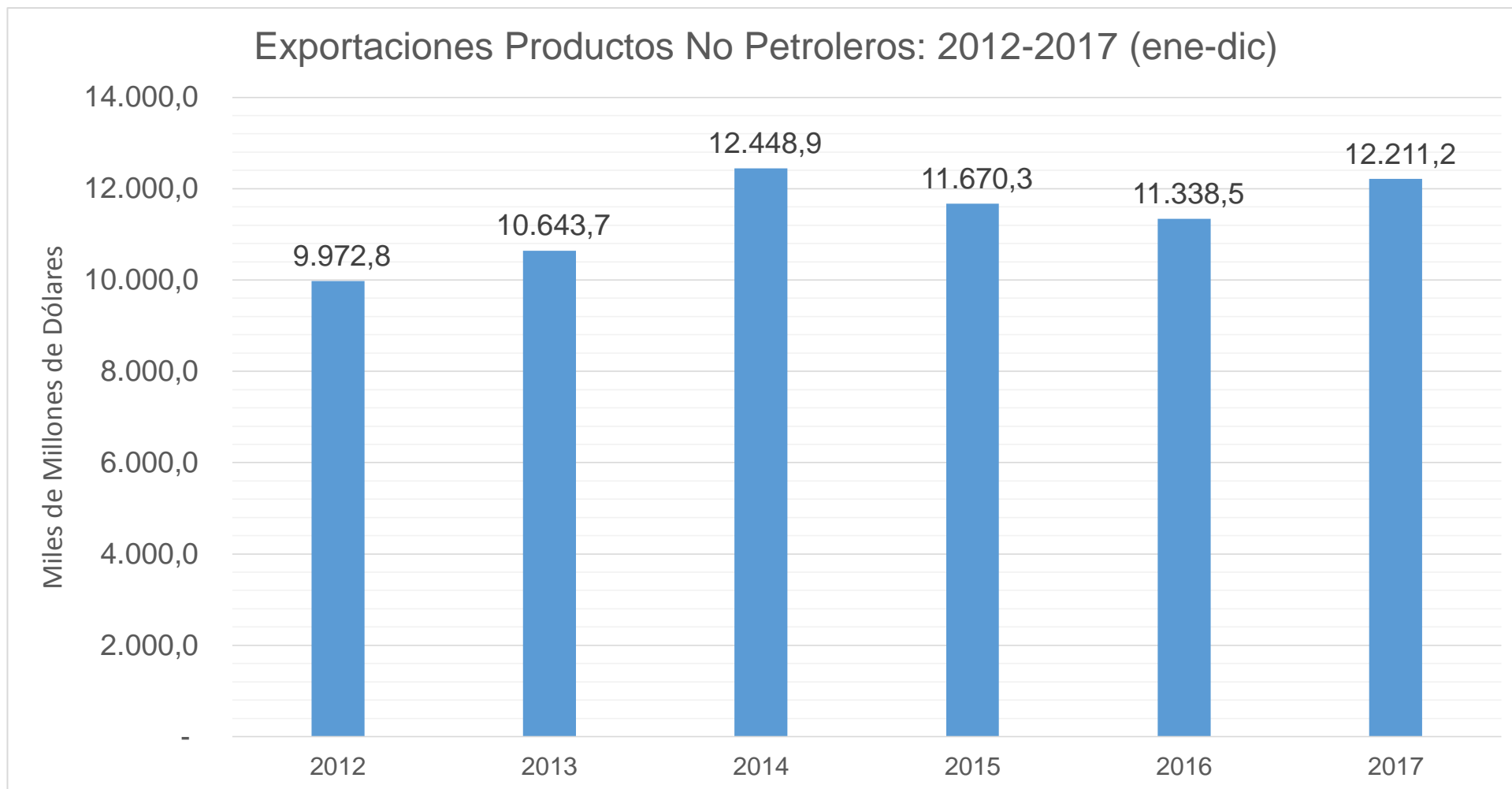
Dentro del entorno económico, José Camposano, presidente de la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA), fue portador de “buenas noticias” al indicar que a partir del 1 de diciembre del 2017, el camarón ecuatoriano de exportación pasó de cobrar un 5% de arancel a un 2% al ser trasladado al mercado chino (El Comercio, 2017). De esta manera, el precio se vuelve mucho más competitivo y tiende a aumentar la demanda del producto. Esta medida repercutió de manera muy positiva, apoyando a que diciembre del 2017 cierre como un mes récord, logrando una exportación de 91 millones de libras, es decir, alrededor de 291 millones de dólares; significando un aumento del 50% para el promedio del mes (El Universo, 2018).

De acuerdo con lo que indica Camposano, Ecuador exporta el 57% de los crustáceos a países asiáticos, un incremento realmente sustancial frente al 2% que se entregaba en el año 2012 a dicho mercado. Se calcula que se envía el producto ecuatoriano a alrededor de 50 países, y que incluso en



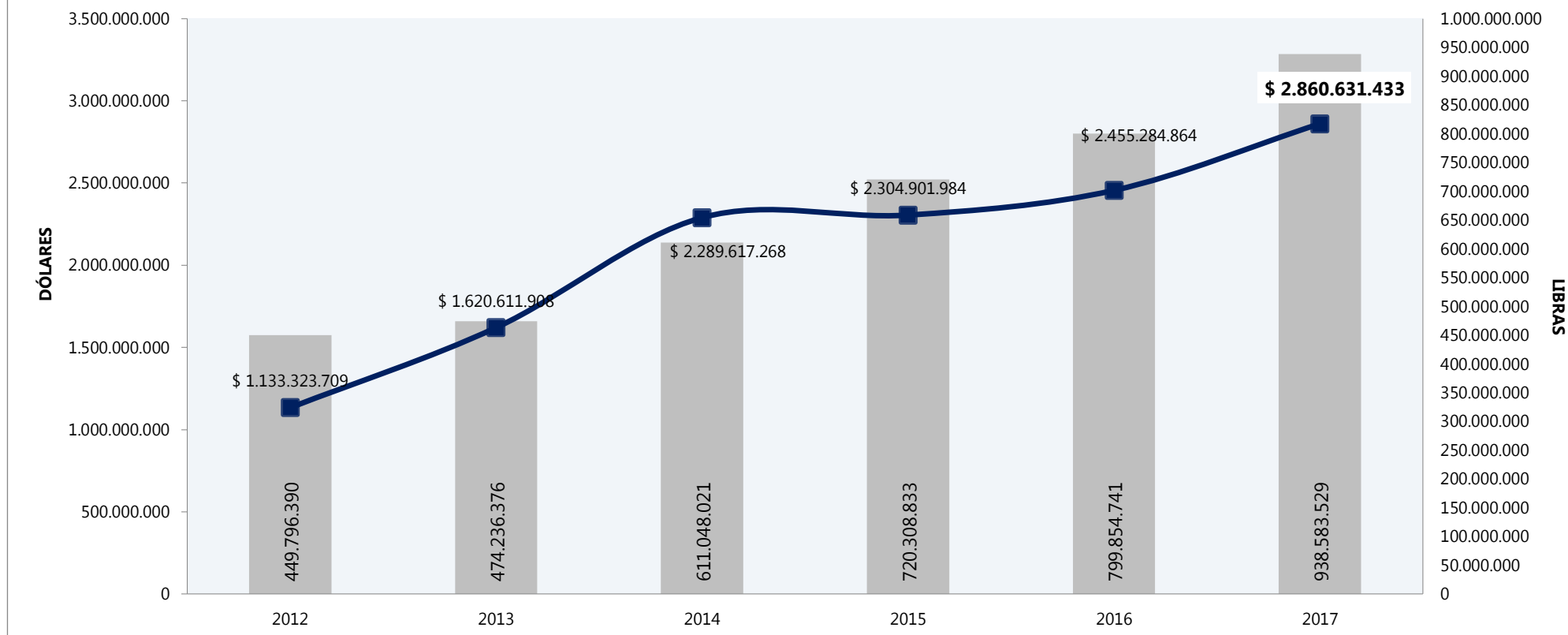
ocasiones, ha llegado a superar a las exportaciones de banano dentro del rubro de bienes no petroleros (El Comercio, 2017).

Según datos del Banco Central del Ecuador, “enero a diciembre del año pasado (2017) el camarón generó \$ 3.037,86 millones frente a los \$ 3.034,54 millones del banano” (El Universo, 2018).



**Figura 1.** Exportación de Productos No Petroleros 2012 a 2017. Adaptado de “Boletín 62”, por Banco Central del Ecuador, 2018

## Exportaciones de Camarón Ecuatoriano de 2012 a 2017 (ene - dic) libras vs dólares



**Figura 2.** Exportaciones de camarón ecuatoriano 2012 a 2017. Tomado de “12-Estadísticas-CNA-Diciembre-2017-S-1”, por Cámara Nacional de Acuicultura, 2018.

### **2.4.3 Social.**

Dentro del ámbito social, diferentes empresas y camaroneras lideran la iniciativa que han denominado Sustainable Shrimp Partnership (SSP). A través de este proyecto se busca “el compromiso de cultivar camarones con los más altos estándares, con cero uso de antibióticos y completamente trazable” (Expreso, 2018)

Según lo que plantea Eduardo Egas, presidente de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Corpei), “este es un proyecto de nivel internacional que tiene como propósito garantizar no solo la calidad del producto sino también su manejo sustentable con respecto al medio ambiente y al uso adecuado de insumos que no afecten ni al consumidor ni al medio que los rodea” (Expreso, 2018).

Esta iniciativa fue presentada en marzo de este año en Boston, Estados Unidos, contando con la presencia en su comité de asesoramiento de instituciones importantes tales como el Fondo Mundial para la Vida Silvestre (WWF), la Iniciativa de Comercio Sostenible (IDH), y la Certificación Aquaculture Stewardship Council (ASC), (Expreso, 2018).

### **2.4.4 Tecnológico.**

En cuanto al aspecto tecnológico, la búsqueda de nuevas herramientas y tecnologías para el sector camaronero está en auge. Durante este año, las propuestas de empresas como Vitapro, una de las más innovadoras, han puesto una oferta importante para el desarrollo de herramientas de planeación, producción y control dentro del sector camaronero.

A través de Nicovita, según destaca Diario El Universo, “es la marca de alimento balanceado para camarón y se ha caracterizado por su innovación en el mercado, nuevos productos y programas de asesoría técnica para los clientes” (El Universo, 2018).

Durante el 2017, Songa también implementó nuevas tecnologías con respecto al área productiva. La nombrada empresa, presentó una nueva línea de congelación, logrando no sólo aumentar la capacidad de almacenamiento, sino reducir el proceso de enfriamiento de entre 4 y 6 horas de manera

tradicional, a 40 minutos sin perder la calidad ni los nutrientes del producto (Clúster Camarón EM, 2017).

Según Miguel Cucalón, director comercial de Songa, se han adaptado a las exigencias del mercado para poder entrar a competir con otros jugadores del sector. Un ejemplo claro es que aunque opina que el camarón congelado en salmuera no presenta un estándar de calidad alto, el mercado asiático lo está demandando, y han movido recursos para adquirir maquinaria y poder satisfacer esta curva (Clúster Camarón EM, 2017).

## **CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Enfoque**

El trabajo de investigación es de enfoque mixto, para el que se utilizaron diferentes fuentes de información tanto de referencias de Internet, como de fuentes primarias. Las fuentes secundarias se usaron principalmente para conocer sobre la cadena de valor, sus autores, procesos y demás. A partir del análisis de toda la información antes mencionada, se determina la necesidad de un programa de apoyo a los exportadores de camarón, con el objetivo de aumentar la eficiencia en sus procesos. A pesar de la diversas fuentes de información, la investigación se apoya en fuentes primarias a través de encuestas y entrevistas tanto a piscineros de camarón, como a ciertos personajes referentes a las exportadoras del crustáceo en la ciudad de Guayaquil.

### **3.2 Tipo de Investigación**

El trabajo de investigación sustenta un tipo de investigación de carácter descriptivo y exploratorio. A partir de la información recolectada, se describe y se analiza cada uno de los componentes que integran los autores y procesos de la cadena de valor. Además, las tablas y figuras aportan a la investigación para que sea de mayor entendimiento, y para que a futuro, quede abierta la posibilidad de ampliar la exploración del tema.

### **3.3 Población Objeto de Estudio**

La población objeto del estudio tiene como actores a las empresas exportadoras de camarón y a los piscineros de camaroneras. Debido a limitaciones del investigador, ambos tipos de actor se encuentran en la Zona 8 del Ecuador, Guayaquil. Esto, permitirá obtener datos relevantes en cuanto a los diferentes sectores de la cadena de valor. Dentro de la zona, se identificaron 50 piscineros.

Con base a la información del Ministerio de Acuacultura y Pesca en sus informes, señaló que el número aproximado de productores o exportadoras

de camarón en la ciudad de Guayaquil, zona 8, son 59. A continuación se mencionan:

1. Industrial Pesquera Santa Priscila
2. Expalsa Exportadora de Alimentos S.A.
3. Operadora y Procesadora de Productos Marinos Omarsa S.A.
4. Sociedad Nacional de Galápagos CA
5. Empacrece S.A.
6. Promarisco S.A.
7. Negocios Industriales REAL N.I.R.S.A. S.A.
8. Proexpo, Procesadora y Exportadora de Mariscos S.A.
9. Empacadora Crustamar S.A. Empacrusa
10. Cofimar S.A.
11. Empacadora Grupo Granmar S.A. Empagran
12. Davmercorp S.A.
13. Gisis S.A.
14. Procesadora del Rio S.A. Proriosa
15. Worldwide Investments and Representations Winrep S.A.
16. Estar CA
17. Procesadora Posorja Proposorja S.A.
18. Zambritisa S.A.
19. Comercial Pesquera Christiansen S.A.
20. Pescardeg S.A.
21. Pacific Ehrimp del Ecuador Pacificshrimp S.A.
22. Transcity S.A.
23. Oceantreasure S.A.
24. Cultivo y Exportación Acuícola Ceaexport S.A.
25. Maramar S.A.
26. Pronto Sea Mar Prontsemarsa S.A.
27. Pacfish S.A.
28. Frigolandia S.A.
29. Crimasa Criaderos de Mariscos S.A.
30. Fortidex S.A.
31. Langoecuexport S.A.

32. South Pacific Seafood S.A. Sopase
33. Comercializadora Dagerexports S.A.
34. Dager Pesca Bien S.A. Dagpes
35. Exportadora Langosmar S.A.
36. Industria Pesquera Océanos S.A. Inpesoceanos
37. Frigopesca CA
38. Proteínas del Ecuador Ecuaprotein S.A.
39. Sodikor S.A.
40. Procesadora y Exportadora de Camarón Procamaronex C. LTDA.
41. Yánez Pérez Patsi Lorena
42. Figuretti S.A.
43. Biofeeder S.A.
44. Balanceados Nova S.A. Balnova
45. Comercializadora y exportadora de Mariscos Aurea Cemaurea S.A.
46. Maldonado Ecuadorshrimp S.A.
47. Ecuaseap S.A.
48. Inpesandina S.A.
49. Feedpro
50. Graficas Impacto Grafimpac S.A.
51. Piramilab S.A.
52. Empacadora Coral del Pacífico Emcopac S.A.
53. Alimentsa S.A.
54. Acuicultura Tropical S.A. Aquatropical
55. Siquality S.A.
56. Artes Gráficas Senefelder CA
57. Megalitina S.A.
58. Cepromar S.A.
59. Gambas del Pacífico S.A.



### 3.4 Tamaño Óptimo de la Muestra

El método de selección de la muestra se calculan a partir de las probabilidades proporcionales de aleatorios simples. Este método será aplicado tanto a las empresas exportadoras como para los piscineros de camarón. A partir de la aplicación de la fórmula de selección, se podrá conocer la situación actual del sector camaronero y validar la propuesta del diseño de ésta investigación.

La fórmula aplicada para realizar el cálculo del muestreo, por ende, es la siguiente:

$$n = \frac{\frac{Z^2 \times P \times (1 - P)}{e^2}}{1 + \frac{Z^2 \times P(1 - P)}{e^2 N}}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

Z = Z-Score del Nivel de confianza

e = Margen de error

La investigación se basa en un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5%.

### 3.5 Cálculo de Muestreo

Empresas exportadoras de camarón:

Población (P) = 59

Error (e) = 5%

Probabilidad de Éxito (P) = 50%

$$n = \frac{\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}}{1 + \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times 59}}$$

**n = 52**

Piscineros:

Población (P) = 50

Error (e) = 5%

Probabilidad de Éxito (P) = 50%

$$n = \frac{\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}}{1 + \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times 50}}$$

$$n = 45$$

Con base a la aplicación de la fórmula de muestro aleatorio simple, se determina que la muestra a estudiar es de 52 empresas exportadoras de camarón, y 44 piscineros de camarón, dando un total de 97 sujetos de estudio.

### **3.6 Diseño de la Investigación: No experimental**

#### **3.6.1 Técnicas de Recolección de Datos.**

Las técnicas de recolección de datos son:

- Entrevista Estructurada.
- Encuesta.

La Entrevista Estructura se realizará a expertos y entendidos en el sector camaronero. Mientras que la Encuesta será aplicada a las empresas exportadoras de camarón y a los piscineros de camarón.

### 3.6.2 Entrevista Estructurada.

“Se caracteriza por estar planteada de una manera estandarizada donde se hacen preguntas que previamente fueron pensadas y para un entrevistado en particular que responde concretamente lo que se le está preguntando. Por esta razón, el entrevistador tiene una libertad limitada a la hora de formular las preguntas pues no pueden nacer de la entrevista en sí misma, sino de un cuestionario realizado de ante mano” (concepto.de, 2017).

### 3.6.3 Encuesta.

“Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (Ferrado, 2018).

## 3.7 Modelos de Encuesta: Exportadores de Camarón

Dirigida a representantes de las diferentes empresas exportadoras de camarón en Guayaquil.

**Objetivo:** La presente encuesta fue elaborada con fines investigativos para conocer la opinión de los colaboradores de las exportadoras de camarón y determinar si es adecuado implementar un manual de mejoras para los procesos que intervienen en la cadena de valor del sector camaronero.

1.- ¿El número de personal con el que cuentan actualmente es el necesario para llevar a cabo de manera óptima los procesos que involucran la exportación de camarón?

Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no

2.- ¿Las políticas que aplica la empresa son las adecuadas para una buena relación con sus proveedores?

Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre

3.- ¿La administración interna en relación a la cadena de valor permite cumplir con los objetivos planteados?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

4.- ¿Las estrategias que emplea son las adecuadas para minimizar riesgos en el flujo normal de los procesos en la cadena de valor?

Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre

5.- ¿La empresa ofrece a sus consumidores productos que estén alineados a los requerimientos de seguridad técnica y ambiental que el mercado actual exige?

Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre

6.- ¿Se han encontrado fallas en alguna fase de la cadena de valor?

Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre

7.- ¿Qué proceso cree usted que dentro de la cadena de valor debe de ser mejorado para obtener una mayor productividad?

Aprovisionamiento	Producción	Distribución	Almacenamiento	Consumidor

8.- ¿Con que frecuencia se realizan las capacitaciones al personal en el área de exportación de camarón?

Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual

9.- ¿Los procesos de la cadena de valor se cumplen en los plazos establecidos?

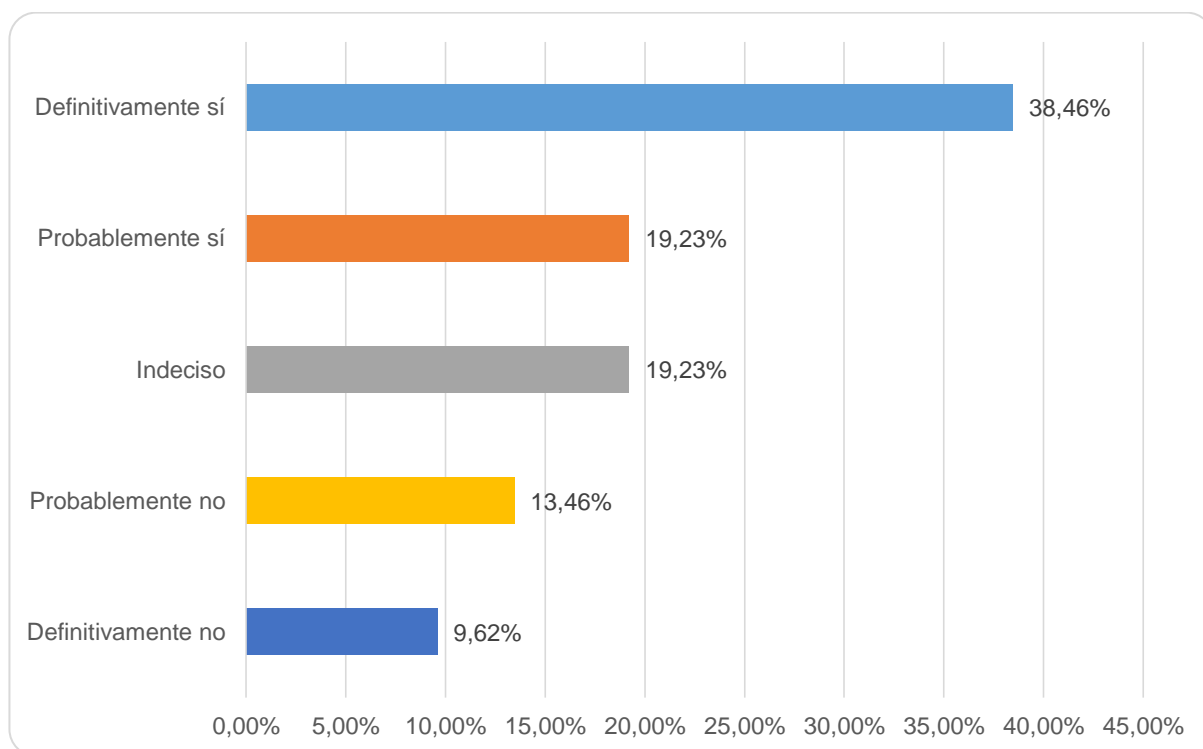
Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no

10.- ¿Podrá la elaboración del diseño de un Programa de Promoción de Exportaciones fomentar las relaciones comerciales entre proveedores artesanos del sector camaronero y empresas exportadoras incentivando las exportaciones?

Muy de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

### 3.7.1 Resultados de Encuestas: Exportadores de Camarón

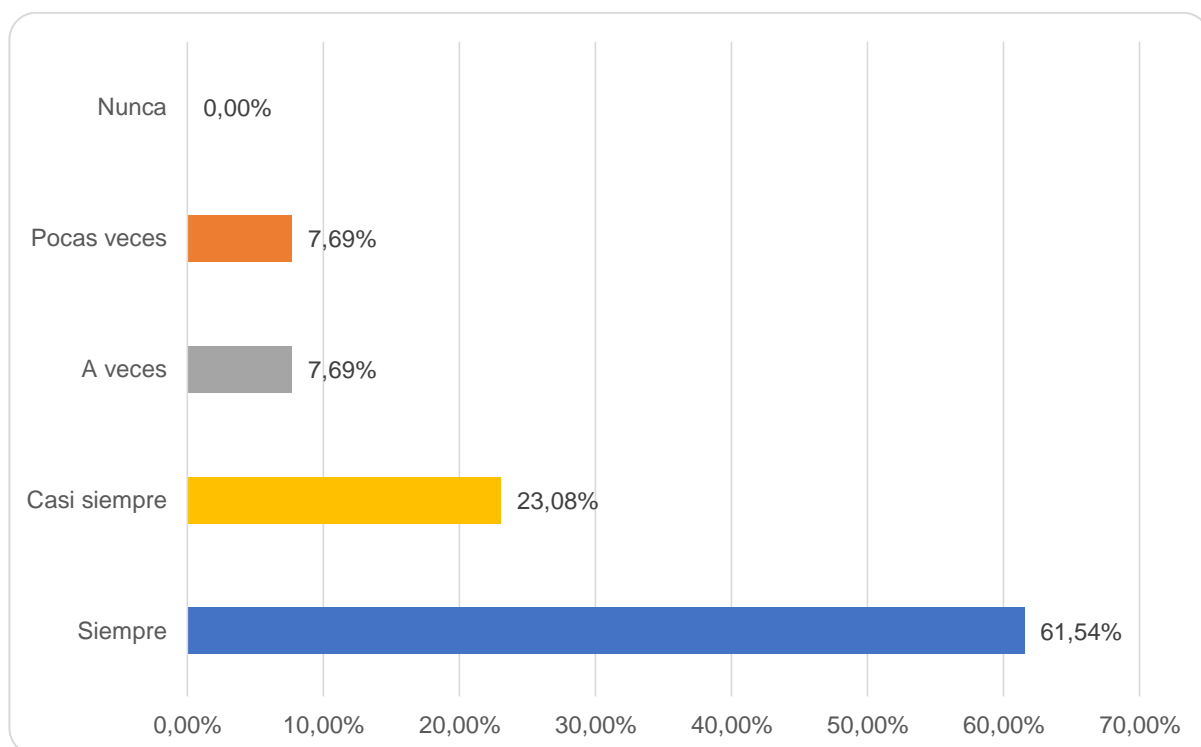
1.- ¿El número de personal con el que cuentan actualmente es el necesario para llevar a cabo de manera óptima los procesos que involucran la exportación de camarón?



**Figura 3.** Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 1.

Como se observa en el gráfico, la mayor parte de la muestra indicó que definitivamente sí es importante el número de personal activo para realizar óptimamente los procesos de la exportación de camarón (38.48%). Por otro lado, solo el 9,62% manifestó que definitivamente no es importante mientras que el 19,23% mantuvo una postura indiferente ante el enunciado.

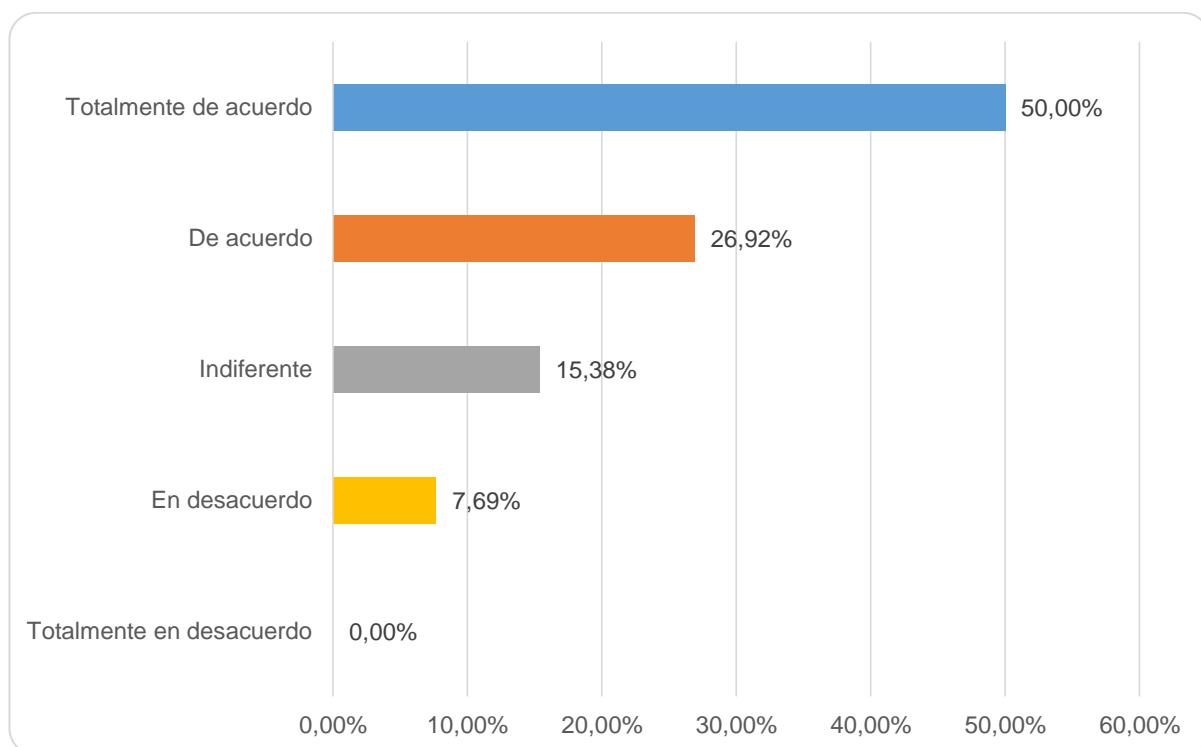
## 2.- ¿Las políticas que aplica la empresa son las adecuadas para una buena relación con sus proveedores?



**Figura 4.** Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 2.

Para la pregunta 2, el 61.54% respondió que siempre las políticas que aplica la empresa son adecuadas para una buena relación con su proveedores. Además, 7.69% de los encuestados respondió que son “pocas veces” o “a veces” cuando la forma de tratar a los proveedores, no es la correcta. Mantener buenas relaciones con los proveedores es esencial para que la empresa se mantenga recibiendo de manera eficiente y correcta su materia prima.

### 3.- ¿La administración interna en relación a la cadena de valor permite cumplir con los objetivos planteados?

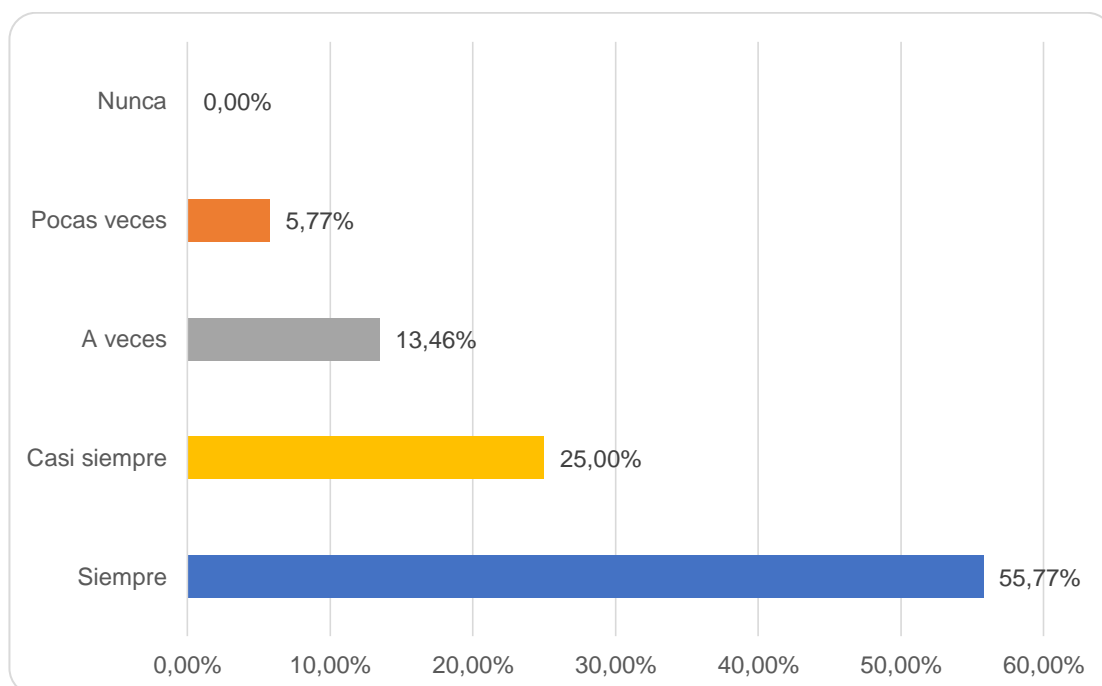


**Figura 5.** Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 3.

De acuerdo con la información obtenida en la pregunta 3, el 50% de los encuestados dijo estar totalmente de acuerdo en que la gestión interna en relación a la cadena de valor permite cumplir los objetivos planteados. 7.69% indicó que estaba en desacuerdo y que en su empresa no siempre se cumplía con una correcta gestión.



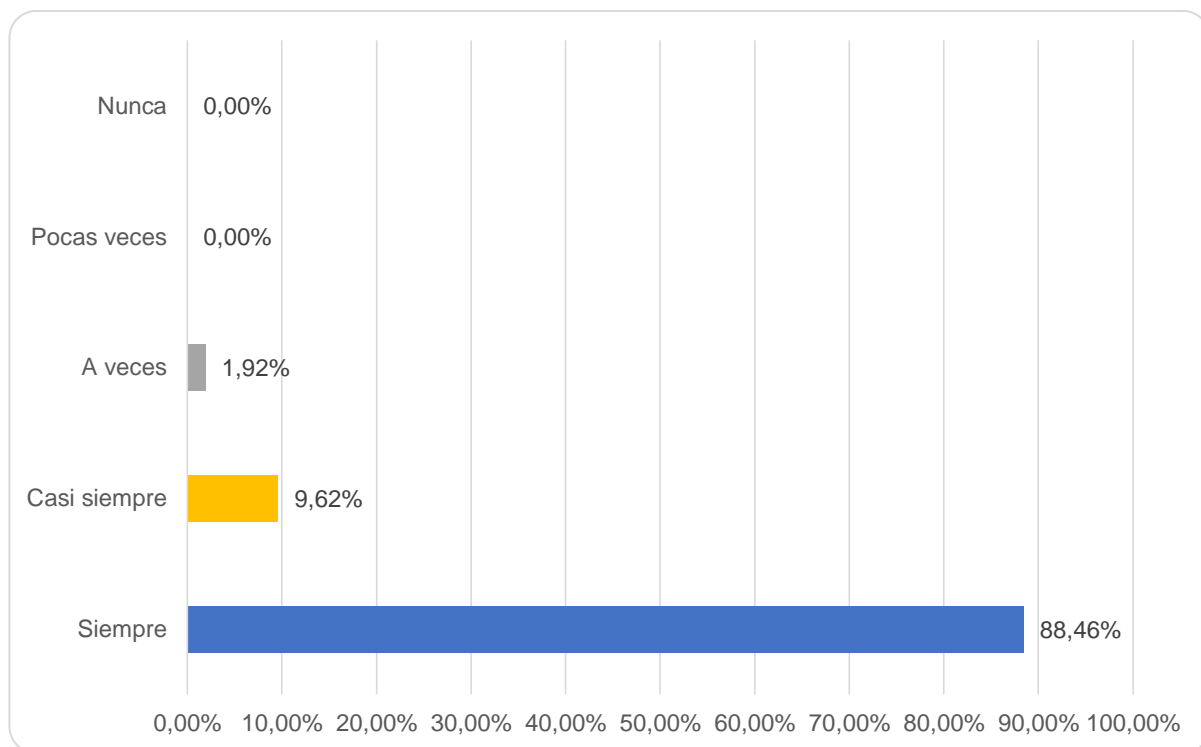
#### 4.- ¿Las estrategias que emplea son las adecuadas para minimizar riesgos en el flujo normal de los procesos en la cadena de valor?



**Figura 6.** Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 4.

Según el 55.77% de los encuestados, las estrategias que emplean sus empresas siempre son las adecuadas para minimizar los riesgos en el flujo normal de los procesos de la cadena de valor. Además, un 25% respondió que casi siempre se tienen estrategias para mitigar los riesgos. Alrededor de un 20% de los encuestados indicaron que sus empresas pocas veces o a veces implementan estrategias; esto se puede dar por el desconocimiento de la cadena de valor, o la falta de gestión o planificación de mitigación de riesgos.

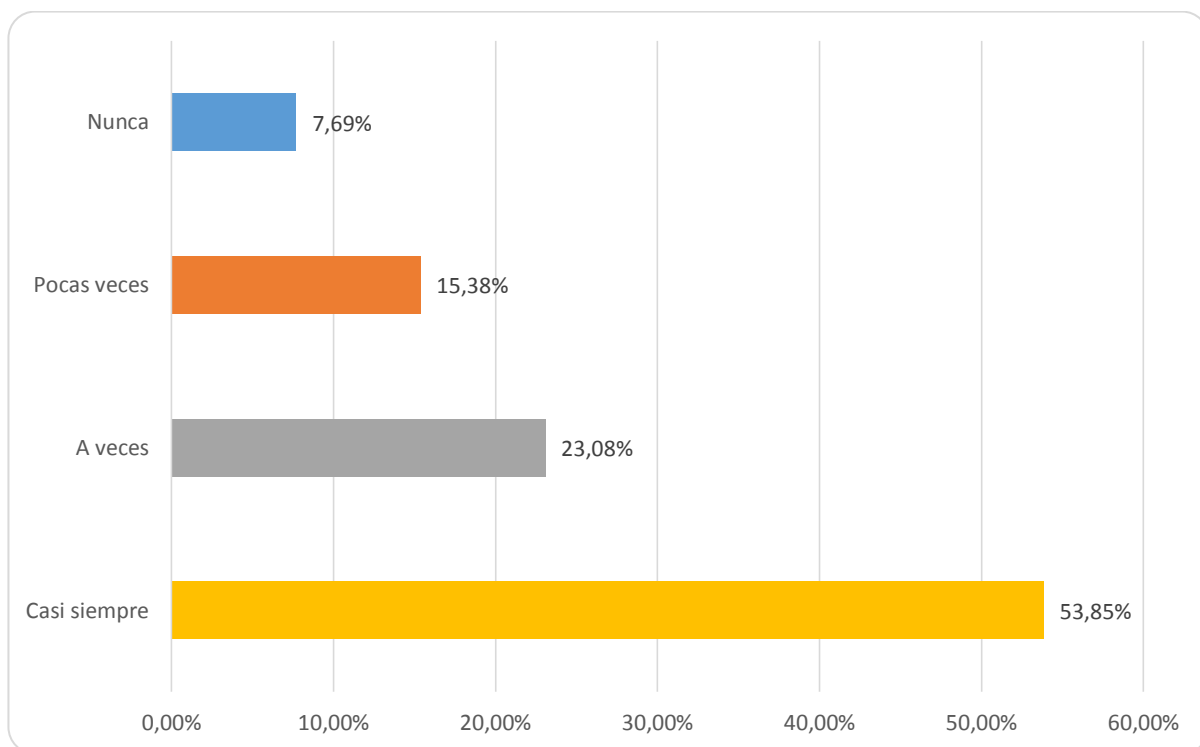
**5.- ¿La empresa ofrece a sus consumidores productos que estén alineados a los requerimientos de seguridad técnica y ambiental que el mercado actual exige?**



**Figura 7.** Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 5.

Basados en la pregunta 5, la gran mayoría de los encuestados respondió que su empresa siempre entrega productos que estén alineados a las exigencias tanto técnicas como ambientales que los clientes exigen. Un 1.92% respondió que “a veces”. Al ser empresas exportadoras, se deben cumplir estándares tanto nacionales como internacionales, por lo que es de suma importancia que las exigencias se cumplan para mantener una buena imagen empresarial.

## 6.- ¿Se han encontrado fallas en alguna fase de la cadena de valor?

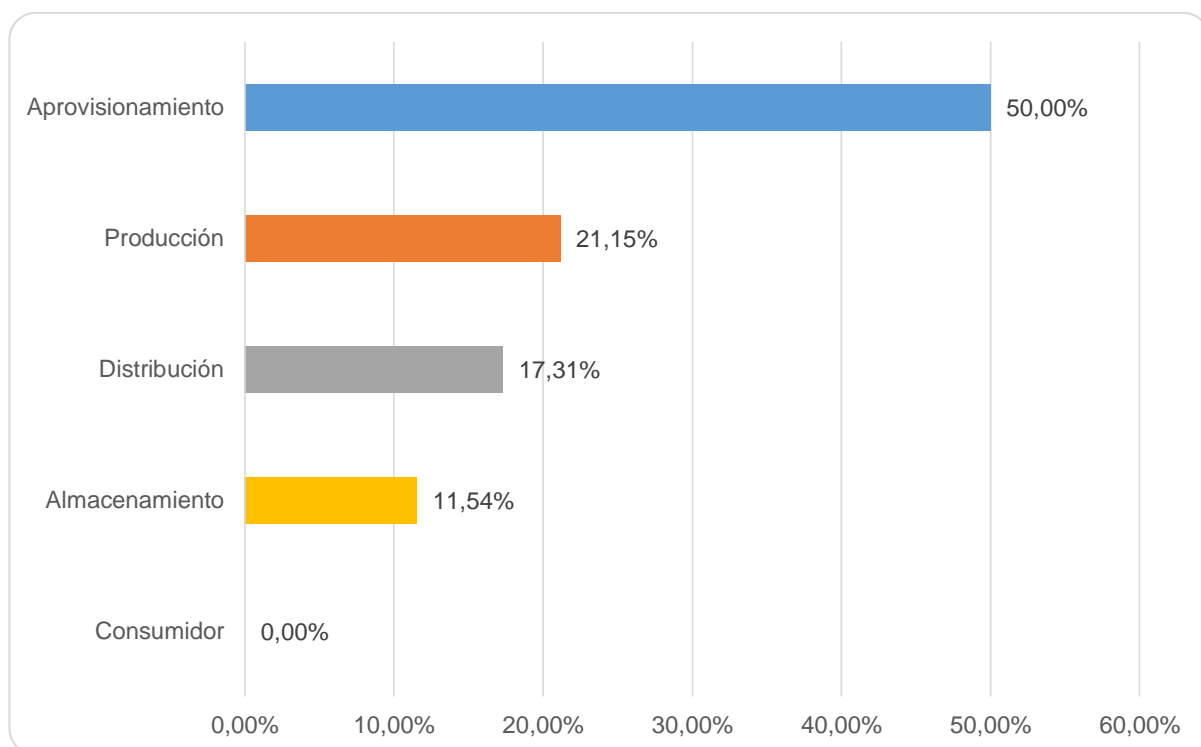


**Figura 8.** Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 6.

Respecto a la pregunta sobre las fallas en una o varias fases de la cadena de valor, el 53.85% respondió que casi siempre existen fallas. Por otro lado, sólo un 7.69% indicaron que nunca han encontrado fallas en su cadena de valor.

Muchas de estas fallas se pudieron haber dado debido a que no se tiene un correcto conocimiento sobre la planificación de la cadena, o el conocimiento general sobre la misma y el valor que puede aportar.

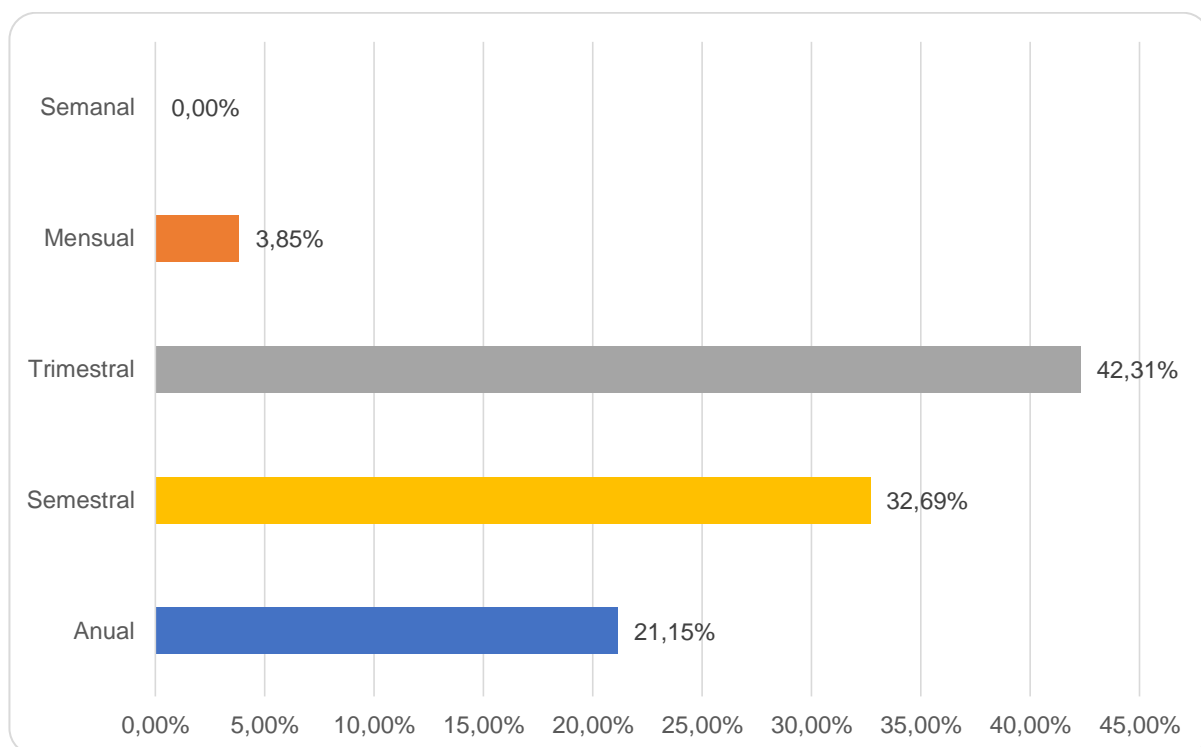
**7.- ¿Qué proceso cree usted que dentro de la cadena de valor debe de ser mejorado para obtener una mayor productividad?**



**Figura 9.** Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 7.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta 7, el 50% de los encuestados indicó que el “aprovisionamiento” es el principal punto que debe mejorar para lograr una mayor productividad dentro de la empresa. Ninguno de ellos creyó que el problema pasa por las exigencias del consumidor, aunque el 21.15% indicó que era la productividad es por un tema interno como la producción. Esto nos da un campo bastante amplio de estudio en el que los piscineros pasan a ser un pilar fundamental dentro de la cadena de valor, y por ende debe ser apoyado e incitado a ser cada día mejor.

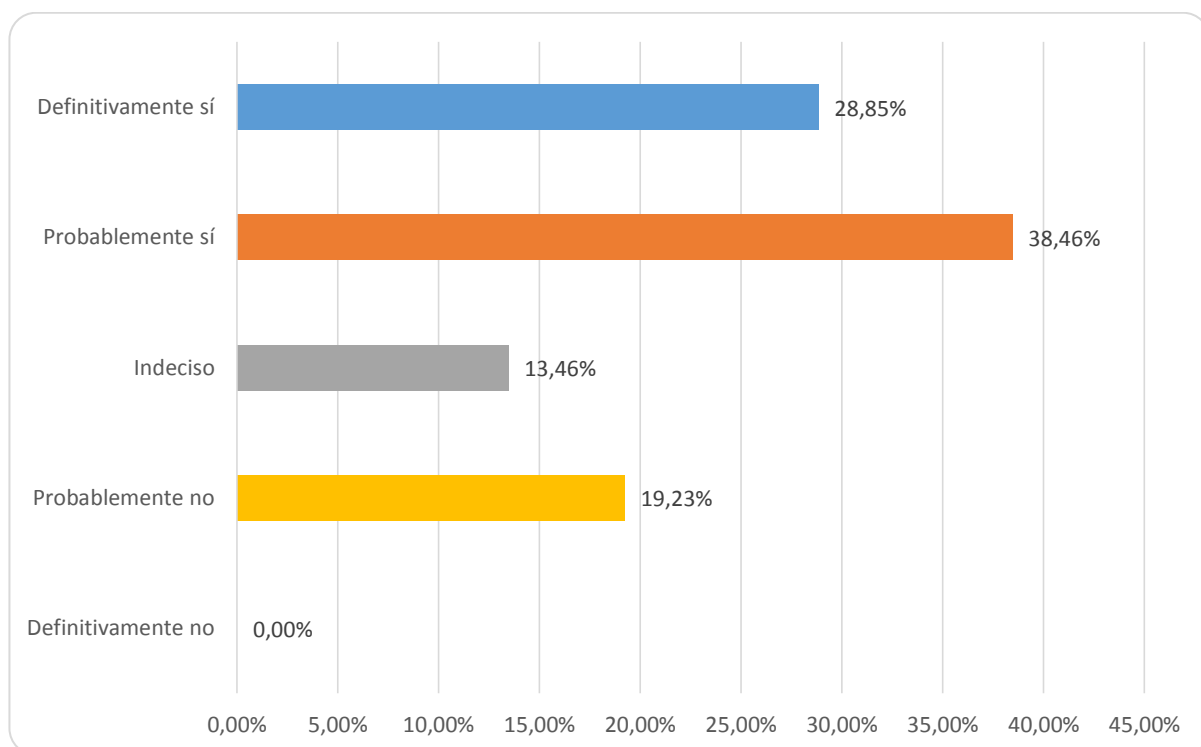
**8.- ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones al personal en el área de exportación de camarón?**



**Figura 10.** Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 8.

Para la pregunta 8, acerca de la frecuencia con la que se realizan capacitación al personal del área de exportación de camarón, sólo el 3.85% indicó que se hacen de manera mensual, mientras que el 42.31% indicó que se hace de manera Trimestral. Siempre que se tenga empleados bien capacitados, se obtendrán los resultados requeridos en tiempo y forma.

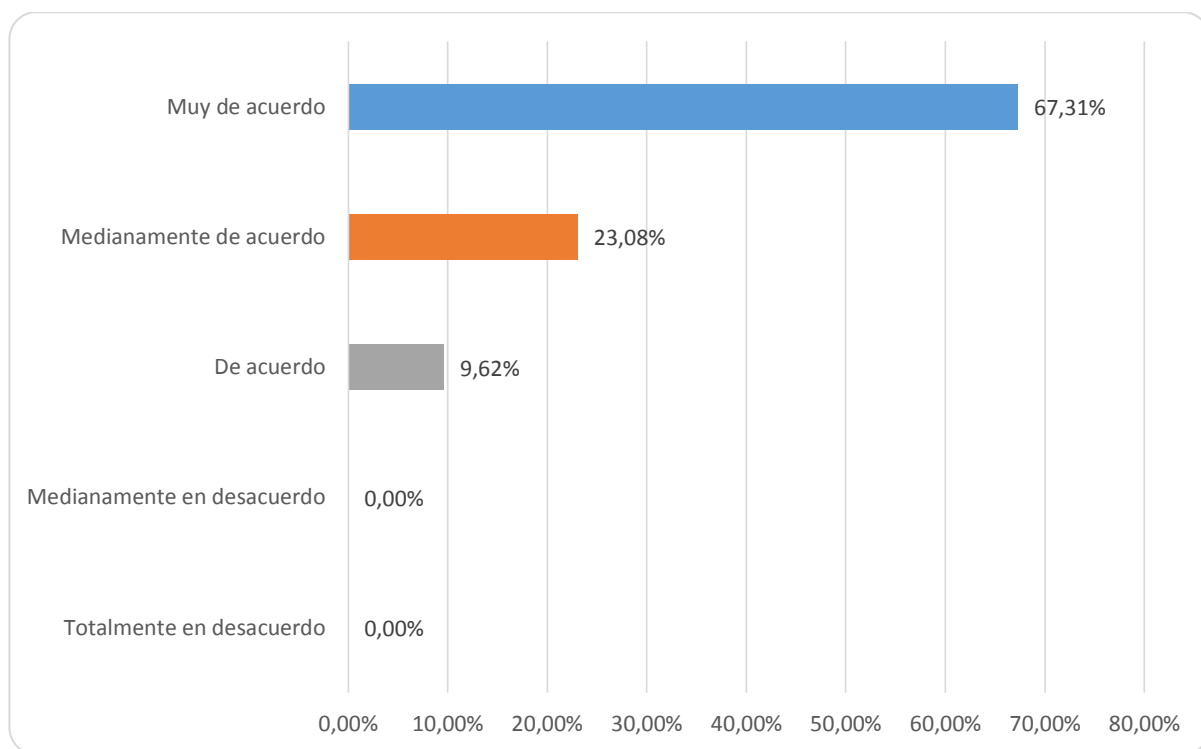
### 9.- ¿Los procesos de la cadena de valor se cumplen en los plazos establecidos?



**Figura 11.** Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 9.

Dentro de la pregunta 9, sólo un 28.85% supo indicar que definitivamente sí se cumplen los plazos de los procesos de la cadena de valor. El resto de la población indicó que probablemente sí o no se cumplen, y un 13.46% estuvo indeciso. Esto, se puede dar porque al no existir un conocimiento sobre la planificación de la cadena de valor, no se llega a considerar la medición del tiempo como una métrica importante, cuando en realidad lo es.

**10.- ¿Podrá la elaboración del diseño de un Programa de Promoción de Exportaciones fomentar las relaciones comerciales entre proveedores artesanos del sector camaronero y empresas exportadoras incentivando las exportaciones?**



**Figura 12.** Resultados Encuesta a Exportadores de Camarón, pregunta 10.

A través de esta última pregunta, podemos constatar que la elaboración de un Programa de Promoción de Exportaciones que una a los piscineros de camarón con las empresa exportadoras, apoyando al crecimiento de ambos, al desarrollo de ambos y en general a los ingresos generados por el país. El 77% está muy de acuerdo o de acuerdo en que se debe trabajar sobre el diseño del Programa.

### 3.8 Modelos de Encuesta: Piscineros de Camarón

Dirigida a piscineros de camarón en Guayaquil.

**Objetivo:** La presente encuesta fue elaborada con fines investigativos para conocer la opinión de aquellos pequeños productores artesanos de camarón, y determinar si es adecuado implementar un manual de mejoras para los procesos que intervienen en la cadena de valor del sector camaronero.

1.- ¿Sabe usted con exactitud la cantidad que vende a las empresas comercializadoras o exportadoras?

Sí	No

2.- ¿Sabe usted con certeza cuál es su margen de ganancia?

Sí	No

3.- ¿Bajo qué ley se encuentra regulado, o declara sus ganancias?

SRI	Municipio	Ninguna

4.- ¿Cuál es su principal problema al producir el camarón?

Contaminación	Transporte	Costo de Materia Prima	Calidad de Materia Prima	Otro



5.- ¿Cuál es su principal problema al comercializar el camarón?

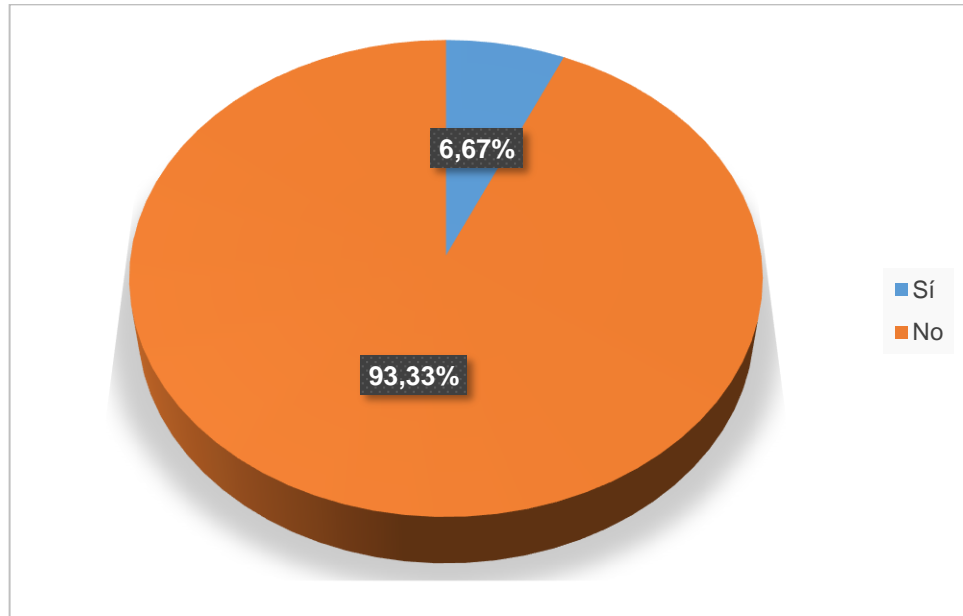
Precio	Transporte	Otro

6.- ¿Estaría dispuesto usted a entrar a un programa de entrenamiento para mejorar el control sobre su negocio?

Sí	No

### 3.8.1 Resultados de Encuestas: Piscineros de Camarón.

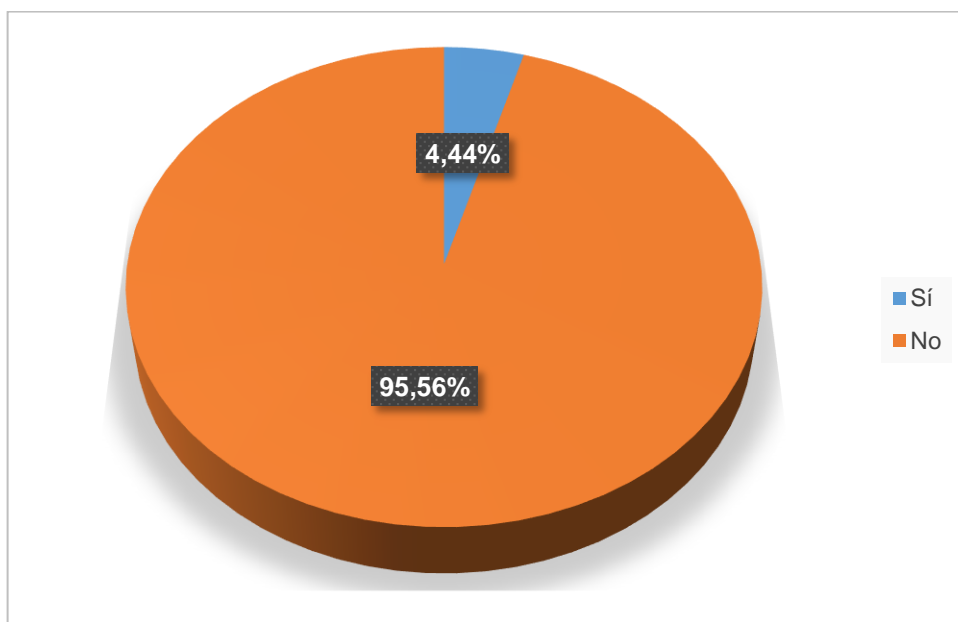
1.- ¿Sabe usted con exactitud la cantidad que vende a las empresas comercializadoras o exportadoras?



**Figura 13.** Resultados Encuesta a Piscineros de Camarón, pregunta 1.

Conocer con exactitud la cantidad vendida, es el primer gran paso para las buenas finanzas. Sin embargo, el 93.33% de los encuestados indicó que no sabía con exactitud la cantidad que vende. Sólo un 6.67% respondió que sí. Existe una gran área de oportunidad de crecimiento administrativo.

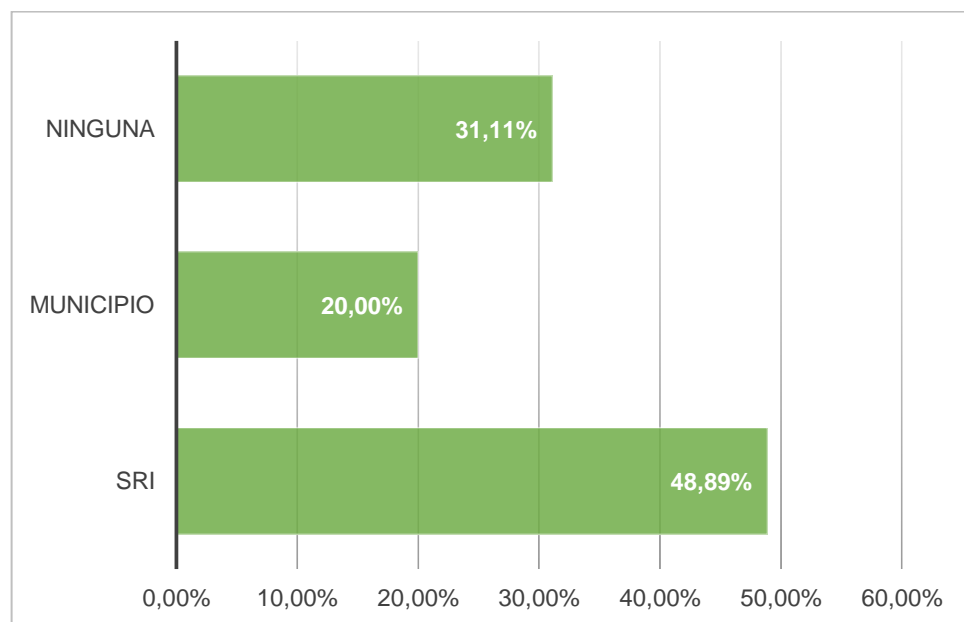
## 2.- ¿Sabe usted con certeza cuál es su margen de ganancia?



**Figura 14.** Resultados Encuesta a Piscineros de Camarón, pregunta 2.

Con respecto a la pregunta 2, el 95.56% respondió que no sabía con certeza cuál era su margen de ganancia. El resultado de ésta pregunta, no es sorprendente habiendo visto la anterior, ya que no es posible calcular un margen de ganancia cuando no se tiene claro la cantidad vendida, e inclusive sabiendo la cantidad vendida, existen otros factores hasta llegar al valor en estudio.

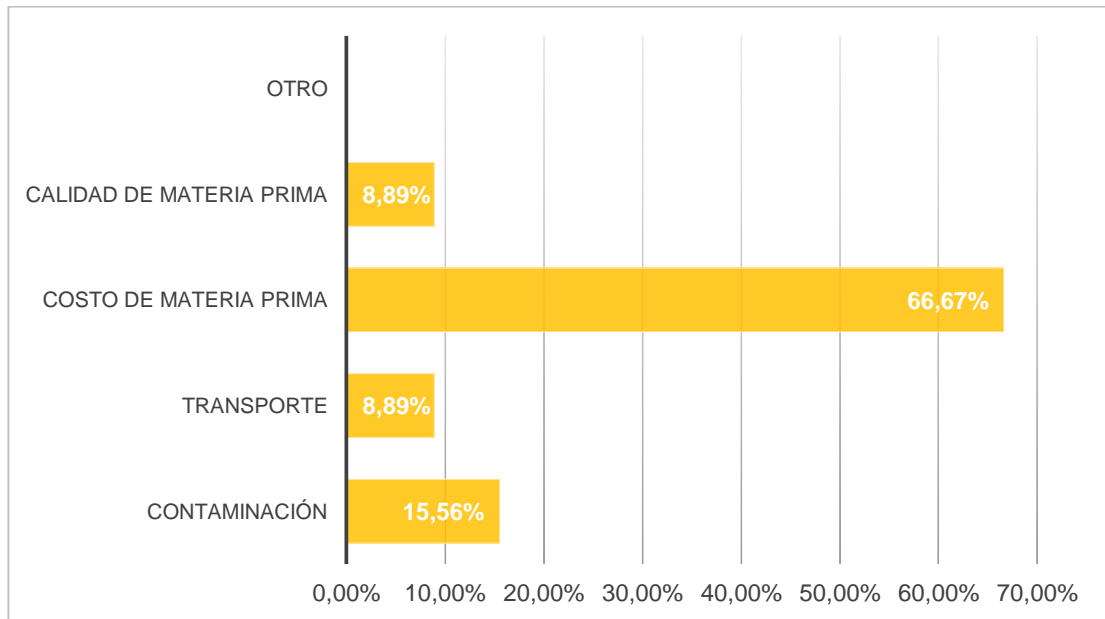
### 3.- ¿Bajo qué ley se encuentra regulado, o declara sus ganancias?



**Figura 15.** Resultados Encuesta a Piscineros de Camarón, pregunta 3.

Para la pregunta 3, la mayor parte de los encuestados respondió que estaba regulado por el SRI (48.89%). Por otra parte, el 31.11% indicó que no estaba regulado por ninguna institución. Ésta es una situación que debe ir cambiando en miras de que el sector sea regulado para empezar a tener cifras mucho más reales del impacto que puede tener o tiene en la economía del país.

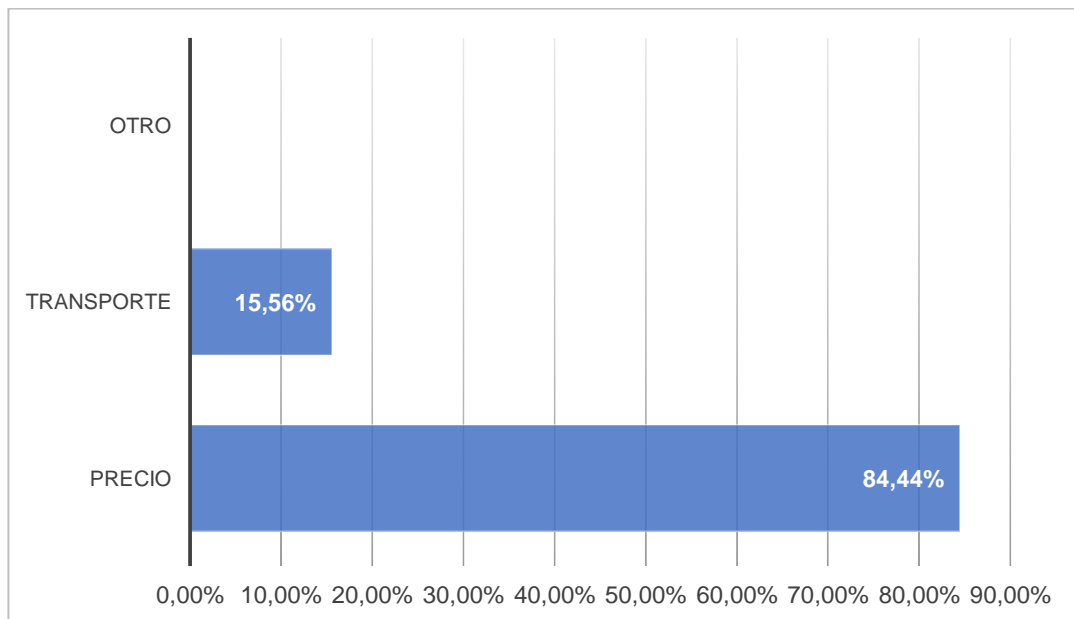
#### 4.- ¿Cuál es su principal problema al producir el camarón?



**Figura 16.** Resultados Encuesta a Piscineros de Camarón, pregunta 4.

La gran mayoría de los encuestados, respondió a la pregunta 4 que su mayor problema a la hora de producir, es el costo de la materia prima (66.67%). Anecdóticamente, a raíz de este momento, se les preguntó si sabían cuánto representaba el costo de la materia prima en la producción, respondiendo la mayoría que alrededor del 50% era el costo del balanceado para los crustáceos.

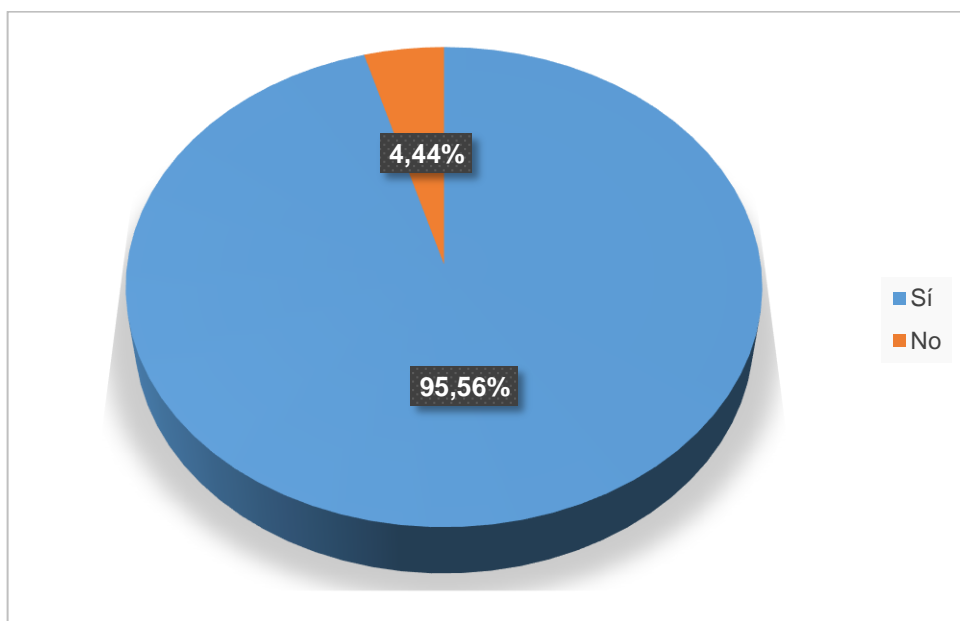
## 5.- ¿Cuál es su principal problema al comercializar el camarón?



**Figura 17.** Resultados Encuesta a Piscineros de Camarón, pregunta 5.

Con respecto a la pregunta 5, la mayor parte de los encuestados indicó que su primordial problema al comercializar el camarón es el precio. Muchas veces ellos no tienen el poder de negociación frente a las grandes empresas, y al no tener claro un sistema de control sobre sus finanzas, les es imposible replicar antes los precios ofertados.

6.- ¿Estaría dispuesto usted a entrar a un programa de entrenamiento para mejorar el control sobre su negocio?



**Figura 18.** Resultados Encuesta a Piscineros de Camarón, pregunta 6.

A través de ésta encuesta, muchos ha tomado consciencia sobre la importancia que tiene la preparación para poder administrar de manera correcta su negocio. El 95.56% de los encuestados indicó que sí está dispuesto a entrar a un programa de capacitación y entrenamiento para mejorar el control sobre su emprendimiento o empresa.

### **3.9 Análisis General de las Encuestas**

A través de las encuestas tanto a empresas exportadoras como piscineros de camarón, se puede constatar la importancia del conocimiento a partir de una constante capacitación. Si bien es cierto que en el caso de las empresas exportadoras de camarón su mayor problema es el abastecimiento, ellos no han tenido la capacitación correcta para lograr que esto cambie, aunque dan paso a la tecnología para equilibrar de cierta forma su producción. Por otro lado, para los piscineros es una lucha constante entre el aumento de los costos y los bajos precios para su producto.

Con base a los resultados, se resalta el hecho de las áreas de oportunidad existentes a lo largo de la cadena de valor. Para lograr potenciar un sector, una de las principales corrientes debe ser estabilizada, y esa es la producción. Si los piscineros no tiene un conocimiento avanzado sobre recursos técnicos, administración general y financiera, no se puede esperar que tengan una producción estable.

Viéndolo desde el punto de vista de las empresas, al no tener proveedores con una capacidad de producción estable de su insumo principal, no se puede hacer una buena planificación a pesar del uso de dato históricos, ya que se pueden sufrir altos y bajos que afecten no sólo el resultado final basados en una cantidad, sino la imagen de la empresa frente a clientes internacionales.

Como se mencionó anteriormente, las encuestas reflejan una gran área de oportunidad para que el sector pueda seguir creciendo, estabilizándose y proyectándose para ser el más importante del país dentro de los productos no petroleros.



### **3.10 Modelo de Entrevista: Expertos y Representantes del Sector**

#### **Camaronero**

Dirigido a: Expertos y Representantes del sector camaronero.

Objetivo: La presente entrevista fue elaborada con fines investigativos para conocer la opinión de los expertos en temas de cadena de valor y el sector camaronero, las exportadoras de camarón y determinar si es adecuado implementar un manual de mejoras para los procesos que intervienen en la cadena de valor del sector camaronero.

1. De acuerdo con su experiencia en lo correspondiente a los procesos de la cadena de valor ¿Cuál es su apreciación con respecto a los procesos que son importantes dentro de la empresa?

2. Entre las diferentes estrategias que tiene la empresa para generar mayor impacto ¿Cuál cree usted que tiene mayor importancia y por qué?

3. ¿Considera usted que la empresa tiene algún tipo de dificultad en cuanto a la unión con los programas de apoyo con el sector camaronero?

4. ¿Cree usted que la alianza entre las empresas exportadoras de camarón y los programas de apoyo al sector camaronero forman parte fundamental para el crecimiento de la empresa?

5. ¿Está de acuerdo con la implementación de un Programa de Promoción de Exportaciones para fomentar y diversificar la oferta exportable del sector camaronero?

### **3.10.1 Resultados Entrevista 1.**

Entrevistado: Heinz Grunauer Zunino.

Cargo: Coordinador de Ventas Internacionales

Empresa: Cofimar S.A.

**1. De acuerdo con su experiencia en lo correspondiente a los procesos de la cadena de valor ¿Cuál es su apreciación con respecto a los procesos que son importantes dentro de la empresa?**

Bueno, considero que uno de los tantos procesos importantes es la gestión de calidad y por supuesto la gente que supone el desarrollo de este proceso. Uno debe tener mucho cuidado cuando elije a las personas que realizan el proceso de calidad, ya que es aquí donde se determina si el producto en realidad es apto para la venta, o se tiene que retroceder en el proceso, nos da una visión de los procesos anteriores y guía al cliente hacia un producto de calidad.

**2. Entre las diferentes estrategias que tiene la empresa para generar mayor impacto ¿Cuál cree usted que tiene mayor importancia y por qué?**

Gira entorno a lo mismo, la calidad. Entregar un producto de calidad nos garantiza que a partir del consumo, el cliente pasará a ser un miembro activo de la comunidad y genere apego hacia nuestros productos.

**3. ¿Considera usted que la empresa tiene algún tipo de dificultad en cuanto a la unión con los programas de apoyo con el sector camaronero?**

Más que cualquier cosa, es la difusión. Probablemente no existan o sea muy pocos y con eso, poca la difusión que existe. Por ahí buscamos capacitarnos y capacitar a nuestros empleados, pero no existen programas específicos para sector. Nosotros como empresa estamos abiertos a la posibilidad siempre y cuando existan parámetros claros y veamos un real beneficio trasfondo.

**4. ¿Cree usted que la alianza entre las empresas exportadoras de camarón y los programas de apoyo al sector camaronero forman parte fundamental para el crecimiento de la empresa?**

Por supuesto, esto puede suplir muchas veces las bajas ventas en el mercado nacional. El mercado internacional puede ser más adecuado para tener números constantes y sería una apuesta interesante trabajar junto a las exportadoras.

**5. ¿Está de acuerdo con la implementación de un Programa de Promoción de Exportaciones para fomentar y diversificar la oferta exportable del sector camaronero?**

Claro. Es importante que existan capacitaciones que puedan ayudar al crecimiento de todo el sector. Mientras el sector crezca, y todos nos mantengamos dentro de la misma onda, todos iremos hacia arriba. El crecimiento del sector puede ayudar mucho a la economía nacional, aumentando las exportaciones y los flujos de capital nacional.

### **3.10.2 Resultados Entrevista 2.**

Entrevistado: Xavier García. (Ver Apéndice B).

Cargo: Gerente Financiero

Empresa: Industrial Pesquera Santa Priscila

**1. De acuerdo con su experiencia en lo correspondiente a los procesos de la cadena de valor ¿Cuál es su apreciación con respecto a los procesos que son importantes dentro de la empresa?**

Dentro de mi opinión uno de los procesos más importantes es la planificación que puede existir en la empresa. Mientras existe un proceso coherente de planificación, las personas son capaces de ejecutar ese plan, y el plan es medible, y tiene un correcto control de riesgos, cualquier empresa puede ser exitosa.

**2. Entre las diferentes estrategias que tiene la empresa para generar mayor impacto ¿Cuál cree usted que tiene mayor importancia y por qué?**

Yo considero que es la eficiencia en nuestros procesos. Cada día buscamos la manera de ser más eficientes, de llevar un producto de calidad debido a esta eficiencia, porque tampoco buscamos hacer las cosas más rápidas sin la calidad, buscamos mantenernos y mejorar.

**3. ¿Considera usted que la empresa tiene algún tipo de dificultad en cuanto a la unión con los programas de apoyo con el sector camaronero?**

Creo que por parte de la empresa no existe una dificultad como tal, sino que no se tienen canales correctos para la distribución de información que nos ayude a todos como comunidad a crecer.

**4. ¿Cree usted que la alianza entre las empresas exportadoras de camarón y los programas de apoyo al sector camaronero forman parte fundamental para el crecimiento de la empresa?**

Claro que sí. Trabajar con las exportadoras nos significa un crecimiento bastante grande. Si bien es cierto que deberíamos estar a la par de sus

exigencias, debemos tener un apoyo para lograr llegar a eso. Nadie nace sabiendo, por lo que la capacitación debe ser fundamental.

**5. ¿Está de acuerdo con la implementación de un Programa de Promoción de Exportaciones para fomentar y diversificar la oferta exportable del sector camaronero?**

Por supuesto. Como te digo, un programa que nos ayude a trabajar con los exportadores, a saber qué quiere el mercado, y aprender a hacerlo es una gran oportunidad siempre y cuando tengamos el apoyo correcto para aumentar nuestra oferta y que el sector camaronero crezca como conjunto.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

### **Diseño de un Programa de Promoción de Exportaciones que permita optimizar la cadena de valor empleada por las Empresas Exportadoras de camarón de Ecuador**

#### **4.1 Propuesta y Validación**

Una vez que se ha concluido la recopilación de datos, y el análisis de los resultados, se ha logrado formular la siguiente propuesta del trabajo de titulación, misma que se basa en el diseño y creación de estrategias de comercio justo para la cadena de valor de las empresas exportadoras de camarón. La propuesta busca aumentar la competitividad, promover el comercio justo, y entregar al mercado internacional productos con mayor valor agregado, manteniendo o aumentando la calidad actual.

#### **4.2 Misión, Visión, y Objetivos**

##### **4.2.1 Misión.**

Brindar apoyo a las empresas exportadoras de camarón a mejorar sus procesos de la cadena de valor de manera integral, eficiente y sostenible, a través de capacitaciones, asesorías y participación en eventos que potencien su personal interno y externo, y la exposición de su marca en mercados internacionales.

##### **4.2.2 Visión.**

PROVID será reconocido por su capacidad de integración y mejoramiento de la cadena de valor para empresas exportadoras de camarón, a través de una ayuda integral con enfoque social.

##### **4.2.3 Objetivo General.**

Diseñar estrategias de comercio justo para la cadena de valor de las empresas exportadoras de camarón ecuatoriano.

#### **4.2.4 Objetivos Específicos.**

- Verificar si en el sector camaronero existen actualmente programas en miras de fortalecer y promover las exportaciones hacia nuevos mercados.
- Informar a los actores de la cadena de valor sobre cómo desarrollar sus actividades por medio de congresos, ferias, actualizaciones, entre otros.
- Diversificar los procesos de control de la cadena de valor para contrarrestar errores o fallos, conllevando al uso eficiente de recursos y aumento en la competitividad.

#### **4.3 Justificación**

La mayor parte de las empresas exportadoras de camarón cuentan con distintos proveedores de su materia prima. Sin embargo, al no tener cierta regularidad en sus proveedores, se generan costos innecesarios administrativos, así como se trastoca la planificación de producción. Esto a su vez, genera problemas en la entrega de pedidos a los clientes y se traduce en una pérdida de la imagen para las empresas frente a un exigente mercado internacional. Con base a esto, se plantea diseñar un programa de promoción de exportaciones que cree una conexión mayor entre piscineros y empresas exportadoras, en el que se empiece a capacitar a ambos actores en relación a temas de administración general, finanzas, técnicas en materia ambiental y de salubridad, así como en comercio exterior.

A través de la buena ejecución de procesos que pueden elevar su nivel de eficiencia, las empresas son capaces de que su cadena de valor se vea fortalecida y logren un mayor posicionamiento en el mercado. A medida que las personas se estén capacitando, tomarán consciencia también sobre el comercio justo, lo que permitirá el crecimiento personal y financiero de los piscineros.

El convertirse en un sector mucho más sólido, permitirá que gane espacio frente las decisiones gubernamentales en materia de inversión, logrando un círculo virtuoso dentro de la economía, y atrayendo, debido a la

exportación, nuevos flujos positivos a la economía nacional. Por esto, se diseña PROVID.

#### **4.4 Programa de Promoción de Exportaciones (PROVID)**

PROVID es el Programa de Promoción de Exportaciones para Verificar, Identificar y Diversificar. La iniciativa de este programa busca ser la base del mejoramiento de la cadena de valor para las empresas exportadoras de camarón del Ecuador. El desarrollo de la cadena de valor implica armar un rompecabezas que permita que las empresas y piscineros de camarón dentro del sector se combinen de manera óptima, y que ese crecimiento permita el acceso de flujos financieros a todos los actores.

Adicionalmente, se busca ofrecer asistencia técnica y financiera para que las diferentes empresas exportadoras y piscineros mejoren sus procesos internos que sean parte tanto de las actividades principales del negocio, como de apoyo. De esta manera, PROVID busca que incrementar la producción, mejorar procesos, estabilizar y sostener el crecimiento, y potenciar la calidad de los productos de exportación.

Por otra parte, PROVID también busca generar una estrategia clara que puedan tomar las empresas exportadoras para aumentar su volumen de ventas, por ejemplo, a través de la exposición de la marca en eventos, o un correcto manejo del sitio web o redes sociales de la empresa.

Se ha podido comprobar que las empresas están dispuestas a invertir en tecnologías que ayuden a procesos claves del negocio, sin embargo, PROVID buscará enmarcar una nueva metodología en la que también exista la preocupación por el desarrollo del personal a través de la capacitación, donde el empresario tome consciencia sobre la importancia del comercio justo, y que el mejoramiento de una cadena de valor no sólo se fundamenta en el mejorar las tecnologías.

El camarón ya ha roto la hegemonía impuesta por el banano en materia de exportación de productos no petroleros, PROVID buscará convertirse en una pieza clave para ayudar a mantener ese primer lugar, y que el envío del crustáceo se expanda a nuevos mercados.



#### **4.5 Alcance**

El diseño de PROVID permitirá el aumento en la eficiencia de procesos y por ende en el mejoramiento de las fases de la cadena de valor, donde las empresas encuentren áreas de oportunidad. El trabajo de investigación y proposición de PROVID se limita a la presentación de una serie de estrategias que pueden ser tomadas como recomendación o guía para las empresas exportadoras de camarón en Ecuador, con el objetivo de incrementar su valor, posición en el mercado, y mejorar el sector camaronero del país. Parte de la propuesta consiste en la exposición de la marca a través de ferias claves, así como la concientización sobre el comercio justo para potenciar la empresa, el sector, y el país.

#### **4.6 Propósito del Programa**

Ofrecer estrategias que permitan el mejoramiento de la cadena de valor, con un enfoque tanto en la promoción empresarial, como en el desarrollo de los piscineros, logrando una producción más sostenible y regulado. Lograr colocar las piezas correctas dentro del sector camaronero, disminuirá los costos logísticos, administrativos, y de materia, permitiendo que el país puede acceder a nuevas oportunidades de mercado.

#### **4.7 Beneficios del Programa**

- Capacitación a piscineros del sector camaronero.
- Capacitación en seguridad y logística.
- Talleres de comercio exterior.
- Asesoría personalizada, técnica y administrativa.
- Análisis del sector camaronero nacional e internacional.
- Talleres de normas de calidad.
- Talleres de normas sanitarias.
- Contacto directo con instituciones privadas y públicas del sector camaronero.
- Contacto directo con instituciones financieras.

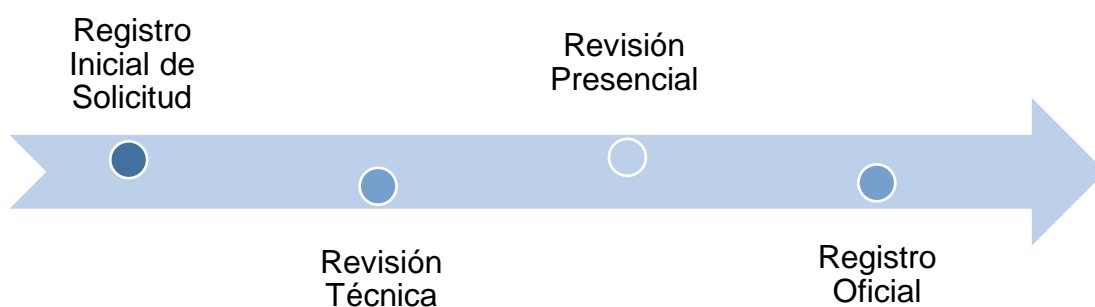
#### 4.8 Beneficiarios del Programa

Beneficiarios directos:

- Empresas exportadoras de camarón.
- Piscineros de camarón.

Al estar apoyando una iniciativa enfocada en una cadena de valor de un producto de exportación, el país se considera como un beneficiario indirecto, ya que potencialmente entrarán nuevos flujos de dinero en el mercado nacional.

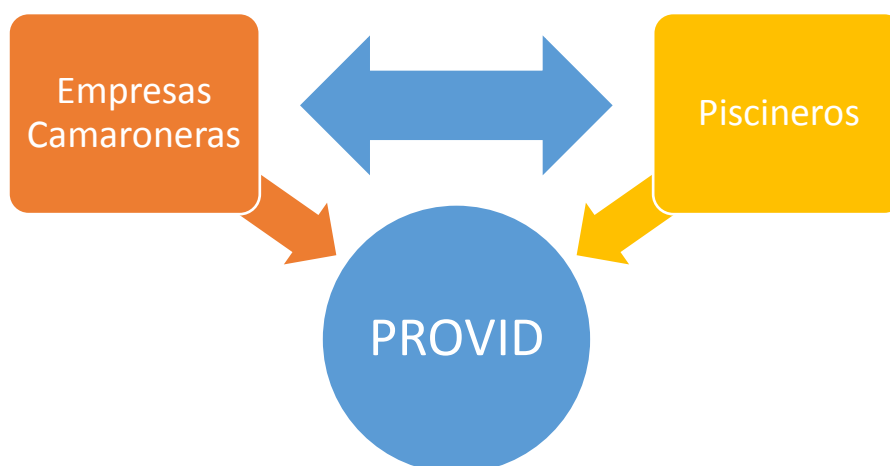
#### 4.9 Proceso de Filtro de las Empresas



**Ilustración 1.** Proceso de Filtro de las Empresas.

Para el proceso de registro de una empresa, las empresas que quieran participar dentro del programa, llenarán una solicitud inicial en la que adjuntarán documentación que la soporte. La carpeta de la empresa pasará por una revisión técnica, y luego un supervisor encargado del proceso visitará presencialmente la empresa. Durante la visita, constatará las condiciones de la empresa, de los trabajadores en general y demás. Una vez se pase esta fase, se hará el registro oficial de la empresa como parte de PROVID.

#### 4.10 Flujograma “PROVID”



*Ilustración 2.* Flujograma de PROVID.

#### 4.11 Descripción de los Autores: Beneficiarios del Programa

##### 4.11.1 Piscinero.

Los piscineros son aquellos pequeños productores que abastecen de materia prima a las empresas. Si bien es cierto que las empresas tienen una producción base, parte importante de la entrada de su materia prima es por parte de los piscineros. Estos autores son los beneficiados por parte del programa ya que recibirán el apoyo de las empresas e instituciones financieras, así como también serán parte de los programas de capacitación. Para poder acceder a PROVID, los piscineros deberán estar laborando de manera legal, por lo que se les ofrecerá, de manera gratuita, asesorías legales para la conformación de sus pequeñas empresas, y entrarán dentro del proceso del programa. Los piscineros no tendrán un costo de entrada ni mensualidad, pero aquellos que accedan al programa de créditos, pagarán sus cuotas con interés simple según la tabla programa en la sección financiera.

#### **4.11.2 Empresa Exportadora.**

Las empresas exportadoras de camarón tanto que se encuentran en Guayaquil, como en cualquier otra parte del territorio ecuatoriano, podrán llenar la solicitud para pertenecer al programa, y empezar el proceso de validación y revisión de la información. Las empresas serán parte de los principales beneficiados con la asesoría gerencial y estratégica que ofrece PROVID. Pertenecer a PROVID les generará un costo anual a las empresas de \$6,000 USD, es decir, \$500 USD mensuales. El dinero de las mensualidades no sólo servirá para mantener el personal de PROVID, sino que una parte se destinará para invertir en los piscineros.

#### **4.12 Descripción de los Autores: Diseño del Programa**

##### **4.12.1 Ministerio de Acuacultura y Pesca.**

El Ministerio de Acuacultura y Pesca “es la institución rectora y ejecutora de la política de acuacultura y pesca en el Estado Ecuatoriano”, mismo que busca apoyar a todo el sector, incluido el camaronero, “impulsando al desarrollo sostenible, promoviendo el incentivo de estas actividades productivas para que se constituyan en aporte fundamental para el desarrollo del país” (Ministerio de Acuacultura y Pesca, 2017). Contar con el apoyo del Ministerio, puede representar hasta el 30% del presupuesto.

##### **4.12.2 Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).**

El SENA E es la institución encargada de realizar diferentes tipos de control, entre ellos que se genere un comercio justo tanto en los productos que se exportan como en aquellos que ingresan al país (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2018).

La SENA E le puede aportar mucho a PROVID en cuestión de asesores técnicos para las empresas que son parte del programa. A partir de la correcta capacitación, se puede lograr conscientizar sobre el comercio justo no sólo respetando el mercado internacional, sino los procesos nacionales.

#### 4.12.3 Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR).

Parte del Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, Pro Ecuador está “encargado de promover la oferta de productos y mercados del Ecuador para su inserción estratégica en el comercio internacional” (Pro Ecuador, 2018).

El aporte de Pro Ecuador es también fundamental para PROVID. La entidad antes mencionada, tiene una red importante de analistas y técnicos que dan soporte en temas de exportación y expansión de mercados, usando datos bastante actuales y otorgándole a sus usuarios guías para aprovechar las oportunidades comerciales en el ámbito internacional.

Tal como el caso de la SENA E, Pro Ecuador puede brindar el apoyo con analistas administrativos y estratégicos.

#### 4.13 Detalles del Programa

**Tabla 4**

*Cursos y Talleres ofrecidos por PROVID*

Fase	Curso - Taller	No. Horas	Beneficiario Directo	Organizador	Ponente
Fase 1	Introducción a la administración	8 Hrs.	Piscinero	PROVID	PROVID
	Estados de Resultados y Gestión de costos	16 Hrs.	Piscinero	PROVID	PROVID
	Gestión Empresarial Intermedia	16 Hrs.	Piscinero y Empresa Exportadora	PROVID	Pro Ecuador
	Gestión Empresarial Estratégica	16 Hrs.	Empresa Exportadora	PROVID	PROVID
	Comercio Exterior: Requisitos Técnicos y Administrativos	8 Hrs.	Empresa Exportadora	PROVID	SENAE
	Comercio Exterior: Mercados	8 Hrs.	Empresa Exportadora	PROVID	Pro Ecuador
	Comercio Exterior: Logística y Seguridad	8 Hrs.	Empresa Exportadora	PROVID	SENAE
	Comercio Nacional e Internacional	4 Hrs.	Empresa Exportadora	PROVID	Pro Ecuador
	Normas de Calidad y Sanitarias	4 Hrs.	Empresa Exportadora	PROVID	Pro Ecuador

La segunda fase del programa se enfoca principalmente en la participación de Ferias Internacionales y Misiones Comerciales, la generación de contactos internacionales, una base propia de boletines informativos sobre potenciales mercados internacionales, y el proceso de conexión y apoyo entre piscineros e instituciones financieras.

Seafood Expo es una de las principales ferias de comida de mar en el mundo. La versión 2019 será en Boston, USA. El costo de estar en esta feria junto con empresas ecuatorianas exportadoras de camarón, está alrededor de los \$8,000 (Seafood Expo North America, 2018). En caso de no contar con el apoyo del gobierno, se buscará participar en ferias con costos menores pero que generen alto valor para las empresas.

#### **4.14 Validación Legal de la Propuesta**

##### **4.14.1 Base Legal.**

La fundamentación legal de la propuesta se basa en el Objetivo 8 del Plan Nacional para el Buen Vivir, mismo que indica que busca “consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014). La propuesta busca tener una acogida por parte de estado, en el sentido de conscientizar las áreas de oportunidad descubiertas previamente.

Además, existen principios y propuestas internacionales para luchar por el comercio justo, por ejemplo, las propuestas por la Organización Mundial para el Comercio Justo (WFTO, por sus siglas en inglés).

##### **4.14.2 Norma de Calidad ISO 9001:2015.**

A través de la propuesta, se buscan muchos de los valores y acciones que se toman para una Certificación de Calidad ISO 9001. La nombrada certificación, misma que posee un alto enfoque en el consumidor, busca que las empresas entreguen productos consistentes y de buena calidad, que a su vez, les traiga beneficios (International Organization for Standardization, 2015).

Proponer en las primeras fases que las empresas exportadoras obtengan una certificación ISO es muy complejo, sin embargo, la propuesta se enfoca en buscar conseguir que estos estándares sean la guía constante hacia dónde dirigirse.

#### **4.14.3 Norma de sistema de gestión ambiental 14001:2015.**

Tal como la ISO 9001:2004, no se busca que las empresas se certifiquen bajo esta estandarización que tiene como fin el correcto manejo y recuperación del sistema ambiental, relacionado a las actividades que se realizan. La norma ambiental 14001:2015, también busca “organizar, identificar y evitar todos los impactos y riesgos ambientales” (International Organization for Standardization, 2015). Sin embargo se coloca como una guía para sugerir tanto a las empresas exportadoras, como a los piscineros que sus actividades están directamente relacionadas con el medio ambiente, y que acciones para recuperarlos deben estar dentro de su agenda, para que se conviertan de recursos limitados, a recursos renovables.

#### **4.14.4 Norma BASC.**

PROVID busca también que se luche a favor de un comercio seguro y leal. Por lo que también se guiará bajo los principios promovidos por la Coalición Empresarial Anti Contrabando (BASC, por sus siglas en inglés). La BASC es una “alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro” (WORLD BASC ORGANIZATION, 2018). Seguir los pasos de esta norma, potenciará la imagen empresarial, creando mucha más confianza en los actuales y potenciales consumidores.

## 4.15 Presupuesto y Tabla de Interés

### 4.15.1 Presupuesto Trimestral.

**Tabla 5**

*Presupuesto Trimestral Con Asignación del Estado*

<b>Presupuesto Trimestral con Asignación del Estado (50%)</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Ingreso por Afiliación de Empresas (20)	\$30,000.00
Ingreso del Estado (50% de los costos)	\$14,000.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$44,000.00</b>
Salón de eventos para capacitaciones	\$ 2,000.00
Equipamiento técnico	\$ 1,500.00
Material didáctico y volantes informativos	\$ 2,000.00
Difusión del Evento a través de publicidades	\$ 1,500.00
Ponentes facultados para las capacitaciones	\$ 9,000.00
Certificados de participación a asistentes	\$ 1,000.00
Participación en ferias internacionales	\$ 8,000.00
Gestión de boletines sobre mercados internacionales	\$ 1,500.00
Gestión entre piscineros e instituciones financieras	\$ 1,500.00
<b>Total Egresos</b>	<b>\$28,000.00</b>
<b>Flujo Disponible para Invertir en Piscineros</b>	<b>\$16,000.00</b>



**Tabla 6***Presupuesto Trimestral Financiado entre Participantes*

<b>Presupuesto Trimestral Financiado entre Participantes</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Ingreso por Afiliación de Empresas (20)	\$30,000.00
Ingreso del Estado (50% de los costos)	\$ -
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$30,000.00</b>
Salón de eventos para capacitaciones	\$ 2,000.00
Equipamiento técnico	\$ 1,500.00
Material didáctico y volantes informativos	\$ 2,000.00
Difusión del Evento a través de publicidades	\$ 1,500.00
Ponentes facultados para las capacitaciones	\$ 9,000.00
Certificados de participación a asistentes	\$ 1,000.00
Participación en ferias internacionales	\$ 5,000.00
Gestión de boletines sobre mercados internacionales	\$ 1,500.00
Gestión entre piscineros e instituciones financieras	\$ 1,500.00
<b>Total Egresos</b>	<b>\$25,000.00</b>
<b>Flujo Disponible para Invertir en Piscineros</b>	<b>\$ 5,000.00</b>

**4.15.2 Tabla de Intereses para Piscineros.****Tabla 7***Tabla de Intereses para piscineros.*

Desde \$	Hasta \$	Tiempo de Crédito	Interés simple
\$ 1	\$500	1 mes	2%
\$500	\$1,000	3 meses	2%
\$1001	\$3,000	6 meses	2%
\$1	\$500	3 meses	5%
\$500	\$1,000	6 meses	5%
\$1001	\$3,000	1 año	5%

#### **4.16 Responsabilidad Social de la Investigación**

El diseño del Programa de Promoción de Exportación “PROVID” busca la conexión entre actores del sector camaronero, no sólo a nivel comercial, sino también a sabiendas que el trasfondo social es un beneficio fundamental esperado. La investigación es socialmente responsable, ya que no sólo expone al sector a un crecimiento económico, sino que busca el desarrollo del mismo. Si bien es cierto que existe una relación entre piscineros y empresas, debemos enmarcar estas alianzas y afianzarlas dentro de lo legal, justo y leal.

La economía es un ciclo y la sociedad debe crecer a la par, si no, la brecha social se amplía cada vez más. PROVID ofrece la oportunidad de que tanto empresa como proveedores directos se beneficien con capacitaciones y asesorías para realzar el sector camaronero, al tiempo que aumentan su productividad, sus conocimientos, y los ingresos personales y de sus familias.

#### 4.17 Cronograma de Actividades del Programa

**Tabla 8**

*Cronograma de Actividades del Programa*

Actividades	Programación											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b><u>Desarrollo</u></b>												
Planificación de Capacitaciones	x											
Contacto de Ponentes		x										
Diseño de Publicidad		x										
Contacto de Servicios		x										
Planificación de Participación en Feria		x										
<b><u>Implementación</u></b>												
Compra de equipos de computación		x										
Contratación de Ponentes		x										
Difusión de Publicidad		x										
Captación de Empresas			x									
Captación de Piscineros			x									
Ejecución de Capacitaciones				x	x	x	x	x	x	x	x	x
Diseño y Publicidad para Feria										x	x	
Participación en Feria												x
<b><u>Seguimiento</u></b>												
Asesorías a Empresas					x	x	x	x	x	x	x	x
Asesorías a Piscineros					x	x	x	x	x	x	x	x
Asistencia Continua a las Capacitaciones					x	x	x	x	x	x	x	x

## Conclusiones

- Una vez evaluados los procesos de la cadena de valor ejecutadas por las empresas exportadoras de camarón ecuatoriano, se puede concluir que el principal problema radica en el abastecimiento de sus insumo principal, o materia prima: el camarón. A pesar de que parte de su producción la realizan las mismas empresas, también dependen de pequeños productores artesanos (piscineros), mismos que debido a la falta de capacitación, no generan una producción constante y estandarizada (50% de las empresas buscan prioritariamente mejorar su proceso de abastecimiento).
- Los piscineros se encuentran en una situación apremiante ya que sienten que sus costos aumentan mientras sus ingresos decaen (el balanceado para camarón representa el 40% de sus costos). Esta situación se debe principalmente a la falta de conocimientos administrativos, lo que permite que las empresas tengan un poder de negociación mucho más fuerte. Las empresas por su parte, carecen de ciertos conocimientos técnicos para desarrollar estrategias de posicionamiento en el mercado internacional.
- El abastecimiento es un problema derivado de la falta de conocimiento y manejo administrativo por parte de los piscineros. Sin embargo, las empresas han tratado de suplantar de cierta manera el riesgo manteniendo o ampliando su producción. Si se espera un crecimiento de la demanda internacional por el producto nacional, no se logrará cubrir la expectativa, y el mercado tenderá a buscar otras ofertas (India ha tenido un crecimiento del más del 30% en sus exportaciones de camarón en el 2017).
- PROVID ofrecerá una asistencia al sector. Gracias a su programación, ayudará a estabilizar la producción del mercado para poder partir hacia el crecimiento en presencia internacional. Una vez que se logre tener una producción sostenible, las empresas exportadoras pueden aspirar a generar nuevos contactos con potenciales clientes internacionales, que les generen mayores ingresos al tener procesos más eficientes, regulados, y estables.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda altamente realizar una validación a nivel nacional, para comprobar que la información encontrada en la zona 8 es paralela a la del país, o si es un caso específico de la misma.
- Se recomienda altamente lograr capacitar a los piscineros y miembros de la empresa dentro de un marco legal, social y económico, en el que aprendan a desarrollar sus actividades de manera segura, leal, y bajo los principios y normas de la ley.
- PROVID puede convertirse en un programa estrella si se ejecuta de la manera correcta y planificada.

## Referencia

Álvarez, E., Díaz, F., & Larrinaga, M. (2011). *Boletín de Estudios Económicos*. Bilbao.

Aquahoy. (2009). *Mandatario de Ecuador explicó impacto ambiental de las camaronas en Puná*. Obtenido de <https://www.aquahoy.com/156-uncategorised/8021-mandatario-de-ecuador-explico-impacto-ambiental-de-las-camaronas-en-puna>

Argandona, L. (2016). *Revistas.Espol.Edu*. Obtenido de Espol: [www.revistas.espol.edu.ec/index.php/fenopina/article/download/100/107/+&cd=10&hl=en&ct=clnk&gl=ec](http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/fenopina/article/download/100/107/+&cd=10&hl=en&ct=clnk&gl=ec)

Banco Central del Ecuador. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/boletin62/indice.htm>

Boone, L. (1931). *Anomuran, macruran Crustacea from Pana and Canal Zone*. En L. Boone, *Anomuran, macruran Crustacea from Pana and Canal Zone*. (págs. 137-189). *Bulletin of the American Museum of Natural History* 63(2).

CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA. (2018). *12-Estadísticas-CNA-Diciembre-2017-S-1*. Obtenido de <https://www.cna-ecuador.com/diciembre-2017/>

Clúster Camarón. (5 de Agosto de 2017). *Mercado de camarón crece a nivel mundial*. Obtenido de <http://camaron.ebizar.com/mercado-de-camaron-crece-a-nivel-mundial/>

Clúster Camarón EM. (3 de Noviembre de 2017). *Clúster Camarón EM*. Obtenido de Clúster Camarón EM: <http://camaron.ebizar.com/cria-de-camarones-de-ecuador/>

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2017). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/codigo-organico-copci/>

concepto.de. (2017). *concepto.de*. Obtenido de concepto.de: <https://concepto.de/que-es-entrevista/>

Cruz, F. (10 de Diciembre de 2016). Las piscinas de camarón santa rosa generan fuentes de trabajo. *El Telégrafo*.

Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio. (2018). *Agrupamientos Empresariales*. Obtenido de Programa PYME: <http://www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos/que.html>

economiasimple.net. (2018). *Definición de Eficiencia*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/eficiencia>

El Comercio. (30 de Noviembre de 2017). Camarón ecuatoriano entrará a China con arancel reducido de 2%. *El Comercio*.

El Comercio. (16 de Julio de 2017). *Nuevas inversiones en el sector camaronero del Ecuador*. Obtenido de

<https://www.elcomercio.com/actualidad/inversiones-sectorcamaronero-ecuador-negocios-exportaciones.html>

El Comercio. (18 de Febrero de 2018). *El camarón rompió 40 años de liderazgo del banano*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/camaron-rompe-liderazgo-banano-exportacion.html>

El Telégrafo. (6 de Julio de 2018). Ecuador Impugna fallo brasileño que le impide exportar camarón. *El Telégrafo*.

El Universo. (2 de Julio de 2007). *Globalización 3.0*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/2007/07/02/0001/21/C3E9C4AF32AC409AACCC3AE6F6DFE038.html>

El Universo. (8 de Junio de 2018). Abogados foráneos defenderán en Brasil al camarón ecuatoriano. *El Universo*.

El Universo. (21 de Febrero de 2018). Camarón ya superó al banano en exportación. *El Universo*.

El Universo. (27 de Febrero de 2018). Nuevas tecnologías para el sector camaronero: Gestionando datos para ser más eficientes y rentables. *El Universo*.

Expreso. (14 de Marzo de 2018). El camarón destaca su valor en el mundo. *Expreso*.

FAO. (2012). *Estadísticas sobre seguridad alimentaria*. Obtenido de <http://www.fao.org/economic/ess/ess-fs/es/>



- FAO. (2018). *Desarrollo de la acuicultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/aquaculture/es/>
- Ferrado, G. (2018). *Universidad de Sonora*. Obtenido de Universidad de Sonora: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>
- Friedman, Thomas. (3 de Abril de 2005). *It's a Flat World, After All*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/2005/04/03/magazine/its-a-flat-world-after-all.html>
- García Chiang, A. (2010). *El comercio justo: ¿una alternativa de desarrollo local?* Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-23332011000100005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-23332011000100005)
- Global Seafood Marketing Conference. (7 de Febrero de 2018). *Small plates a big draw for millennials*. Obtenido de <https://www.seafoodsource.com/events/gsmc>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 14000 family - Environmental management*. Obtenido de <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000 family - Quality management*. Obtenido de <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

- JODLBAUER, H. (2005). Range work in progress and utilization. En H. JODLBAUER, *Range work in progress and utilization* (págs. 4771-4786). International Journal of Production Research.
- La Tercera. (18 de Julio de 2013). *Vannamei el camarón ecuatoriano*.  
Obtenido de paula.cl: <http://www.paula.cl/gastronomia/vannamei-el-camaron-ecuatoriano/>
- LEE, H., PADMANABHAN, V., & SEUNGJIN, W. (1997). Distorsión de la información en una cadena de suministro: el efecto Bullwhip. En H. LEE, V. PADMANABHAN, & W. SEUNGJIN, *Distorsión de la información en una cadena de suministro: el efecto Bullwhip* (págs. 546-558). Management Science.
- Machado, D. (25 de Septiembre de 2013). *La historia oculta del camarón*.  
Obtenido de Plan V:  
<http://www.planv.com.ec/investigacion/investigacion/la-historia-oculta-del-camaron>
- Mendoza, R. (2006). Cadenas de valor. Un enfoque poderoso en la nueva competitividad global. En R. Mendoza, *Cadenas de valor. Un enfoque poderoso en la nueva competitividad global* (págs. 47-59).
- Ministerio de Acuicultura y Pesca. (2017). *El Ministerio*. Obtenido de <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/subpesca4644-el-ministerio.html>
- Ministerio de Acuacultura y Pesca. (2017). *Borrador Ley de Pesca y Acuicultura 2017*. Obtenido de <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/borrador-ley-de-pesca-2017>

- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (Febrero de 2018). *Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones:  
[https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/02/MCEI\\_RC2017.pdf](https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/02/MCEI_RC2017.pdf)
- Mora, M. (7 de Noviembre de 2011). *Administrar Riesgos en la Cadena de Suministros*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/scm/2011/11/07/administrar-riesgos-en-la-cadena-de-suministros/>
- mundodelcamaron.es.tl. (2011). *El Mundo Del Camarón: Tallas*. Obtenido de [https://mundodelcamaron.es.tl/Tallas\\_Selecci%F2n.htm](https://mundodelcamaron.es.tl/Tallas_Selecci%F2n.htm)
- Nieto, A. (2008). *Gestión de Riesgos en Supply Chain*.
- Niño, R. (2011). Metodología de la investigación: diseño y ejecución. . En R. Niño, *Metodología de la investigación: diseño y ejecución*. .
- OEC. (2016). *Crustáceos*. Obtenido de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/hs92/0306/>
- OMC. (2013). *Las cadenas de valor internacionales, claves para el futuro del comercio*. Madrid: EFE News Service.
- Pérez, V. (19 de Agosto de 2008). *Agrupamientos Empresariales*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>

Pro Ecuador. (2018). *¿Qué es Pro Ecuador?* Obtenido de

<https://www.proecuador.gob.ec/#>

Revista Líderes. (5 de Junio de 2017). *Las empresas se interesan más por la*

*conservación ambiental*. Obtenido de

<https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-interesan-conservacion-ambiental-negocios.html>

Romero. (15 de Marzo de 2014). *Letras Verdes*. Obtenido de Revista

Latinoamericana de Estudios Socioambientales:

<http://revistas.flacsoandes.edu.ec/>

Salas, K., Miguél, H., & Acevedo, J. (18 de Julio de 2016). Metodología de

Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y

colaboración en una cadena de suministro. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 326-337. Obtenido de

<http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v25n2/0718-3305-ingeniare-25-01-00326.pdf>

Schwarz, L. (1 de Febrero de 2005). *Visión general del sector acuícola*

*nacional - Ecuador*. Obtenido de Departamento de Pesca y

Acuicultura de la FAO:

[http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_ecuador/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es)

Seafood Expo North America. (2018). *Exhibitor Application & Space Rates*.

Obtenido de <https://www.seafoodexpo.com/north-america/exhibitor-application-space-rates/>

- Seaman, T. (26 de Enero de 2018). *Perspectiva de la producción camaronera de cultivo, 2018*. Obtenido de <https://climapesca.org/2018/02/05/perspectiva-de-la-produccion-camaronera-de-cultivo-2018/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). *Buen Vivir: Plan Nacional*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador . (2017). *Código Orgánico COPCI*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/codigo-organico-copci/>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2018). *Misión / Visión*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/mision-vision/>
- Silvestre, B. (27 de Abril de 2016). Sustainable supply chain management: current debate and future directions. *Gestão & Produção*, 23(2), 235-249. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/gp/v23n2/0104-530X-gp-0104-530X2202-16.pdf>
- Skretting. (2018). *Lo que descubrimos acerca del camarón vannamei*. Obtenido de Skretting: <https://www.skretting.com/es-EC/species/camaron-vannamei/>
- Stenn, T. (2013). Comercio Justo and Justice. En T. Stenn, *Comercio Justo and Justice* (págs. 489-500).
- Tadeu, A., Di Serio, L., Ignacio, S., & Silveira, G. (1 de Octubre de 2014). Evaluating Supply Chain Management: A Methodology Based on a Theoretical Model. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(1),

26-44. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v19n1/1982-7849-rac-19-1-0026.pdf>

Tracc. (s.f.). *Complejidad de la cadena de suministros: oportunidades para la simplificación*. Obtenido de <https://es.traccsolution.com/resources/complejidad-cadena-suministros/>

Viana, M. (13 de Julio de 2014). An evaluation of supply chain management in a global perspective. *Independent Journal of Managment and Production*, 6(1), 1-29. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449544329002>

VISWANATHAN, S., WIDIARTA, H., & PIPLANI, R. (s.f.). Value of information exchange and synchronization in a multi-tier supply chain. En S. VISWANATHAN, H. WIDIARTA, & R. PIPLANI, *Value of information exchange and synchronization in a multi-tier supply chain* (págs. 5057-5074). International Journal of Production Research.

WORLD BASC ORGANIZATION. (2018). *QUIÉNES SOMOS*. Obtenido de <http://www.wbasco.org/es/quienes-somos/quienes-somos>

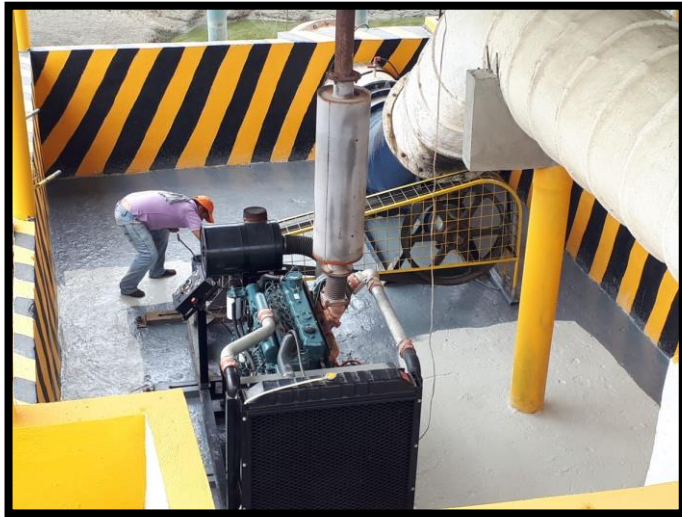
World Fair Trade Latin America, WFTO-LA. (2018). *¿Qué es?* Obtenido de <http://wfto-la.org/comercio-justo/que-es/>

WWF. (21 de Noviembre de 2016). *América Latina muestra el camino a seguir para la producción sostenible de camarones*. Obtenido de <http://www.wwf.org.ec/?285371/Amrica-Latina-muestra-el-camino-a-seguir-para-la-produccion-sostenible-de>

## Apéndice

### Apéndice A: Documentación Fotográfica de visita a Camaronera Santa Priscila: Instalaciones, Personal, Áreas de Trabajo.













**Apéndice B: Entrevista con Gerente Financiero de Santa Priscila.**





## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Zurita García Glenda Nancy, con C.C: # 0924045545 autora del trabajo de titulación: **“Diseño de Estrategias de Comercio Justo para la Cadena de Valor del Camarón de Exportación Ecuatoriano”** previo a la obtención del título de **INGENIERIA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **27 de Agosto de 2018**

f. \_\_\_\_\_

Zurita García Glenda Nancy

C.C.: 0924045545

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	“Diseño de Estrategias de Comercio Justo para la Cadena de Valor del Camarón de Exportación Ecuatoriano”		
<b>AUTOR(ES)</b>	Zurita García Glenda Nancy		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ec. Álvarez Ordóñez Felipe David, Mgs		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES		
<b>CARRERA:</b>	CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	INGENIERA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	27 de Agosto de 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	90
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comercio Exterior, Administración, Finanzas.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cadena de valor, estrategias, capacitación, demanda del mercado internacional, abastecimiento.		

**RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):**

El presente trabajo de titulación, presenta las necesidades actuales del sector camaronero ecuatoriano dentro de la cadena de valor de las empresas exportadoras, mientras que se propone un programa de acción basado en estrategias para regular, estabilizar y potenciar el sector. El problema principal al que se enfrentan las empresas exportadoras, para consolidarse en el mercado internacional, es el abastecimiento de materia prima a causa de proveedores irregulares en su producción. Esta irregularidad se debe a la falta de preparación y capacitación en el área administrativa, financiera y técnica relacionada a la actividad que realizan. La investigación propone que capacitando a los pequeños productores camaroneros, la producción se puede regular, logrando que esa parte del engranaje de la cadena de valor, cumpla su función de manera eficiente, y las empresas puedan cubrir la demanda del mercado, posicionándose y expandiéndose.





**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



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



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-85450575	E-mail: nancyzuritag@gmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Ec. Coello Cazar David, Mgs	
	<b>Teléfono:</b> +593-9-95827620	
	<b>E-mail:</b> david.coello@cu.ucsg.edu.ec	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>		
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>		
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		