

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

**Análisis de la Integración Externa de la Cadena de  
Suministro en el Rendimiento Financiero de las Empresas  
Camaroneras del Ecuador**

**AUTORAS:**

**Chávez Ordóñez, Lady Rusthy  
Pozo Villalta, Elizabeth Viviana**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

**Ing. Villacrés Roca, Julio Ricardo Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**20 de septiembre del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Chávez Ordóñez, Lady Rusthy y Pozo Villalta, Elizabeth Viviana**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

### **TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Villacrés Roca, Julio Ricardo**

### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth**

**Guayaquil, a los 20 días del mes de septiembre del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Chávez Ordóñez, Lady Rusthy y Pozo Villalta, Elizabeth Viviana**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la Integración Externa de la Cadena de Suministro en el Rendimiento Financiero de las Empresas Camaroneras del Ecuador** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido 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 nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 20 días del mes de septiembre del año 2018**

**LAS AUTORAS**

f. \_\_\_\_\_  
**Chávez Ordóñez, Lady Rusthy**

f. \_\_\_\_\_  
**Pozo Villalta, Elizabeth Viviana**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Chávez Ordóñez, Lady Rusthy y Pozo Villalta, Elizabeth Viviana**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la Integración Externa de la Cadena de Suministro en el Rendimiento Financiero de las Empresas Camaroneras del Ecuador**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 20 días del mes de septiembre del año 2018**

### **LAS AUTORAS**

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

**Chávez Ordóñez, Lady Rusthy**

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

**Pozo Villalta, Elizabeth Viviana**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**REPORTE DE URKUND**

**URKUND**

Documento: [CHÁVEZ ORDÓÑEZ LADY RUSTHY Y POZO VILLALTA ELIZABETH VIVIANA FINAL.docx](#) (D40963254)

Presentado: 2018-08-24 10:21 (-05:00)

Presentado por: elliepozo5@gmail.com

Recibido: julio.villacres.ucsg@analysis.urkund.com

Mensaje: CHÁVEZ ORDÓÑEZ LADY RUSTHY Y POZO VILLALTA ELIZABETH VIVIANA FINAL. [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 75 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	TESIS.docx
	<a href="http://www.scielo.org.co/pdf/mge/2002/20n2a02.pdf">http://www.scielo.org.co/pdf/mge/2002/20n2a02.pdf</a>
	<a href="#">Borrador Peñafiel - Torres - 50 oor ciento 02.docx</a>
	<a href="https://qirhua.udelo.edu.pe/bitstream/handle/11042/1719/ING_518.pdf">https://qirhua.udelo.edu.pe/bitstream/handle/11042/1719/ING_518.pdf</a>
	<a href="https://docplayer.com.br/12331318-Agricola-guarumal-no-1-sociedad-en-credios-rusticos-ag...">https://docplayer.com.br/12331318-Agricola-guarumal-no-1-sociedad-en-credios-rusticos-ag...</a>

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TEMA: Analisis de la Integración Externa de la Cadena de Suministro en el Rendimiento Financiero de las Empresas Camaroneiras del Ecuador

AUTORAS: Chávez Ordóñez, Lady Rusthy Pozo Villalta, Elizabeth Viviana

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTOR: Ing. Villacrés Roca, Julio Ricardo Mgs.

Guayaquil, Ecuador 24 de agosto del 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Chávez Ordóñez, Lady Rusthy y Pozo Villalta, Elizabeth Viviana, como requerimiento para la obtención del

<https://secure.urkund.com/view/40096216-143472-191486>

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, doy gracias a Dios por permitirme finalizar esta etapa en mi vida, ya que sin Él no lo habría logrado, gracias a Él por ser mi motor, mi empuje cada día.

Gracias a mis padres Luz y Pedro, por ser mí guía, por ser mi apoyo en las buenas y en las malas, por no fallarme. Igualmente, gracias a mi hermana Gaby, que siempre estuvo presente en todo momento.

Gracias a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, por permitirme en convertir en una profesional en lo que me apasiona, gracias a mis profesores que formaron parte de este proceso integral en mi formación.

Además de manifestar mis agradecimientos a cada una de las Empresas Camaroneras las cuales me brindaron su apertura a las instalaciones y facilitaron la información que requería, en especial al Dr. Carlos Villagómez, Ing. Joel Sabando, y Sr. Galo Andocilla, principales colaboradores.

Asimismo, doy gracias a mi compañera de tesis, Elizabeth Pozo, por su apoyo y comprensión en la elaboración de esta tesis, también a mis amigos porque siempre estuvieron ahí, demostrándome su amistad por sobre todas las cosas.

Infinitamente gracias a todos, porque me llevó cosas gratas de esta universidad que las guardare como un tesoro en mi corazón.

- Lady Chávez Ordóñez

## DEDICATORIA

Este trabajo le dedico a Dios por ser mi motor diariamente, también quiero dedicar este trabajo a mis padres por sacrificar su tiempo y esfuerzo, a mi hermana por brindarme su apoyo.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, que sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas; y a todas aquellas personas que durante este tiempo estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Gracias a todos.

- Lady Chávez Ordóñez

## **AGRADECIMIENTO**

A través de estas líneas, quiero expresar mi eterna gratitud a Dios, mi Padre Celestial, a la Virgencita de Guadalupe y San Jacinto de Yaguachi, Santos de mi devoción, por ser mi luz en todo momento, por darme fortaleza, sabiduría y paciencia para culminar y alcanzar una de mis más grandes metas, graduarme de la Universidad. A mis queridos Padres, Bolívar Pozo y Dolores Villalta, por su apoyo moral e infinito amor y a mi Tutor de tesis, Ing. Ricardo Villacrés, que por sus consejos, paciencia y su valiosa aportación, hoy finalizo este trabajo.

Asimismo, a mi Alma Máter, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, que hace 5 años me abrió las puertas de sus instalaciones para empezar mi etapa universitaria, a toda la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, y en especial, a todos los que fueron mis profesores(as), quienes con sus enseñanzas y valiosos conocimientos, hicieron de mi, una profesional.

Además, quiero manifestar un especial agradecimiento, a cada una de las Empresas Camaroneras, las cuales me brindaron apertura a sus instalaciones y me facilitaron la información que requería en su momento, en especial al Dr. Carlos Gómez, Ing. Joel Sabando, y Sr. Galo Andocilla, colaboradores principales en el desarrollo esta investigación.

Finalmente, quiero agradecer a mi querida amiga y compañera de tesis, Lady Chávez, por la confianza, paciencia y apoyo a lo largo de estos meses, nuestros últimos momentos compartidos en la universidad, por por esas noches de desvelos y risas por el estrés, y por haberme abierto las puertas de su casa y permitirme compartir con su familia, de todo corazón, gracias por todo.

- Elizabeth Pozo Villalta.

## DEDICATORIA

Dedico a Dios cada uno de mis logros obtenidos, en especial, éste porque ha sido el que más tiempo me ha tomado culminar, por el que he sentido que las fuerzas se me van, pero el cuál pude llevar a cabo solo gracias a mi Padre Celestial, que de alguna u otra manera me sorprende como manifiesta su poder en mí.

A mis amados padres, quienes con su infinito amor y apoyo incondicional me han ayudado a alcanzar, poco a poco todas las metas que he querido cumplir. Gracias mamá y papá por haberme dejado la mejor herencia, mi educación, que será de ayuda en mi vida profesional y por depositar toda su confianza en mí.

A mi tía Moni (+) y mi tía Enmita, quiénes me han visto crecer, y me han acompañado en todas las etapas de mi vida; me enseñaron a creer en Dios, porque de la mano de él, todos aquellos planes de mi vida los puedo lograr solo si mantengo mi fe y mis ganas de salir adelante.

A mi abuelito Elías (+), quién me inculcó siempre el amor y respeto hacia mis padres, quien siempre quiso que estudie para poder valerme por mi misma y no depender de nadie. Todos y cada uno de sus consejos quedaron grabados en mi memoria. Te quiero mucho abuelito donde quiera que estés.

Finalmente, quiero dedicar mi tesis, a mis entrañables amigos del colegio y universidad: Eleana Castro, Jennifer Torres, Christopher Burgos, Ivanna Castro, Angélica Vélez, Geoconda Coello y Xavier Zambrano, por escucharme, aconsejarme y sobretodo darme ánimo cuando más lo he necesitado, por extenderme su mano en los momentos difíciles, de verdad mil gracias, siempre los llevaré en mi corazón.

- Elizabeth Pozo Villalta.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**HURTADO CEVALLOS, GABRIELA ELIZABETH**  
DIRECTORA DE CARRERA

---

**GOVEA ANDRADE, FLOR KARINA**  
COORDINADOR DEL ÁREA

---

**ARMIJOS TANDAZO, VICENTE PAUL**  
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**CHÁVEZ ORDÓÑEZ, LADY RUSTHY**

---

**POZO VILLALTA, ELIZABETH VIVIANA**

# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	2
Contextualización del problema .....	3
Objetivo general y específicos .....	4
Objetivo General .....	4
Objetivo Especifico .....	4
Hipótesis.....	5
Nula .....	5
Alternativa.....	5
Preguntas de investigación .....	5
Limitaciones.....	5
Delimitaciones .....	6
Antecedentes / Estado del arte .....	7
Capítulo I: Marco Teórico – Conceptual.....	9
1.1 Integración de la cadena de suministros y rendimiento.....	9
1.2 Integración externa.....	11
1.3 Cadena de Suministro .....	12
1.4 Modelos de la Gestión de Cadena de Suministro .....	13
1.4.1 Modelo Académico .....	13
1.4.2 Modelo SCOR .....	14
1.5 Integración.....	15
1.6 Estrategias de la integración.....	16
1.6.1 Integración vertical .....	16
1.6.2 Integración horizontal .....	16
1.6.3 Integración interna.....	17
1.6.4 Integración externa.....	17
1.6.5 Rentabilidad .....	17

1.6.6	Relación con proveedores .....	18
1.6.7	Relación con clientes.....	18
1.6.8	Relación con otros socios comerciales .....	19
1.6.9	Información compartida .....	21
1.6.10	Visión compartida .....	22
1.6.11	Riesgo compartido .....	24
1.6.12	Comunicación compartida.....	25
1.6.13	Rendimiento Financiero .....	26
1.6.14	Retorno sobre los activos (ROA).....	26
1.6.15	Retorno sobre el capital propio (ROE) .....	27
1.6.16	Margen de beneficio neto.....	27
1.6.17	Margen de beneficio bruto.....	28
1.6.18	Margen de EBITDA.....	28
1.6.19	Conclusión Marco Teórico – Conceptual.....	29
Capítulo II: Marco Referencial.....		32
2.1.	Análisis del rendimiento del sector camaronero en el entorno global .....	32
2.1.1.	El Salvador.....	32
2.1.2.	Tailandia .....	33
2.1.3.	Brasil.....	33
2.1.4.	Indonesia .....	34
2.1.5.	México.....	35
Capítulo III: Metodología.....		36
3.1.	Naturaleza de la investigación .....	36
3.2.	Diseño de investigación .....	37
3.3.	Alcance de la investigación.....	37
3.4.	Población de la investigación .....	39
3.5.	Muestra de la investigación.....	40
3.6.	Instrumento de investigación de mercado .....	41
3.7.	Técnica de recogida de datos .....	42

3.8. Análisis de datos.....	42
Capítulo IV: Hallazgo / Resultados .....	44
4.1. Análisis del sector camaronero .....	44
4.1.1. Sector camaronero a nivel internacional.....	44
4.1.2. Sector camaronero a nivel nacional .....	47
4.2. Resultados del análisis descriptivo cuantitativo.....	49
4.2.1. Rendimiento Financiero 2017.....	49
4.2.3. Rendimiento Financiero 2016.....	54
4.2.4. Rendimiento Financiero 2015.....	59
4.3. Resultados del análisis exploratorio por entrevistas.....	65
4.3.1. Análisis comparativos de casos: PROMARISCO S.A. y MENIER S.A...67	
4.3.2. Integración externa .....	74
4.4. Discusión de los resultados.....	76
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS .....	83
ANEXOS .....	94
CRIMASA CRIADEROS DE MARISCOS S.A.....	94
CORPORACIÓN LANECS S.A. ....	98
COMERCIALIZADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS AUREA CEMAUREA S.A.....	103
PROMARISCO S.A.....	107
MENIER S.A.....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables de éxito comunes y específicas en diferentes tipos de relaciones entre empresas.....	20
Tabla 2 Los dominios de conectividad dentro de una organización. ....	22
Tabla 3 Mecanismos de visión y como se deben manejar. ....	23
Tabla 4 Matriz del Marco Teórico-Conceptual.....	31
Tabla 5 Principales exportadores de Camarón (2015 - 2017).....	44
Tabla 6 Cuadro Comparativo entre PROMARISCO S.A. vs MENIER S.A. ....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Principales exportadores de Camarón (2015 - 2017).....	45
Figura 2 Exportaciones de Camarón Ecuatoriano de 1994 a 2017 (ene – dic).....	47
Figura 3 Retorno sobre los activos (ROA): Camaronera Excam S.A. 2017.....	49
Figura 4 Retorno sobre el capital propio (ROE): Camaronera Nelmar S.A. 2017....	50
Figura 5 Margen de beneficio neto: Camaronera Excam S.A. 2017.....	51
Figura 6 Margen de beneficio bruto: Camaronera Excam S.A. 2017.....	52
Figura 7 Margen de EBITDA: Camaronera Excam S.A. 2017 .....	53
Figura 8 Retorno sobre los activos (ROA): Camaronera San Francisco Sanfranceluz Cía. LTDA. 2016.....	54
Figura 9 Retorno sobre el capital propio (ROE): Camaronera San Francisco Sanfranceluz Cía. LTDA.2016 .....	55
Figura 10 Margen de beneficio neto: Camaronera Excam S.A. 2016.....	56
Figura 11 Margen de beneficio bruto: Camaronera Excam S.A. 2016.....	57
Figura 12 Margen de EBITDA: Camaronera Excam S.A. 2016.....	58
Figura 13 Retorno sobre los activos (ROA): Camaronera Excam S.A. 2015.....	59
Figura 14 Retorno sobre el capital propio (ROE): Camaronera Hnos. Guzmán Pazmiño CIA Ltda. 2015.....	60
Figura 15 Margen de beneficio neto: Camaronera Excam S.A. 2015.....	61
Figura 16 Margen de beneficio bruto: Comercializadora y Exportadora de Mariscos Aurea Cemaurea S.A. 2015.....	62
Figura 17 Margen de EBITDA: Camaronera Excam S.A. 2015.....	63
Figura 19 ROA de PROMARISCO S.A. y MENIER S.A. ....	67
Figura 20 ROE de PROMARISCO S.A. y MENIER S.A. ....	68
Figura 21 Margen de Beneficio Neto de PROMARISCO S.A. y MENIER S.A. ....	69
Figura 22 Margen de Beneficio Bruto de PROMARISCO S.A. y MENIER S.A. ....	70
Figura 23 Margen de EBITDA de PROMARISCO S.A. y MENIER S.A. ....	71
Figura 18 Total de Ingresos de PROMARISCO S.A. y MENIER S.A. ....	72

## RESUMEN

La integración de la cadena de suministro, ha sido un tema estudiado minuciosamente, debido a su importancia estratégica. El propósito de este estudio es identificar si la integración externa de la cadena de suministro incide en el rendimiento financiero de las empresas camaroneras del Ecuador. Por esta razón, se tomó una muestra de 32 empresas camaroneras como base secundaria de la página estadística internacional “*Emis University*”, con información en los años 2015 – 2017. Luego, para evaluar el rendimiento se seleccionaron dos tipos de empresas, una con mayor rendimiento y otra con menor rendimiento en cuanto a ratios financieros y volumen de ventas de la provincia del Guayas, a los cuales se les realizó la entrevista respectiva. La entrevista fue basada en indicadores propuestos en el artículo de (Kaliani et al., 2012) que mide criterios de la integración externa de la cadena de suministro, tales como: la relación con clientes, relación con proveedores, además de la información, visión y riesgo compartido entre la empresa y sus socios comerciales. Los resultados del estudio establecieron diferencias en los casos estudiados. Por otro lado, la escasa información de la base de datos no permitió corroborar la hipótesis estadísticamente. Asimismo, las limitaciones de la investigación sugieren, para futuras investigaciones, estudiar las variables basándose en un estudio empírico.

**Palabras Claves:** *cadena de suministros, integración externa, rendimiento financiero, sector camaronero, modelo académico, modelo SCOR.*

## ABSTRACT

The integration of the supply chain, has been a subject studied meticulously, due to its strategic importance. The purpose of this study is to identify if the external integration of the supply chain affects the financial performance of shrimp companies in Ecuador. For this reason, a sample of 32 shrimp companies was taken as a secondary basis of the international statistics page "Emis University", with information in the years 2015-2017. Then, to evaluate the performance, two types of companies were selected, one with higher performance and another with lower performance in terms of financial ratios and sales volume of the province Guayas. The interview was based on indicators propose in the article of (Kaliani et al., 2012) that measures criteria of the external integration of the supply chain, such as: the relationship with customers, relationship with suppliers, as well as information, vision and risk sharing between the company and its business partners. The results of the study established differences in the cases studied. On the other hand, the scarce information in the database did not corroborate the hypothesis statistically. Also, the limitations of the research suggest, for future research, to study the variables based on an empirical study.

**Keywords:** *supply chain, external integration, financial performance, shrimp sector, academic model, SCOR model.*

## RÉSUMÉ

L'intégration de la chaîne d'approvisionnement a été un sujet étudié minutieusement, en raison de son importance stratégique. Le but de cette étude est d'identifier si l'intégration externe de la chaîne d'approvisionnement affecte la performance financière des entreprises de crevettes en Équateur. Pour cette raison, un échantillon de 32 entreprises de crevettes a été retenu comme base secondaire de la page des statistiques internationales "Emis University", avec des informations sur les années 2015-2017. Ensuite, pour évaluer la performance plus faible en termes de ratios financiers et de volume de ventes de la province de Guayas. L'interview était basée sur des indicateurs proposés dans l'article de (Kaliani et al., 2012) qui mesurent les critères de l'intégration externe de la chaîne d'approvisionnement, tels que: la relation avec les clients, la relation avec les fournisseurs, partage des risques entre l'entreprise et ses partenaires commerciaux. Les résultats de l'étude ont établi des différences dans les cas étudiés. Par ailleurs, les rares informations contenues dans la base de données ne corroboraient pas l'hypothèse de manière statistique. De plus, les limites de la recherche suggèrent, pour les recherches futures, d'étudier les variables à partir d'une étude empirique.

**Mots Clés :** *Chaîné d'approvisionnement, intégration externe, performance financière, secteur de la crevette, modelé académique, modelé SCOR.*

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación establece las innovaciones que actualmente el Gobierno Nacional está dando en la matriz productiva, en base a la industria camaronera, siendo esta una de las principales fuentes de ingreso de divisas del país.

Ecuador es el segundo mayor productor de camarón en el mundo, exportando más de 20 productos diferentes de camarón al país, incluidos camarón, colas de camarón y bloques congelados de camarón. Debido a su sabor, firmeza y color, es apetecible por mercados como: Japón, la Unión Europea y los Estados Unidos, que representan a su vez más del 50% de todas las exportaciones de camarón del Ecuador. (Ecuador Exports, 2018)

Una de las razones plausibles que podría haber permitido a la industria camaronera ecuatoriana alcanzar tal nivel de competitividad es la integración externa de la cadena de suministro, ya que la integración permite a las empresas lograr la entrega apropiada del producto al cliente final, en el lugar indicado y en el tiempo exacto, al precio requerido y a menor costo.

Con respecto a la cadena de suministro, varios autores han estudiado sus modelos de gestión, relacionando sus niveles de integración con el rendimiento financiero, considerando el efecto que tienen la relación la empresa con sus clientes y proveedores. En contexto, el objetivo del proyecto es analizar como la integración externa de la cadena de suministro incide en el rendimiento financiero de las Empresas Camaroneras.

La presente investigación se va a desarrollar de la siguiente manera:

En el capítulo I: se estructurará el marco teórico-conceptual tomando en cuenta los modelos de gestión de la cadena de suministro y se definirán palabras claves que se irán presentando a lo largo de la investigación.

En el capítulo II: se explicará la metodología aplicada en la investigación, tomando en cuenta la perspectiva del proyecto.

En el capítulo IV: se determinarán los resultados en base al estudio realizado en la investigación.

Finalmente, se plantearán las conclusiones y recomendaciones que el autor consideró pertinente en base a los resultados, la experiencia y falencias identificadas dentro del proceso investigativo.

### **Contextualización del problema**

Según las estadísticas de comercio exterior del Banco Central del Ecuador (BCE, 2014), el sector acuícola y pesquero han contribuido en la economía nacional para que su PIB crezca. Esta situación se ve reflejada en el último año, cuando llegó a ocupar el primer lugar en la lista de exportaciones no petroleras. De acuerdo a cifras publicadas por Diario El Telégrafo, las exportaciones lograron crecer un 10,5% en valor FOB, logrando sobrepasar los \$5.551 millones en el 2016 (Diario El Telégrafo, 2017).

Por otro lado, el presidente de la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA) expresó, “el camarón ecuatoriano pagará menos arancel por su ingreso a China a partir del 1 de diciembre del 2017” (Camposano, 2017). Debido a la demanda que tiene el camarón en el mercado asiático, por la muerte temprana de su producción, la medida representó un 58% en sus ventas, en comparación con el 50% que representó el año pasado.

Por lo tanto, este sector es una de las industrias más grandes del Ecuador. Según Lizarzaburu (2018), debido al volumen de exportaciones, que pasó del 12% al 15%, en un crecimiento sostenido durante los últimos 7 años y ahora representa el 15% de las exportaciones totales del país, lo que ha generado que las empresas se dediquen a este sector, abarcando toda la cadena de producción y comercialización, sin olvidarse de los altos estándares que debe cumplir (Diario El Expreso, 2018).

Sin embargo, no todas las empresas son capaces de sostener esta actividad a largo plazo, según un artículo publicado por Mauro Acebo, investigador de ESPAE (*Graduate School of Management*), establece que no todas las empresas cumplen los requisitos en términos de competitividad que demandan los mercados internacionales, debido a los riesgos en los

problemas sociales y medioambientales en algunas regiones, ocasionando un impacto en la industria en general (Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL), 2018). Dichos inconvenientes se acentúan cuando la empresa no mantiene relaciones cercanas con sus socios estratégicos más importantes. Es decir que mantener los niveles de integración adecuados permitiría a la empresa ser más competitiva en sus actividades y por ende mantener un mejor rendimiento financiero. En este contexto, el presente trabajo realizará un levantamiento de información para analizar el efecto que la integración de las cadenas de suministros tiene en rendimiento financiero de este sector.

### **Objetivo general y específicos**

#### **Objetivo General**

Analizar el efecto de la integración externa de la cadena de suministro de las Empresas Camaroneras del Ecuador en su rendimiento financiero.

#### **Objetivo Especifico**

- a) Revisar la literatura existente con respecto a los efectos de la integración de las cadenas de suministro en el rendimiento de las empresas.
- b) Describir el nivel actual del rendimiento financiero de las empresas camaroneras con el fin de conocer la situación en cuanto a ratios financieros, volumen de ventas y exportaciones, relaciones comerciales, etc.
- c) Identificar el nivel de integración de las cadenas de suministro de las empresas camaroneras y categorizar el tipo de integración según el marco teórico propuesto.
- d) Analizar la estructura de la cadena de suministro de las empresas camaroneras del Ecuador con mejor y menor ratios financieros y volumen de ventas, a fin de comparar y contrastar los resultados.

## **Hipótesis**

### **Nula**

La integración externa de la cadena de suministro no presenta un efecto positivo en el rendimiento financiero de las Empresas Camaroneras del Ecuador.

### **Alternativa**

La integración externa de la cadena de suministro presenta un efecto positivo en el rendimiento financiero de las Empresas Camaroneras del Ecuador.

## **Preguntas de investigación**

- a) ¿Cuál es el rendimiento financiero de las empresas camaroneras?
- b) ¿Cuál es la estructura de las cadenas de suministros de las camaroneras en la muestra estudiada?
- c) ¿Cuál es el nivel de integración de las cadenas de suministro de las empresas camaroneras?
- d) ¿Qué efecto tiene la integración externa en el rendimiento financiero de las Empresas Camaroneras?

## **Limitaciones**

- a) Corto período de evaluación en la ficha sectorial de las Empresas Camaroneras. Los datos disponibles son del 2015 hasta el 2017.
- b) Encuestas vía online para obtención de datos, es decir que la muestra fue levantada por conveniencia, lo cual podría sesgar los resultados.
- c) La recopilación de información estuvo sujeta a la apertura que tengan las Empresas Camaroneras entrevistadas. Durante el transcurso de la investigación, muchas empresas se negaron a participar en las encuestas, por lo que se debió cambiar el enfoque y mediante enfoque cualitativo entrevistar a varios casos de estudio.
- d) Las limitaciones de tiempo no permitieron levantar una base de datos robusta para realizar las pruebas estadísticas que permitan corroborar la hipótesis.

## **Delimitaciones**

La presente investigación está delimitada al análisis de la integración externa de las empresas del sector camaronero, con una población de 1402 camarónicas a nivel nacional, según datos del (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP), 2017). Donde se tomó una muestra de 32 camarónicas de la región costa, para analizar como dicha integración tiene un efecto sobre el rendimiento financiero.

Pero debido al limitado acceso a las empresas, tomamos una muestra de 2 camarónicas de la provincia del Guayas para analizar, como la integración tiene un efecto sobre el rendimiento financiero de las mismas.

## **Antecedentes / Estado del arte**

Según un informe presentado por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2018), un estimado de 2.3 millones de toneladas de camarón y langostinos se importaron a los siete mercados principales a nivel mundial en 2017, aproximadamente 15 % más que en el 2016. Las importaciones de los siete países más grandes (Unión Europea, Estados Unidos, Vietnam, China, Japón, República de Corea y Canadá) alcanzaron un total de 2.6 millones de toneladas en 2017, de los cuales el 43% (1.12 millones de toneladas) se importaron desde los mercados asiáticos.

Las cifras indican la creciente importancia que el mercado del camarón tiene a nivel mundial. Como se puede evidenciar, la actividad en este mercado es una oportunidad de negocios para las empresas que decidan incursionar en estas labores. No obstante, este desarrollo presenta a su vez retos en términos de rendimiento financiero para las empresas.

El comercio de camarones a nivel mundial se desarrolla rápidamente y la industria presenta un mercado en constante crecimiento con condiciones de mercadotecnia que están cambiando continuamente; tales como demandas por mejores estándares de calidad y ofertas sostenidas a largo plazo. Dentro de estas demandas se exigen mejoras en las normas sanitarias, restricciones ambientales más estrictas, requerimientos por certificaciones de varios tipos, entre otros. En esta situación se generan costos extras a los productores, procesadores y distribuidores, los cuales impiden la participación de productores a pequeña escala a causa de las demandas muy exigentes en cuanto al mejoramiento tecnológico requerido por las cadenas de producción y comercialización (Wurmann, Madrid, & Brugger, 2004).

Según Song & Panayides (2008) definen a la administración de la cadena de suministros como una coordinación estratégica y sistemática de las funciones tradicionales de negocios y las tácticas para un óptimo desempeño de actividades dentro de una organización en particular y entre los negocios dentro de la cadena, con el propósito de mejorar el rendimiento financiero a

largo plazo de las organizaciones individuales de las cadenas de suministros como un todo.

Su importancia radica, que todas las empresas deben conocer el tema y llevarlo a la práctica para ser más competitivas en el mercado, mejorando sus procesos para así, obtener mayor satisfacción del cliente (Camacho, Gómez, & Monrroy, 2012).

Puesto que, mientras mayor sea el grado de integración en la cadena de suministro, mejor se desempeña una empresa. Este desarrollo se observa en el desempeño de las Pymes, que utilizan las cadenas de suministro como factor clave para diversificar y ampliar su oferta exportable que permiten alimentar la capacidad productiva en su rendimiento frente a otros mercados.

Con estos antecedentes, el presente tema de investigación busca demostrar el efecto que la integración de las cadenas de suministros tiene sobre los productores camaroneros para mejorar su rendimiento, realizando una investigación en una muestra de dos camarónicas, donde realiza el proceso respectivo.

## Capítulo I: Marco Teórico – Conceptual

### 1.1 Integración de la cadena de suministros y rendimiento

Con el fin de mejorar el rendimiento financiero, las compañías empezaron a darse cuenta de la capacidad de integración de las cadenas de suministros. En lugar de la aplicación de procesos antiguos e ineficientes, las organizaciones comenzaron a modificar los procesos de producción. La integración puede determinar con el desarrollo y conservación de sistemas de medición comunes para reducir procedimientos entre áreas funcionales y organizaciones además de la instalación de canales de comunicación.

Para entender la definición de la cadena de suministro se toma la conceptualización realizada por el Consejo de Profesionales de Gestión de la Cadena de Suministro (2012), que explica que la cadena comienza utilizando los materiales primos, los procesa y finaliza en las manos del consumidor final, el cual los cataloga o clasifica de acuerdo a su nivel.

Pires & Carretero (2007) en su libro *Gestión de la Cadena de Suministros* se enfocan en trabajos de investigación que demuestran que “Una mayor integración en la cadena de suministro proporciona un mejor desempeño competitivo”, destacando que:

- (a) En primer lugar, una mayor integración y coordinación de las actividades y procesos reduce las incertidumbres a lo largo de la cadena;
- (b) Una coordinación bien integrada puede eliminar o minimizar muchas de las actividades que no añaden valor a la cadena, como las clásicas fuentes de desperdicio consideradas por el *Just in Time*, es decir, exceso de producción, tiempos de espera, movimientos y transportes innecesarios, exceso de inventario, etc.;
- (c) Una mejor coordinación tiende a proporcionar una reducción de la variabilidad y un aumento en el desempeño de las entregas;
- (d) Según la teoría de la Alta Velocidad (*The Theory of Swift*), propuesta por Schemener y Swink citados en (Pires & Carretero, 2007) establece que, las operaciones productivas con mayor éxito son las que tienen el menor número de impedimentos o

interrupciones durante toda la extensión del flujo productivo, es decir, es necesario garantizar una integración más extensa a lo largo de la cadena de suministro. Asimismo, la colaboración y la integración de procesos en la Cadena de Suministro son dos de las iniciativas más importantes para crear cadenas de suministro capaces de recuperarse ante cualquier eventualidad no deseada.

Por otro lado, la Integración de la Cadena de Suministro (ICS) ha sido considerada como una estrategia fundamental para mejorar el desempeño de la Cadena de Suministro (Lambert, Cooper, & Pagh, 1998; Frohlich & Westbrook, 2001; Fawcett & Magnan, 2002; Zailani & Rajagopal, 2005; Van der Vaart & Van Dock, 2008; Flynn, Huo, & Zhao, 2010; Droge C, Vickery, & Jacobs, 2012). La importancia estratégica de la integración empezó a verse reflejada con el SCOR, propuesto por el *Supply Chain Council* en 1996, puesto que el modelo asume que todas las empresas llevan a cabo unos procesos estratégicos con proveedores y clientes para planear, abastecer, fabricar y entregar (Frohlich & Westbrook, 2001).

La integración de los agentes de la Cadena de Suministro facilita el desarrollo de nuevos productos y procesos (Davis, 1993); asimismo, la efectiva integración de los agentes en la generación de valor de la Cadena de Suministro es clave para que las empresas alcancen mejores rendimientos (Frohlich & Westbrook, 2001). La integración de la Cadena de Suministro, tema creciente en años recientes, se considera una nueva área de investigación (Frohlich & Westbrook, 2001; Flynn, Huo, & Zhao, 2010).

La Integración de la Cadena Suministros ha sido abordada en diferentes dimensiones, algunos han optado un enfoque unidimensional (Fawcett & Magnan, 2002; Rosenzweig, Roth, & Dean, 2003); mientras otros en integración externa e interna (Flynn, Huo, & Zhao, 2010; Narasimhan & Kim, 2002; Droge C, Vickery, & Jacobs, 2012; Swink, Narasimhan, & Wang, 2007; Stank, Keller, & Daugherty, 2001; O'Leary-Kelly & Flores, 2002; Vijayasarathy, 2010). Se ha considerado la Cadena de Suministro como un único sistema, en lugar de intentar optimizar los subsistemas que los compone, una

perspectiva que incluye múltiples dimensiones (Vickery, Jayaram, Droge, & Calantone, 2003; Stevens, 1989).

Por otra parte, tanto en la teoría como en la práctica se cree que con mayor integración los beneficios para la Cadena de Suministro crecerán (Droge C, Vickery, & Jacobs, 2012; Stock, Greis, & Kasarda, 1998; Gimenez & Ventura, 2005). Sin embargo, no existe certeza sobre el grado en que la integración impacta el desempeño de los miembros o de la Cadena de Suministro como un todo (Frohlich & Westbrook, 2001; Power, 2005). Los resultados en la literatura muestran inconsistencia, ya que algunos autores no han encontrado sus efectos en el desempeño (Rodrigues, Stank, & Lynch, 2004). Se han encontrado efectos directos (Droge, Jayaram, & Vickery, 2004; Kim, 2009) o hallados efectos indirectos (Vickery, Jayaram, Droge, & Calantone, 2003; Stank, Keller, & Daugherty, 2001)

No obstante, los beneficios reportados de integrar los agentes de la Cadena de Suministro para las empresas, han motivado a seguir la implementación de mecanismos para la mejora del desempeño de la organización y de toda la Cadena de Suministro. Algunos beneficios encontrados son la reducción de: el efecto látigo, costos, plazos de entrega, riesgos, así como lograr mayor flexibilidad, entre otros (Lee, Padmanabhan, & Whang, 1997; Arshinder, Kanda, & Deshmukh, 2009; Maleki & Machado, 2013).

## **1.2 Integración externa**

Los mecanismos de integración externa para alcanzar estos beneficios pueden ser clasificados en integración por contratos; integración por medio de toma de decisiones conjunta, como el *VMI (Vendor Managed Inventory*, por sus siglas en inglés) y el *CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*, por sus siglas en inglés); integración por información compartida e integración por medio de la tecnología de la información, como *EDI (Electronic Data Interchange*, por sus siglas en inglés), *ERP (Enterprise Resource Planning*, por sus siglas en inglés), entre otros (Arshinder; Kanda, A; Deshmukh, 2008).

La integración externa puede lograrse a través de equipos multidisciplinarios, con personal del proveedor dentro de la empresa, y terceros como los proveedores de servicios (Fawcett & Magnan, 2002; Kannan & Tan, 2005), coinciden en considerar que los equipos multifuncionales e inter – organizacionales son un bloque básico para las iniciativas de integración de la cadena de suministros.

En el siguiente conjunto de definiciones, inmersos en el proceso investigativo, se pretende abarcar la composición de una Cadena de suministro, los Modelos de Gestión de la Cadena de Suministros, que ayudan a la eficiente integración de las mismas y las estrategias que la componen como factor clave en su rendimiento.

### **1.3 Cadena de Suministro**

Para el Consejo de Profesionales de Gestión de la Cadena de Suministro (2012) la Cadena de Suministros “es aquella que eslabona a muchas compañías, iniciando con materias primas no procesadas y terminando con el consumidor final utilizando los productos terminados.” Esto nos hace entender que para el desarrollo de la misma es necesario una buena logística y excelentes procesos de producción para que esta genera beneficios para la empresa.

Según Lalonde & Masters (1994) la Cadena de Suministros “es un conjunto de empresas que transfieren materiales.” Son varias las empresas independientes que forman parte de la fabricación y entrega de un producto al consumidor final en una cadena de suministro compuesta por productores de materias primas, ensambladores de productos, mayoristas y minoristas, y empresas de transporte.

Para Lummus et al (2001) la Cadena de Suministros “es la que agrupa los flujos de logística, gestión de pedidos - clientes, procesos de producción y los flujos de información necesarios para observar todas las actividades en los nódulos de la cadena de suministro.” Este concepto encierra todo el flujo de información y acciones que van desde el proveedor de un bien o servicio hasta el consumidor final.

Según Cooke (1997) la Cadena de Suministro “es la coordinación e integración de todas las actividades asociadas al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sustentable.” Para ofrecer un mayor valor que de la competencia con los productos más originales que posicionen a la compañía como líder de su industria.

Para Christopher (1992) la Cadena de Suministro “es la red de organizaciones involucradas, a través de enlaces ascendentes (es decir, suministro) y descendentes (es decir, distribución), en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos y servicios entregados al consumidor final.” Cualquier falla en algún punto de la cadena ocasionará un efecto en cadena provocando que pierda su curso, además de atascos y obstrucciones y una deficiente distribución del producto final.

#### **1.4 Modelos de la Gestión de Cadena de Suministro**

##### **1.4.1 Modelo Académico**

Para definir qué es el Modelo Académico, no existe una definición única y aceptada o puesta en funcionamiento. La literatura e investigación sobre el concepto de integración de la cadena de suministro es desarrollada por Pires & Carretero (2007) en su libro “Gestión de la Cadena de Suministro”. Entre las definiciones más conocidas podemos citar las siguientes:

Según Pires & Carretero (2007) el Modelo Académico “consiste en identificar integrantes primarios (empresas que añaden valor para un nuevo producto), integrantes de soporte (empresas que contribuyen con conocimiento, instalaciones o recursos).” Su objetivo principal es el de mejorar el flujo de materiales, controlar el proceso de fabricación de los productos de manera que se desarrolle al máximo la producción y sea competitivo en el mercado.

Para Pires & Carretero (2007) el Modelo Académico “enfatisa la naturaleza inter-relacional de la Cadena de Suministro y consiste en tres elementos básicos: la estructura de la cadena de suministro, los procesos de negocio de la misma y sus componentes directivos.” Las mismas que

garantizan el éxito de las empresas, siempre cuando todos estos elementos estén controlados.

#### **1.4.2 Modelo SCOR**

El Modelo de Referencia de Operaciones de la Cadena de Suministros o por sus siglas en inglés SCOR Model (*Supply Chain Operations Reference Model*) es producto del Consejo de la Cadena de Suministros, el cual lo organizó en 1996 e inicialmente incluía 69 empresas profesionales reunidas en un consorcio informal; demostrando la efectividad de la gestión de la cadena de suministro y sus actividades relacionadas. (Supply Chain Council, 2012)

Para Lama (2005) el Modelo de SCOR “es el modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro que permite analizar, representar y configurar la gestión de la cadena de suministro.” Estandariza los términos de la cadena de suministro y los procesos para aplicarlos a cada realidad de cada empresa en particular, que busca implementarlos a las necesidades de la empresa, brinda además la guía de los indicadores clave de desempeño para la comparación de la cadena de suministro.

Según Hudson (2004) el Modelo de SCOR “permite describir cadenas de suministros manipulando un conjunto común de definiciones utilizando una estructura determinada de procesos.” Se enfoca en la cadena de valor y su optimización, y de acuerdo a los resultados de la optimización, priorización de proyectos estas áreas de apoyo brindarán el soporte adecuado y necesario.

Por su parte Stadtler et al (2005) el Modelo de SCOR “es un modelo de referencia, no tiene descripción matemática ni métodos heurísticos, en cambio estandariza la terminología y los procesos de una cadena de suministro para modelar y, usando *KPI's (Key Performance Indicators)*, compara y analiza diferentes alternativas y estrategias de las entidades de la cadena de suministro y de toda la cadena de suministro.” Por tanto, para determinar la participación que cada uno de los procesos que forman parte de la cadena de suministro y así encontrar áreas posibles de mejora para que sean más

competitivas, se necesita de indicadores que le permitan medir su desempeño.

Según Exforsys (2007) el Modelo SCOR “es un modelo de referencia que se caracteriza por utilizar las mejores prácticas y saber cómo aplicarlas en las compañías para un continuo mejoramiento”. No obstante, ayuda a calcular el rendimiento de la competencia para luego equipararlos con los de la empresa y así plantearse objetivos en base a la información obtenida.

Según Aballay (2016) el Modelo de SCOR “es una herramienta para representar, analizar y configurar las Cadenas de Suministro, que dependiendo de los usos y costumbres en denominaciones se las llama también Cadenas de Abastecimiento o de Suministros”. Esta definición describe las actividades empresariales asociadas a todas las fases de satisfacción de las demandas de los clientes. Además de que examina los procesos utilizados en todas las etapas de la cadena de suministro de la empresa.

## **1.5 Integración**

Según Kahn & Mentzer (1998) y Pinedo (2005) la integración “es el proceso de integración entre los departamentos y la colaboración interdepartamental que aporta a una organización cohesiva.” Es decir que, los departamentos que trabajan unidos, lograr un mismo objetivo, lo que permite el trabajo en grupal y una comunicación real entre interdepartamental.

Para O’Leary-Kelly & Flores (2002) la integración “se refiere al grado en el cual las partes trabajan juntas de manera cooperativa para llegar a resultados mutuamente aceptables”. De acuerdo con esta definición, la integración encierra conceptos como cooperación, coordinación e interacción. Estos procesos y flujos se encuentran agrupados gracias a los actores que la componen y sus relaciones, los cuales pueden ser organizaciones, productores camaroneros, industrias, transportadores, intermediarios, comerciantes mayoristas y minoristas y finalmente los clientes.

Según Bowersox & Muran (1989) y Hillerbrad & Braman (2003) la integración “es el grado en que el fabricante colabora en forma estratégica con

sus socios de la cadena de suministro y gestiona los procesos de colaboración intra e inter-organizacional.” Mediante la integración, la empresa obtiene los recursos esenciales para el destacado desempeño de las funciones de la misma.

Para Stank, Keller, & Daugherty (2001) la integración “consiste en la integración interna de diferentes funciones dentro de una compañía e integración externa con los socios comerciales.” La integración eficiente entre los elementos antes mencionados, es de vital importancia para poder reducir razonablemente los costos y al mismo tiempo mejorar los niveles de servicio al cliente.

## **1.6 Estrategias de la integración**

### **1.6.1 Integración vertical**

Según Tamayo & Piñeros (2007) la integración vertical “es la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (*upstream*) como por debajo de la cadena (*downstream*), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final.” Una integración vertical por lo general ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución. Es decir que la cadena productiva se encuentra compuesta por fases anteriores y sucesivas de la actividad principal que comprenden desde la producción de la materia prima necesaria, hasta la etapa final, donde el bien o servicio es recibido por el consumidor.

### **1.6.2 Integración horizontal**

Para Cortés (2018) la integración horizontal “se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa (fusiones y adquisiciones). Es un proceso a través del cual se suelen integrar empresas del mismo giro.” Las adquisiciones de estas amplían las operaciones ya existentes, en vez de crear nuevas. Este tipo de expansión es recomendada cuando una compañía quiere ingresar a nuevos mercados,

por ejemplo, iniciar operaciones en otro país y en vez de llegar a abrirse paso por ella misma, adquiere una compañía local que ya conoce el entorno, lo que facilita mucho la gestión de negocios.

### **1.6.3 Integración interna**

Según Ruiz Moreno et al (2015) la integración interna “se refiere al grado en que los departamentos en una empresa funcionan como parte de un proceso integrado, se relaciona con la coordinación, colaboración e integración de áreas funcionales dentro de la compañía.” Esto a su vez aumenta la falta de cooperación y transparencia. Algunos elementos importantes de la integración interna incluyen el intercambio de información entre las áreas funcionales de la organización, la planeación conjunta, la cooperación entre funciones estratégicas y los equipos interfuncionales.

### **1.6.4 Integración externa**

Según Flynn, Huo, & Zhao (2010) la integración externa “es aquella que establece las relaciones con clientes y proveedores. Sin embargo, ambos tipos de integración permiten a los miembros actuar de manera concertada y maximizar el valor de la Cadena de suministro.” La relación entre ambas da como resultado la competitividad en el rendimiento financiero en las empresas que integran una cadena de suministro o, mejor dicho, un canal específico de una cadena de suministro.

### **1.6.5 Rentabilidad**

Según la Real Academia Española (RAE, 2015) la rentabilidad “es la condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad).” Toda empresa utiliza los recursos financieros para adquirir diferentes tipos de beneficios. Los cuales son el capital que proveen los accionistas; la deuda, que proveen los acreedores, las reservas y todas las ganancias que retiene la empresa de ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse.

Según (Zamora , 2008) la rentabilidad “es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la

efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.” Estas utilidades a su vez son la conclusión de una administración eficiente, una planeación completa de los costos y gastos y en general del cumplimiento de cualquier medida encaminada hacia la obtención de rentabilidad.

Para Greuning (2005) la rentabilidad "es aquella que indica los márgenes de ganancia de la empresa que están asociados con las ventas, el capital promedio y el capital promedio propio". Esto supone la comparación entre el beneficio generado y los métodos utilizados para obtenerla con la finalidad de seleccionar varias alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas.

#### **1.6.6 Relación con proveedores**

La relación con los proveedores debe ser eficaz ya que en sus fases se conocen sus antecedentes, clientes, tarifas y la responsabilidad que tiene la empresa en todo el proceso que realiza. Su relación puede definir un servicio al cliente de manera eficaz entre los proveedores y clientes.

Para lo cual se establece principios entre los cuales destaca la capacidad, la flexibilidad y velocidad para crear respuestas a las necesidades que se presentan. Para lo cual en una publicación en la revista de economía industrial (2000) se destaca: “la búsqueda de flexibilidad por parte de las empresas compradoras ha comportado, entre otros cambios, un aumento de la externalización de actividades en un proceso de desintegración vertical que ha provocado un incremento de la subcontratación” (págs. 153 - 167).

#### **1.6.7 Relación con clientes**

En un artículo publicado por Juan León y Ricardo Rodríguez en 2014, explica: “la importancia de utilizar la administración de la relación de los clientes como una herramienta para crear estrategias competitivas dentro de una empresa, esto con la finalidad de mantener una relación más estrecha con los clientes, considerándolo como un “servicio personalizado” (págs. 81 - 87).

Para lo cual se utiliza y profundiza el concepto de CRM (*Customer Relationship Management*), que es un sistema diseñado para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios como el que se actúa.

Además, Eiriz y Wilson en 2004, se propone tres prioridades para las futuras investigaciones sobre la relación de los clientes con la empresa:

Estudio de racionalidad para establecer, desarrollar, mantener las relaciones; b) Identificación de los procesos a través de los cuales las relaciones se establecen, desarrollan, mantienen y terminan; y c) Análisis de las estructuras apropiadas para gestionar los procesos (págs. 275 - 291).

Para lo cual CRM se ha convertido en una vía, es decir un dialogo permanente entre empresa y cliente donde se puede intercambiar información convirtiéndose en un trato de forma exclusiva fomentando la ventaja competitiva para la organización.

#### **1.6.8 Relación con otros socios comerciales**

Los socios comerciales se definen a las personas u organizaciones que la empresa tiene interés comercial. Para lo cual se establece políticas y responsabilidades, además se destaca el uso de la información y comunicación a través de la tecnología, para lo cual están inmersas las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación).

Según Onojaefe & Leaning en 2007, expresa: “el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, especialmente Internet, se considera que está cambiando la forma en que funcionan las empresas, los gobiernos y los elementos de la sociedad civil” (págs. 725 - 737)

Para lo cual se establecen objetivos comunes para el éxito de las relaciones entre empresas, como se refleja en tabla 1, las relaciones comerciales pueden ser de varias formas entre ellas continuidad, complejidad, simetría e informalidad, que son características que definen a las empresas en la estructura de las relaciones.

Tabla 1

Variables de éxito comunes y específicas en diferentes tipos de relaciones entre empresas.

<b>Vendedores-Compradores</b>	<b>Proveedores-Distribuidores</b>	<b>Fabricantes-Distribuidores</b>	<b>Proveedores-Consumidores</b>
<b><u>Variables comunes de éxito</u></b>			
<b>Confianza, compromiso, lealtad, satisfacción, vínculos sociales</b>			
<u>Variables de éxito específicas:</u>	<u>Variables de éxito específicas:</u>	<u>Variables de éxito específicas:</u>	<u>Variables de éxito específicas:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto/servicio</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Problemas financieros</li> <li>• Adaptación</li> <li>• Atención</li> <li>• Cercanía</li> <li>• Nivel de comparación de alternativas</li> <li>• Intercambio de información</li> <li>• Negociación</li> <li>• Compartir el riesgo</li> <li>• Inversiones no recuperables</li> <li>• Trabajo conjunto</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Objetivos mutuos</li> <li>• Emociones</li> <li>• Franqueza</li> <li>• Intercambio de producto</li> <li>• Tecnología compartida</li> <li>• Enlaces estructurales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Adaptación</li> <li>• Cercanía</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto/servicio</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Problemas financieros</li> <li>• Nivel de comparación de alternativas</li> <li>• Inversiones no recuperables</li> <li>• Compartir el riesgo</li> <li>• Recursos compartidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto/servicio</li> <li>• Problemas financieros</li> <li>• Intercambio de información</li> <li>• Enlaces legales</li> <li>• Competencia</li> </ul>

Tomado de: *Business to Business Relationships: The Variables in the Context of Success* por L. Bagdoniene and R. Zilione, 2009

### **1.6.9 Información compartida**

La información compartida esta actividad presenta una oportunidad para intercambiar información con otros, ya sean proveedores o entre empresas. Lo cual indica que cubren todos los aspectos del comportamiento de la información, es decir, presentan una oportunidad para explorar el intercambio de información.

En los grupos que toman decisiones se prefiere compartir información con una persona que sabe y conoce el tema. El intercambio de información puede ser crítico en el enfoque de rendimiento financiero de la empresa ya que se requiere de un flujo libre de información entre los miembros de la organización para que se mantenga competitivo el sector. Lo que se enfoca en medir el proceso de realización de análisis usando las redes sociales como medio (Hatala & Lutta, 2009). Para lo cual el intercambio de información es crítico para una organización ya que se requiere de flujo libre información entre miembros.

En un artículo del 2009 se da a conocer que el factor clave para que las organizaciones se vuelvan más competitivas en cuanto al rendimiento financiero, es poseer información compartida, para lo cual se establece que “la comprensión y la práctica del intercambio de información se está volviendo cada vez más esencial para que las organizaciones se vuelvan más competitivas y aumenten su rentabilidad” (Hatala & Lutta, pág. 7). Por lo que se ha descubierto que las organizaciones que presentan un intercambio de información obtienen una ventaja competitiva a largo plazo. Como se muestra en la tabla 2, los dominios de conectividad dentro de una organización:

Tabla 2

Los dominios de conectividad dentro de una organización.

	<b>Comparten información</b>	<b>Información limitada</b>
<b>Comparten entre grupos</b>	<i>Conectada</i> (Abierta)	<i>Interconectado</i> (Disfuncional)
<b>Compartimiento limitado entre grupos</b>	<i>Intraconectada</i> (Control)	<i>Desconecta</i> (Entropía)

Tomado de: *Managing Information Sharing Within an Organizational Setting: A Social Network Perspective* por J. Hatala & J. Lutta, 2009.

Esta tabla 2, se representa si el intercambio de información ocurre o no dentro de un grupo, y las dos filas representan si el intercambio de información ocurre o no entre dos o más grupos:

- Columna 1: intercambio óptimo de información dentro de un grupo de trabajo.
- Columna 2: compartir información mínima dentro de un grupo de trabajo.
- Fila 1: intercambio óptimo de información entre grupos de trabajo.
- Fila 2: intercambio mínimo de información entre grupos de trabajo.

#### 1.6.10 Visión compartida

La visión compartida en las empresas se define como el mismo perfil, el mismo objetivo en común, comparten sus ideales. Cuando los miembros de la empresa poseen una misma visión compartida, es cuando logran obtener mejores logros para sus resultados.

Además, de obtener esta visión compartida, los empleados que laboran en la empresa comienzan a laborar en equipo o se crea el *teamwork* y es en ese momento cuando se empieza a tomar riesgos para la empresa. En este

caso el responsable es CIO (*Chief Information Officer*) y su equipo de administración superior (TMT) con el objetivo de realizar estrategias a nivel comercial.

*Tabla 3*

*Mecanismos de visión y como se deben manejar.*

<b>Mecanismos de visión y como se deben manejar</b>		
<b>Mecanismo de visión</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Como mejorarlo</b>
Lenguaje de negocios compartido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicarse en términos comerciales</li> <li>• Evitar la jerga y términos técnicos</li> <li>• Formar preguntas desde una perspectiva de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El CIO, que no es experto en el uso de términos comerciales, puede aumentar su nivel de conocimiento comercial a través de educación comercial, seminarios u otras actividades profesionales de negocios.</li> </ul>
Jerarquía en las redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar la posición estructural en la organización para interactuar formalmente con el TMT para entender las preguntas comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El CIO que no tiene poder estructural puede participar en las redes sociales con el TMT para facilitar su posición en la organización.</li> </ul>
CIO educativo liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educar al TMT sobre las capacidades y gestionar las expectativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El CIO puede garantizar que el TMT tenga expectativas realistas</li> <li>• El CIO puede facilitar la comprensión del TMT a través de iniciativas formales de educación.</li> </ul>
Comunidad del CIO – TMT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer y mantener un vínculo con el TMT a través de intereses comunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El CIO puede buscar personalmente identificar y desarrollar intereses extracurriculares comunes con el TMT.</li> </ul>
Conocimiento estratégico del CIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estrategias en los negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El CIO puede trabajar para desarrollar su conocimiento estratégico a través de capacitación profesional, educación comercial y seminarios.</li> </ul>

Tabla 3

*Mecanismos de visión y como se deben manejar.*

---

Capital relacional entre CIO-TMT	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar y mantener una relación de confianza con el TMT.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para desarrollar confianza con el TMT, el CIO puede: (i) participar en redes sociales con el TMT, (ii) establecer credibilidad personal a través de un registro de logros, (iii) evitar el comportamiento oportunista en la organización, y (iv) maneje expectativas realistas.</li></ul>
----------------------------------	--	---

---

*Tomado de: How to develop a shared vision: The key to is strategic alignment, por D. Preston & E. Karahanna, 2009.*

En esta tabla 3, se pueden observar seis mecanismos de visión que nos permitirán crear una visión compartida entre el CIO y TMT. Como se puede observar, para su creación se necesita poseer conocimiento para poder intercambiarlo y en ese momento comienza a existir la integración de conocimientos entre el CIO y TMT. Estos mecanismos nos van a permitir realizar la propuesta de valor que la empresa requiere.

Finalmente, se puede notar que para crear una visión compartida entre el CIO y el TMT es necesario mantener una coevaluación y alineación estratégica en la organización, tomando en cuenta los posibles desafíos de recursos y limitaciones en la organización.

### **1.6.11 Riesgo compartido**

El riesgo compartido se lo ha elaborado como una ventaja entre empresas, debido a sus esfuerzos para reducir la agresividad entre ellas, donde impulsan el rendimiento en los pequeños y medianos y grandes productores. Este proceso hace que las empresas se empapen de procesos tecnológicos y de producción.

Para lo cual incentivan a las empresas a aumentar su productividad, rentabilidad y que se vuelvan más competitivas en el entorno que las rodea. Este incentivo se lo logra a través de un respaldo financiero, con el fin de impulsar el uso de sus actividades. Esta distribución del riesgo compartido se

ve mejorada en los flujos de capital donde se utilizan más de una cartera en la inversión.

En un artículo publicado por *European Central Bank* (2007), usa el concepto de Karen Lewis (1999), donde explica el alcance del intercambio internacional como mínimo motivo por el cual existen restricciones (pág. 7). Para estos casos es preferible tener el portafolio diversificado.

#### **1.6.12 Comunicación compartida**

La comunicación compartida se la define como el acto de participar de varias personas o medios a través de un intercambio de situaciones. Presenta características de la gestión controlado, con el fin de intercambiar nociones competitivas en el sector que se encuentran. Por lo que se requiere conocimiento interno dentro de la empresa ya que muchos de los empleadores desconocen que labores deben realizar cada empleado, esto es habitual en las empresas que recién están empezando o *startups*. Para lo cual, en un artículo publicado por la revista *Forbes* (2014), se enumera cuatro aspectos que se debe tomar en consideración en una empresa para que exista una comunicación compartida (Hassell , 2014).

1. Cree un ambiente transparente: comparta toda clase de información, para que sus empleados piensen que son parte fundamental de la empresa.
2. Expresa la palabra nosotros: existe la falta de comunicación y colaboración, por lo que es indispensable que se tomen en cuenta más a los empleados en la empresa.
3. Establezca objetivos y resultados clave: que los empleados conozcan los objetivos, que se sientan parte de ellos.
4. Realice preguntas específicas: realice con sus empleados una interacción donde se realicen y analicen la comprensión del funcionamiento interno de la empresa.

La realización de estos pasos es un factor clave para el éxito del negocio debido a que les permite analizar las comunicaciones desde una perspectiva externa por lo tanto se ve reflejado en el éxito. En lo que se refiere la comunicación en los negocios, se la define como intercambio de

información con las personas que se encuentran dentro y fuera de la organización.

### **1.6.13 Rendimiento Financiero**

En el rendimiento financiero se lo define como la utilidad que genera la empresa después de adquirir insumos para su propia producción. Por lo general para tener conocimiento sobre el rendimiento financiero de una empresa se lo realiza después o al finalizar los estados financieros en un periodo determinado.

Según Análisis Financiero con Información Contable (2018), explica que, para analizar el rendimiento de cada sector económico se debe tener presente las características específicas con respecto a la magnitud y el tipo de recursos requeridos para entrar en una competición de manera sostenible (Fornero).

Para lo cual, se establece cuáles son las definiciones que buscan los propietarios en el rendimiento financiero en los recursos utilizados: (a) Se establecen los componentes del rendimiento y los principales impulsores económicos de la rentabilidad de un negocio; (b) Se examina qué efectos tiene el manejo de los activos y las fuentes de la empresa en el rendimiento; (c) Se observa de qué manera los impulsores económicos del rendimiento afectan la posición que tiene la empresa en su sector (págs. 42 - 74).

Por lo tanto, en este rendimiento financiero también se lo puede utilizar para medir la salud financiera general de la empresa durante un periodo determinado para comparar empresas similares en la misma industria o para comparar industrias en sectores distintos.

### **1.6.14 Retorno sobre los activos (ROA)**

El retorno sobre los activos o *Return on Assets (ROA)* este indicador nos permite observar la rentabilidad de la empresa con relación a los activos que maneja. Es decir, cuan eficiente es la empresa para generar ganancias a través de sus activos.

Este indicador es representado por porcentaje. Se lo calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ganancias Disponibles para los Accionistas Comunes}}{\text{Total de Activos}}$$

#### **1.6.15 Retorno sobre el capital propio (ROE)**

El retorno sobre el Capital Propio o *Return on Equity (ROE)* este indicador mide la rentabilidad que genera la empresa con el dinero que los accionistas han invertido. Es decir, son los ingresos netos devueltos como un porcentaje del capital de los accionistas.

Según un artículo publicado por Calamar (2016) explica la relación del ROE:

“mide de manera efectiva la cantidad de ganancias que una compañía puede generar sobre el capital de acciones que los inversionistas han desplegado en el negocio, y puede usarse a lo largo del tiempo para evaluar los cambios en la situación financiera” (págs. 1 - 16).

Se lo calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ganancias Disponibles para los Accionistas Comunes}}{\text{Total de Patrimonio}}$$

#### **1.6.16 Margen de beneficio neto**

El margen de beneficio neto o *Net Profit Margin (NPM)* este indicador de rentabilidad permite calcular la utilidad o ganancias netas divididas por los ingresos totales para lo cual está representado por la ganancia que genera cada dólar de ventas.

Para lo cual en un artículo publicado por Fundamental Focus (2011) señaló: “se genera a partir de todas las fases del negocio, incluidos los intereses y los impuestos. Esta es la "línea de fondo" que atrae la mayor parte

de la atención en las discusiones sobre la rentabilidad de una empresa” (págs. 20 - 21).

Se lo calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ganancias Disponibles para los Accionistas Comunes}}{\text{Ventas}}$$

### **1.6.17 Margen de beneficio bruto**

El margen de beneficio bruto o *Gross Profit Margin (GPM)* esta medida financiera permite medir cuan saludable es la empresa financieramente, por esa razón revela el dinero sobrante de cada transacción después de contabilizar los costos de los bienes vendidos.

Para lo cual Hughes & Fisher (2014), explica la importancia de los subtotales en el estado de resultado: “esta cantidad generalmente se basa en los ingresos después de deducir los costos directos de ventas, pero sin tomar en cuenta todos los otros gastos del negocio” (pág. 34).

Se lo calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Beneficio Bruto}}{\text{Ventas}}$$

### **1.6.18 Margen de EBITDA**

El margen de EBITDA o *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization Margin (EBITDA Margin)* es un indicador financiero que mide la capacidad de la empresa para generar sus propios beneficios utilizando su propia actividad.

Según el libro *Área Finanzas y Mercados Capitales (2016)*, expresa la importancia del EBITDA como “Una medida homogénea de la capacidad de la empresa para obtener los beneficios mediante la explotación productiva y que permita la comparación de la rentabilidad (operativa) entre diferentes compañías” (págs. VII 1 - VII 2).

Para lo cual se lo calcula de la siguiente manera:

$$\frac{EBITDA}{Ingresos}$$

### **1.6.19 Conclusión Marco Teórico – Conceptual**

Para este trabajo de investigación, se realizó investigaciones sobre las teorías de integración externa de cadenas de suministro y rendimiento financiero de las empresas con el propósito de obtener el marco teórico – conceptual que permita entender la relación de estas variables en una muestra de 32 Empresas Camaroneras en Ecuador.

Además, se ha tomado en consideración el concepto de la Gestión de la Cadena de Suministro de Pires & Carretero (2007), donde se destaca que mientras mayor integración exista en la cadena de suministro, mejores rendimientos financieros tendrán las empresas en cuanto a su desempeño competitivo. Sin embargo, también se destacan otros conceptos que explican el manejo correcto de la cadena de suministro en las empresas. Dentro de los cuales se resalta el concepto, estableciendo que debe existir mejor coordinación entre las empresas para que exista una reducción de variabilidad y aumento en el desempeño de las entregas.

Por otra parte, también se implementa el concepto de cadena de suministro en la cual establece que mientras mayor integración posea la cadena, mayores beneficios tendrán y se verán reflejados, (Droge C, Vickery, & Jacobs , 2012; Stock, Greis, & Kasarda, 1998; Gimenez & Ventura, 2005).

Del mismo modo, las empresas se ven en la necesidad de implementar nuevas estrategias para captación de los clientes en los mercados que desean incursionar. Por lo tanto, las empresas se ven en la necesidad de seguir implementando mecanismos para la mejora del proceso en las empresas y en toda la cadena de suministro. Se puede decir que algunos beneficios que han resultado de poner en práctica lo anterior mencionado son: el efecto látigo, costos, plazos de entrega, riesgos, mayor flexibilidad, según (Lee, Padmanabhan , & Whang, 1997; Arshinder, Kanda , & Deshmukh, 2009; Maleki & Machado, 2013).

Para la realización de este estudio, se tomó en consideración un artículo en donde se explica la relación de la integración externa de la cadena de suministro y su rendimiento financiero, en el cual se puede llevar a cabo a través de equipos multidisciplinarios, personal del proveedor dentro de la empresa, y terceros como los proveedores de servicios (Fawcett & Magnan, 2002; Kannan & Tan, 2005).

Tabla 4

Matriz del Marco Teórico-Conceptual.

VARIABLE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADOR
<b>INDEPENDIENTE</b>	Relaciones con clientes	Se refiere al nivel de integración y comunicación que la empresa tiene con sus clientes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Formas de comunicación con clientes</li> <li>2) Información compartida con clientes</li> <li>3) Visión compartida con los clientes</li> <li>4) Tipo de relación con clientes</li> <li>5) Formas de manejo de quejas de clientes.</li> </ol>
	<b>Integración externa</b>		
	Relaciones con proveedores	Hace referencia al nivel de integración y comunicación que tiene con sus proveedores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Relación con proveedores</li> <li>2) Visión compartida con proveedores</li> <li>3) Riesgo compartido con proveedores</li> <li>4) Comunicación compartida con proveedores</li> <li>5) Planificación compartida con proveedores</li> <li>6) Equipos multidisciplinarios con proveedores.</li> </ol>
<b>DEPENDIENTE</b>			
<b>Rendimiento financiero</b>	Razones financieras de rentabilidad	Estos ratios miden la capacidad de la empresa para generar rentabilidad con el capital y recursos disponibles.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ROA</li> <li>2) ROE</li> <li>3) Margen de beneficio neto</li> <li>4) Margen de beneficio bruto</li> <li>5) Margen de EBITDA</li> </ol>

Tomado de: *Elaboración de las autoras.*

## **Capítulo II: Marco Referencial**

### **2.1. Análisis del rendimiento del sector camaronero en el entorno global**

En el modelo de comercialización del camarón planteada por Cámara Nacional de Acuicultura (CNA) sirvió como referente para el Ecuador que necesitaba tecnificar sus sectores estratégicos en respuesta a la gran pérdida de su producción en sus cultivos por afectación de enfermedades como la mancha blanca y la exposición a fumigaciones en plantaciones que arrastraba sus químicos hacia la cosecha. Para lo cual se creó CNA, "organización sin fines de lucro dedicada a promover el desarrollo sostenible del sector acuícola ecuatoriano mediante servicios de calidad que fomenten la competitividad en un marco de profundo respeto a las normas sociales y ambientales aportando así al bienestar de la comunidad" (CNA, Camara Nacional de Acuicultura, 2017).

Los países que están implementando este modelo en sus sectores camaroneros son El Salvador, Tailandia, Brasil, Indonesia y México; debido a que son los principales exportadores de este producto. Como señala Sweeney (2005): "Cadena de suministro no es una 'suma cero' juego basado en relaciones adversas. Más bien, tiene que ser un juego "ganar-ganar" basado en la asociación enfocada" (Sweeney, 2012). En este punto las relaciones con la cadena de suministro es clave para sus funciones de comprar, hacer, almacenar, mover y vender, como sus relaciones con otras organizaciones, sus clientes y proveedores externos.

#### **2.1.1. El Salvador**

En el caso de El Salvador, su Gobierno se enfocó en el interés por fortalecer su política industrial y mejorar sustantivamente algunas cadenas mediante su escalamiento, como parte del proceso de colaboración técnica entre el Ministerio de Economía (MINEC) de El Salvador y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (Oddone, 2013). Su propósito es analizar la cadena de valor del camarón en su cultivo con todos

los actores involucrados, identificando y describiendo sus características, vínculos, restricciones y oportunidades de mejora.

Posteriormente, se dio a conocer que El Salvador no cuenta con una matriz de insumo-producto para los productos del mar. Por lo cual se emplea el concepto de cadena de valor como un conjunto de actores que participan en los procesos de: provisión de maquinaria, equipos e insumos; producción; transformación: transporte; distribución; comercialización y consumo final. Estos actores tienen influencia en el funcionamiento y la competitividad de la cadena.

### **2.1.2. Tailandia**

En el caso de Tailandia, el presidente de la *Thai Shrimp Association*, Somsak Paneetatayasai explicó que las exportaciones podrían caer un 50% debido a la enfermedad denominada *EMS (Early Mortality Syndrome)* o en español síndrome de la mortalidad temprana. A pesar de esto, su Gobierno ha implementado una estrategia de producción a base de raleos, realizando un mapeo de las zonas de producción.

Incluso, se dio a conocer que el camarón de agua dulce ocupa una posición marginal en la economía, para lo cual un grupo de jóvenes “*Power Prawns*” aprovecharon este suceso, emprendió una investigación, en la cual eliminaba a las hembras más pequeñas y menos rentables; y las reemplazaba con camarones híbridos, para lo cual en un artículo publicado en 2015 se establece que utilizando este enfoque los productores tendrán menos riesgo y los camarones serán más fuertes ante las enfermedades (Wyban, 2015).

Posteriormente a esto, se organizan las cosechas por áreas, aprovechando su estacionalidad. Según, recomendación del Dr. Limsuwan establece que usando esta estrategia se logra un buen manejo de tallas y se mejora el rendimiento financiero (Limsuwan, 2009).

### **2.1.3. Brasil**

En el caso de Brasil, su gobierno forma parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC), por lo que se ha comprometido a suscribirse en

el Acuerdo (SPS) Medidas Sanitarias y Fitosanitarias y del Codex Alimentarius (CODEX). Para regular las importaciones de este. Para lo cual se rigen con normas de calidad. Lo que ha ocasionado, que actualmente la producción pesquera y acuicultura constituyan el 0,4% del Producto Interno Bruto (PIB). Según Departamento de Pesca y Acuicultura de Brasil, espera que su producción sea cada vez más competitiva en los mercados internacionales, con un crecimiento en la escala industrial acompañada de la mejora de calidad. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2004).

Gracias al ex presidente Luiz Inácio Lula da Silva en el 2003, se creó la Secretaría Especial de Acuicultura y Pesca (SEAP), en donde el documento 'Una Carta Dirigida a los Pescadores', publicada en agosto 2002, estableció por primera vez en la historia brasilera una política nacional para el sector de la acuicultura a nivel ministerial. La función principal es formular, coordinar e implementar las directrices y políticas para el desarrollo y fomento de la producción sostenible de la pesca y la acuicultura brasileras (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2004).

Actualmente, el Gobierno Federal se encuentra haciendo inversiones estratégicas en el sector de la acuicultura, construyendo hectáreas para la cría del camarón, instalando unidades, realizando préstamos en el sector financiero para los acuicultores, donde se apoya los servicios de extensión, investigación y comercialización.

#### **2.1.4. Indonesia**

En el caso de Indonesia, los camarones se cultivaban tradicionalmente en los cultivos de arroz o en estantes con peces, sin alteración alguna. Recientemente se ha desarrollado un aumento en la demanda del mercado, por lo que la tecnología moderna instruyó al gobierno indonesio a construir el criadero Sulawesi del Sur, con el apoyo de FAO y el PNUMA (Surtida, 2000).

Por lo que se destaca las empresas manufactureras en este país, especialmente en este sector, lo que origina la inversión extranjera, la cual se hizo presente, destinando el alimento del camarón, medicina y tecnología.

Con la ayuda del modelo de implementación 'Inti-Plasma' o NESS (Programa de Fincas Núcleo y Pequeros Propietarios). Para lo cual Slamet Soebjakto estableció “La competencia es dura y con la finalidad de sobrevivir, los productores deben ser más competitivos” (Soebjakto, 2015).

### **2.1.5. México**

En el caso de México, el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera informa que la producción acuícola de camarón está resurgiendo después de pasar una etapa de crisis. Para lo cual las empresas están capitalizando todos sus esfuerzos con innovaciones tecnológicas, inversiones en infraestructura y equipamiento por parte de los empresarios acuícolas mexicanos (Castañeda, 2017).

Por lo que, en este sector se está aprovechando las oportunidades de la demanda del producto en los mercados, desde el punto de vista financiero se espera utilizar todas las herramientas financieras necesarias, para que los productores tengan mecanismos de dispersión en cuanto a riesgos, créditos tanto para proveedores de alimentos como insumos, capital de trabajo para el cultivo del producto, apoyos para el procesamiento, valor agregado y logística, pignoración, comercialización y factoraje.

Para, Jorge Lara Álvarez (2017), la FIRA, parte de la Banca de Desarrollo de la SHCP, “persigue estos objetivos de alcance y adicionalidad financiera” (Álvarez, 2017). Igualmente, está impulsando a los productores a través de sus productos y servicios financieros y tecnológicos para fortalecer en su competitividad a través del crecimiento y desarrollo sostenible.

## Capítulo III: Metodología

### 3.1. Naturaleza de la investigación

En el diseño de investigación de una tesis de estudio existen dos tipos de enfoques: cuantitativo y cualitativo. No obstante, se suelen presentar casos mixtos, es decir, los dos enfoques antes mencionados plasmados en una misma investigación (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Según Hernández-Sampieri et al., (2014) el enfoque cuantitativo “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (pág. 4).

Ahora, Hernández-Sampieri et al., (2014) menciona que:

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (pág. 7).

Por último, Hernández-Sampieri et al., (2014) definen los métodos mixtos como:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio, (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, p.534).

### **3.2. Diseño de investigación**

Dos tipos de diseño de investigación existen en el desarrollo de un estudio, tales como: tipo experimental y no experimental. El tipo experimental se obtiene de la manipulación de las variables, mientras que el no experimental solo se observan los fenómenos en su contexto natural (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Para Hernández-Sampieri et al., (2014) los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales. Los diseños transeccionales aquellos que recopilan datos en un momento único y los longitudinales que recolectan datos en diferentes períodos, para inferir sobre la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y efectos.

Es por eso que, la presente investigación tiene un diseño no experimental – longitudinal; no experimental porque no manipulamos las variables, ya que sólo se realizará un análisis y una relación entre las variables antes mencionadas, y longitudinal porque se realiza un seguimiento a unos mismos sujetos o procesos a lo largo de un período de tiempo en este caso se analizará datos entre 2015 – 2017.

### **3.3. Alcance de la investigación**

Para el continuar con el proceso de investigación, es necesario conocer el alcance que tendrá el estudio.

Existen cuatro tipos de alcance, éstos dependen de la estrategia de investigación, los alcances son: a) exploratorio, se realiza con el objetivo de examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes, b) descriptivo, consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y cómo se manifiestan, c) correlacional, este alcance tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular y d) explicativo, va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por

las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Una vez mencionado los conceptos de cada ámbito, la presente investigación se basa en un alcance exploratorio - descriptivo, ya que puntualiza como se manifiestan y describen las variables dependientes, analizando la base de datos de las camaroneras obtenida en “*Emis University*” donde se podrá evidenciar el mejor y menor rendimiento financiero de las empresas Camaroneras de la región costa en el período 2015-2017, a su vez analizando los resultados de las entrevistas de las empresas con mayor/menor volumen de ventas, con la finalidad de inferir la relación entre la integración externa de la cadena de suministros y el rendimiento de la empresa. De manera descriptiva se busca determinar si existen diferencias entre los niveles de integración de la cadena de las empresas con mejor y menor rendimiento financiero. De esta forma se podría decir que las empresas mayormente integradas tienen un mejor rendimiento financiero que las empresas poco integradas.

Para concluir, el objetivo principal de la presente investigación es corroborar que la integración externa de la cadena de suministro tiene un efecto positivo en el rendimiento financiero de las empresas camaroneras. Para el efecto, al principio se planteó realizar una prueba empírica para examinar la hipótesis, no obstante, la limitación de la información requerida nos llevó al enfoque cualitativo mediante la comparación de casos. Por lo tanto, las correlaciones entre las variables de estudio no pudieron ser corroboradas estadísticamente; sin embargo, el estudio de casos permitió inferir la relación que existen entre las variables.

Luego de haber mencionado las definiciones de los diferentes tipos de enfoque que existen en una investigación, se puede determinar que la metodología que será utilizada en el presente proyecto de tesis es de enfoque mixto, debido a que se realizará un análisis entre la integración externa y el rendimiento financiero de las empresas productoras de camarón, tomando en

cuenta sus ratios financieros y su volumen de ventas. La investigación parte de una hipótesis, la cual determina que la integración externa de la cadena de suministro tiene un efecto positivo en el rendimiento financiero de las empresas camaroneras debido al desarrollo de procesos y estrategias que permiten conseguir un resultado óptimo, incrementando la eficiencia y obteniendo rentabilidad para la organización. En base a los instrumentos de recolección de datos, para obtener la información de las variables independientes, se optó por realizar entrevistas, la cuales establecen un enfoque cualitativo para identificar la relación y comunicación entre las empresas del sector acuícola con sus proveedores y clientes, además de la información, visión y riesgo compartido con sus socios comerciales. No obstante, para la variable dependiente, la cual comprende el rendimiento financiero de las empresas camaroneras, se utilizó una base de datos secundaria, la cual fue obtenida página estadística internacional “*Emis University*”, esta variable comprende el enfoque cuantitativo y será medida a través de ratios financieros y el volumen de ventas. El análisis utilizado es estudio de casos con muestreo de variación máxima, (Flyvbjerg, 2006) se toman como referencia varios casos de empresas con diferentes niveles de rendimiento financiero y finalmente se seleccionaron dos casos de empresas, PROMARISCO S.A. y MENIER S.A., con ratios financieros y volumen de ventas altos y bajos de la provincia del Guayas, para luego compararlos y determinar si las cadenas de suministros bien integradas afectan de manera positiva al rendimiento de las empresas camaroneras.

### **3.4. Población de la investigación**

Según Hernández-Sampieri et al., (2014) antes de establecer la población en un proyecto de investigación se debe definir la unidad de análisis los cuales pueden ser individuos, organizaciones, comunidades, situaciones, eventos entre otros. El sujeto de análisis correspondiente en este estudio, serían las empresas camaroneras del Ecuador.

Una vez definido el sujeto de análisis se puede delimitar la población o universo, según Hernández-Sampieri et al., (2014) define la población o

universo como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (pág. 174).

Por lo tanto, la población de la presente investigación, lo comprenden las 1402 empresas camaroneras a nivel nacional según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2017). Como se está evaluado la integración externa de la cadena de suministro la población comprende el departamento de producción y comercio exterior de cada empresa y se tomará en consideración su volumen de ventas en el período 2015-2017.

La base de datos que se utilizó fue con fecha corte al 18 de agosto de 2017. En la actualidad, existen 1545 camaroneras, de las cuales se encuentran 68 comercializadoras y 32 laboratorios (exportación), con fecha de corte 3 de septiembre de 2018. La diferencia (1445) se encuentra abasteciendo el mercado nacional en la compra y venta del producto a empresas exportadoras (Ministerio de Acuacultura y Pesca, 2018)

### **3.5. Muestra de la investigación**

Una vez determinado el sujeto de análisis y definido las características de la población se proceden a seleccionar la muestra, debido a que no siempre se puede medir la población.

Para Hernández-Sampieri et al., (2014) existen dos tipos de muestra: a) muestra probabilística que se refiere a un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma probabilidad de ser elegidos y b) muestra no probabilística, la cual se refiere a un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

Luego de conocer las definiciones de cada una de las muestras podemos establecer que el tipo de muestra que se utilizó en el proyecto es el muestreo por conveniencia e intencional no probabilístico, debido al limitado acceso de datos y a la accesibilidad que se obtuvo con las camaroneras que nos dieron apertura en sus instalaciones.

Por lo tanto, para la muestra de la investigación se tomó en cuenta una base de datos de 32 empresas camaroneras obtenida en “*Emis University*” de los años 2015-2017 y se evaluó el rendimiento financiero a través de ratios financieros de rentabilidad, tales como: ROA, ROE, margen de beneficio neto, margen de beneficio bruto, margen de EBITDA, y el volumen de ventas. A partir de los resultados del análisis de rendimiento financiero se entrevistaron a varias empresas con diferentes niveles de rendimiento para finalmente realizar un análisis comparativo entre las empresas con mejor rendimiento y menor rendimiento financiero.

Finalmente se compararon los resultados de dos empresas con rendimientos financieros con muestreos de variación máxima, es decir se compararon dos empresas con rendimientos financieros diferentes, para luego relacionarlos con sus niveles de integración externa.

El propósito fue identificar si estas variaciones en el rendimiento podrían explicarse por las diferencias en la integración externa de la cadena de suministro, tales como: la relación con clientes, relación con proveedores, además de la información, visión y riesgo compartido entre la empresa y sus socios comerciales.

### **3.6. Instrumento de investigación de mercado**

El instrumento de investigación para analizar una de las variables es el cuestionario de preguntas abiertas, el cual se elaboró en base al artículo científico de (Kaliani et al., 2012) que mide los siguientes criterios para analizar la integración externa de la cadena de suministro, tales como: la relación con clientes, relación con proveedores, además de la información, visión y riesgo compartido entre la empresa y sus socios comerciales.

El cuestionario de preguntas, fue elaborado para realizar las entrevistas a las empresas camaroneras con mayor/menor volumen de ventas, de esta manera se podrá determinar el rendimiento financiero de la industria acuícola y qué tan integrada se encuentra la cadena de suministro y poder detectar si comparten su información, visión y el riesgo con sus demás socios.

Por otra parte, la variable del rendimiento financiero fue tomada de una base de datos secundaria obtenida en “*Emis University*” donde había información sobre el ROA, ROE, margen de beneficio neto, margen de beneficio bruto, el margen de EBITDA desde el año 2015 al 2017, se analizarán los ratios financieros de cada empresa para poder determinar en qué años hubo un mejor rendimiento y también cuales fueron las empresas con mejor rotación de activos.

Finalmente se analizará en qué puesto el Ecuador, se encuentra a nivel mundial como país exportador de camarón.

### **3.7. Técnica de recogida de datos**

La técnica de recogida de datos del presente proyecto, se basa en dos enfoques, cualitativo y cuantitativo, para el método cuantitativo los datos se recogieron por medio del sitio web “*Emis University*” el cual es “una fuente confiable de inteligencia en mercados emergentes para instituciones académicas de todo el mundo” (Emis University, 2018). En esta plataforma se consiguió una base de datos de los períodos 2015 – 2017, tomando como referencia los ratios financieros, tales como: ROA, ROE, margen de beneficio neto, margen de beneficio bruto, margen de EBITDA para poder determinar la variación que dichos ratios han tenido en los últimos 3 años en su actividad de producción.

Por otra parte, para el enfoque cualitativo se realizaron entrevistas a cinco Empresas Camaroneras, las cuales nos brindaron apertura en sus instalaciones. La entrevista que realizamos son preguntas abiertas en base al artículo científico de Kaliani et al., (2012). Las mismas que fueron dirigidas a los Gerentes y Administradores de las Empresas Camaroneras.

### **3.8. Análisis de datos**

Una vez detallados cuáles serán las técnicas de recogida de datos se procede a analizar los datos tanto cuantitativos como cualitativos. Para el análisis del enfoque cuantitativo se seleccionaron los ratios financieros de la base de datos de “*Emis University*” como lo son el ROA, ROE, margen de beneficio neto, margen de beneficio bruto, margen de EBITDA y la razón social

de las distintas empresas. Para analizar la variable independiente que determina la relación con clientes, relación con proveedores, la información, visión y riesgo compartido entre la empresa y sus socios comerciales, se tabuló la información de las Empresas Camaroneras con las preguntas abiertas del cuestionario, para determinar qué tan integrada se encuentra su cadena de suministro y así corroborarla con la información de la base de datos, de igual manera se realizó una entrevista a otra Empresa Camaronera con un menor porcentaje en ratios; para luego comparar las dos empresa y tener una percepción de si la correcta integración externa de la cadena de suministro incide positivamente en el rendimiento financiero de la empresa.

Por último, se procedió a realizar un análisis de la lista de los países exportadores de camarón en 2017 según datos extraídos de la página estadística internacional “*Trade Map*” para determinar la posición del Ecuador como país exportador de camarón a nivel mundial y analizar datos estadísticos provistos por la Cámara Nacional de Acuicultura sobre las exportaciones de camarón ecuatoriano desde 1994 – 2017 para atribuir la competitividad del sector, según los resultados obtenidos en la investigación.

## Capítulo IV: Hallazgo / Resultados

### 4.1. Análisis del sector camaronero

#### 4.1.1. Sector camaronero a nivel internacional

En el presente Top 10 de países exportadores de camarón en los cuáles se destaca: Canadá, Vietnam, Indonesia, China, Argentina, Tailandia, Estados Unidos, Rusia. De este grupo, India ocupa el primer lugar con un 24% y el segundo lugar lo ocupa Ecuador con un 15% dentro de este grupo.

*Tabla 5*

*Principales exportadores de Camarón (2015 - 2017)*

<b>Exportadores</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Total 2015 - 2017</b>
<b>India</b>	\$3.195.660,00	\$3.595.371,00	\$4.767.942,00	\$11.558.973,00
<b>Ecuador</b>	\$2.287.403,00	\$2.587.434,00	\$3.047.028,00	\$7.921.865,00
<b>Canadá</b>	\$2.429.118,00	\$2.403.909,00	\$2.793.331,00	\$7.626.358,00
<b>Vietnam</b>	\$1.805.824,00	\$1.918.834,00	\$1.930.691,00	\$5.655.349,00
<b>Indonesia</b>	\$1.356.323,00	\$1.464.399,00	\$1.689.721,00	\$4.510.443,00
<b>China</b>	\$1.713.904,00	\$1.683.329,00	\$1.495.374,00	\$4.892.607,00
<b>Argentina</b>	\$780.234,00	\$1.018.342,00	\$1.222.053,00	\$3.020.629,00
<b>Tailandia</b>	\$772.330,00	\$1.080.864,00	\$1.162.034,00	\$3.015.228,00
<b>Estados Unidos</b>	\$1.141.611,00	\$1.117.743,00	\$1.014.848,00	\$3.274.202,00
<b>Rusia</b>	\$544.466,00	\$665.086,00	\$948.832,00	\$2.158.384,00

Tomado de: Trade Map (2018).

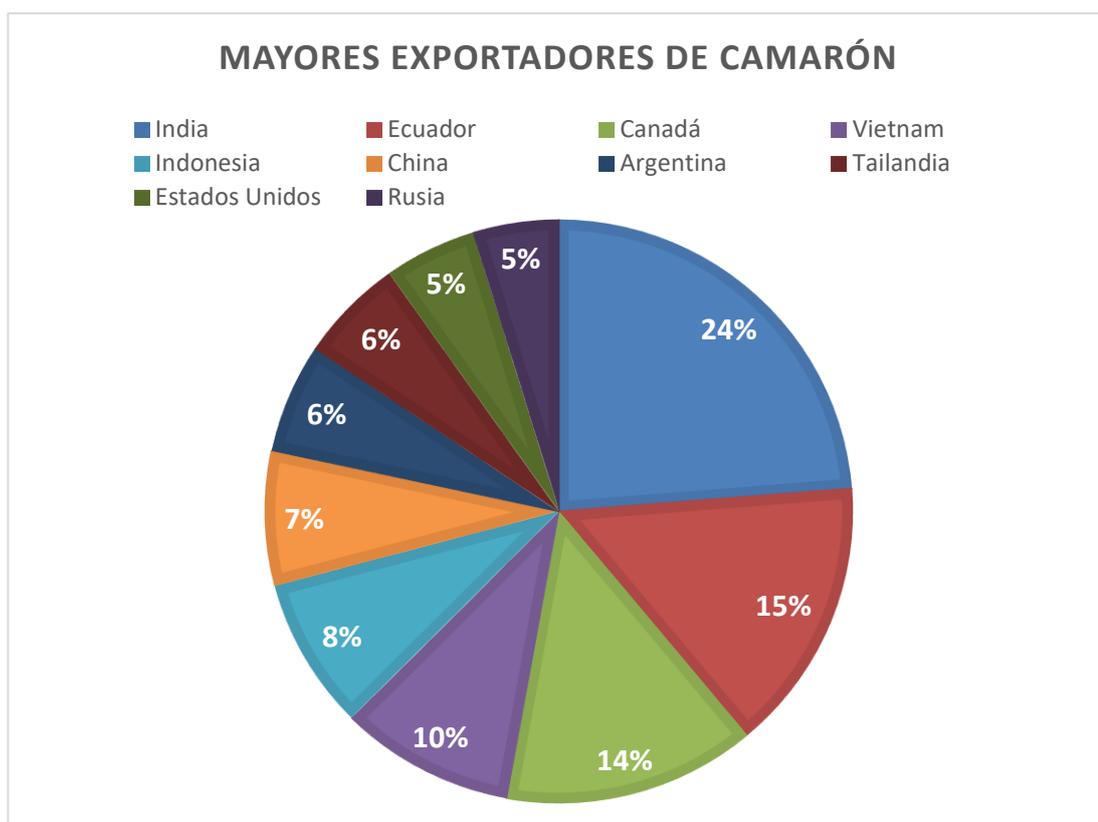


Figura 1 Principales exportadores de Camarón (2015 - 2017).  
Adaptado de: Trade Map (2018)

Según una base de datos extraídos de (Trade Map, 2018), refleja un total de 157 países exportadores de camarón, con un valor total exportado en 2017 de 29,370 millones de dólares, de los cuales se tomó una muestra de los 10 primeros países (India, Ecuador, Canadá, Vietnam, Indonesia, China, Argentina, Tailandia, Estados Unidos y Rusia) con un valor total en exportaciones de 20,072 millones de dólares.

En efecto, los países asiáticos lideraron el camino de la producción de camarón. En total, los productores del continente cultivaron un estimado de 2,5 millones de toneladas métricas de camarón, la mayoría de los cuales fue camarón blanco (Ebizor, 2017).

La India alcanzó el primer puesto en la tabla de clasificación, siendo Estados Unidos su principal comprador, donde exportó \$1.992.715 en 2017 según datos extraídos de “Trade Map”. Como se mencionó anteriormente, Estados Unidos es el mayor importador de camarón, en cambio India ocupa

este lugar en cuanto a las exportaciones a nivel mundial. Seguidamente de la India, con respecto a proveedores de Estados Unidos, sigue Canadá con \$1.550.101 en exportaciones a este país, Indonesia con \$1.145.030 Ecuador \$574.297, Tailandia con \$398.370 y Rusia con \$423.000. Dentro del presente selecto grupo de mayores exportadores de este crustáceo, se destaca Vietnam. De acuerdo a la Asociación de Exportadores y Procesadores de Productos Acuícolas de Vietnam (VASEP), ese logro es fruto de los grandes esfuerzos de las empresas ante el contexto caracterizado por la compleja evolución del mercado (Agencia Vietnamita de Noticias, 2017).

#### 4.1.2. Sector camaronero a nivel nacional

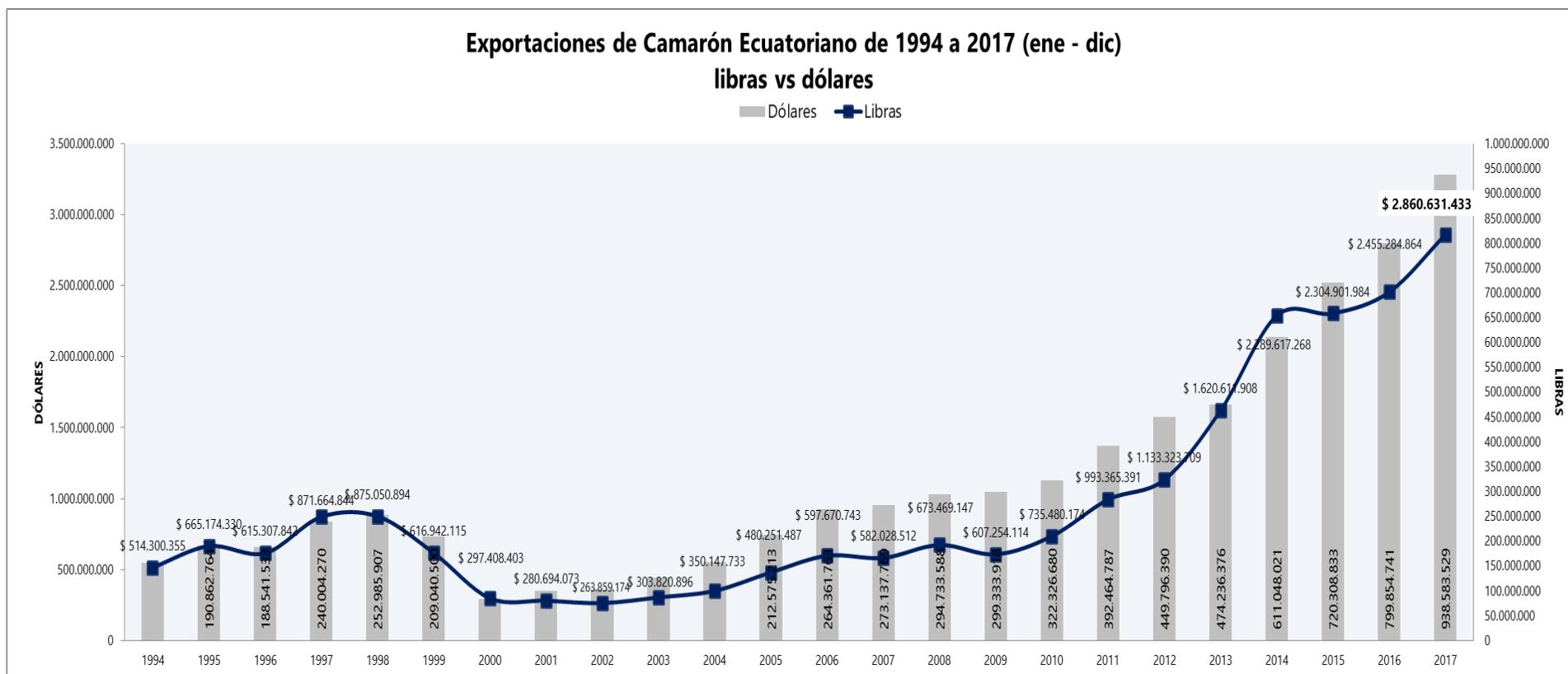


Figura 2 Exportaciones de Camarón Ecuatoriano de 1994 a 2017 (ene – dic)  
Adaptado de: Cámara Nacional de Acuicultura (CNA)

En la siguiente figura 2, se puede observar la evolución del incremento que ha generado la exportación de camarón durante el año 1994 a 2017. Iniciando en el año 1994 con \$514.300.354,88 y finaliza en el 2017 con \$2.860.631.432,77. Lo cual nos indica que está representando un efecto positivo en la balanza comercial de las exportaciones. Tomando el lugar número uno en exportaciones no petroleras, dejando en segundo lugar al banano según un artículo publicado por José Antonio Camposano, Presidente de la Cámara Nacional Acuicultura, en un artículo publicado por el Diario El Universo (2018).

De la investigación se pudo determinar que este incremento se debe a que el sector del camarón se está industrializando y que las grandes empresas, como es el caso de PROMARISCO S.A., presentan su integración externa de la cadena de suministro, de manera completa desde los laboratorios hasta la exportación de su producto, esto se debe gracias a la ayuda de la tecnología que presenta. Sin embargo, el clima de Ecuador ha representado una ventaja competitiva para los otros países, debido a que se puede cosechar más de 3 veces al año con relación a otros países.

Finalmente, se puede decir que este sector se encuentra evolucionando de una manera favorable a las pequeñas empresas, ya que incentiva a las personas a su cultivo en el fortalecimiento de las zonas no petroleras, debido a que es una fuente primaria de ingresos y divisas al país. Sin embargo, todavía se requiere mucho más por rendir y mejorar las condiciones en las que se elabora, por lo que esto ha servido como referencia para las empresas grandes que poseen toda la cadena de suministro a mejorar su rendimiento financiero.

## 4.2. Resultados del análisis descriptivo cuantitativo

### 4.2.1. Rendimiento Financiero 2017

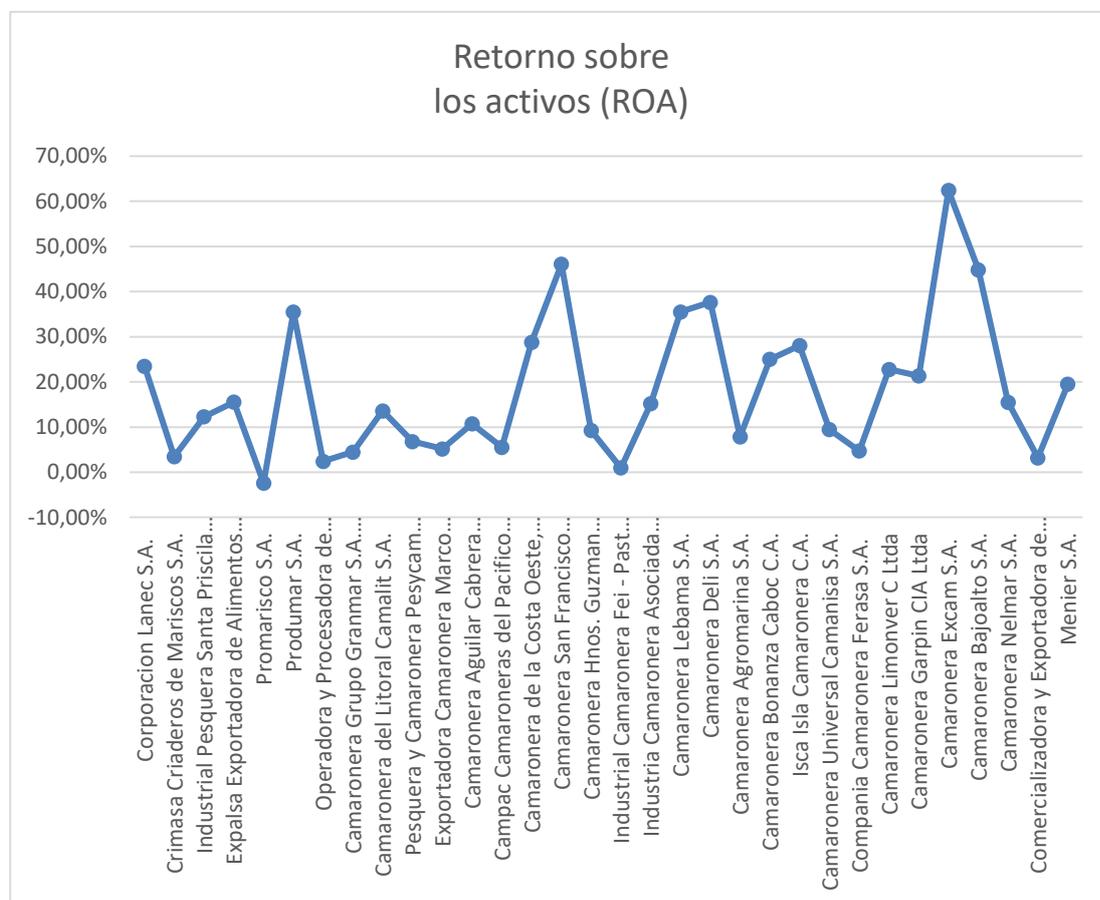


Figura 3 Retorno sobre los activos (ROA): Camaronera Excam S.A. 2017.

Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

Este indicador financiero es uno de los más importantes debido a que permite medir la rentabilidad de las empresas gracias al manejo de los activos existentes mientras se genera las ganancias. Por lo que se puede observar en la figura 3, el porcentaje de Camaronera Excam S.A. con 62,40%, sobresaliendo de las otras empresas. Este incremento se debe a que la empresa presenta mayor liquidez en los activos que posee, por lo que refleja que los activos se están volviendo cada vez más rentables, es decir que en un porcentaje mayor los activos están aportando a las utilidades del negocio.

Según la Revista Internacional de Investigación Académica en Ciencias Empresariales y sociales en 2014, unificó el concepto dictado por Prastowo en 2002, donde se estableció que “el ROA se usa para medir la efectividad de la compañía en la generación de ganancias mediante la explotación de sus

activos” (págs. 103- 104). Este incremento se debe a dos factores: 1) la utilidad neta se está incrementando o 2) los activos están disminuyendo. En este caso se puede afirmar que la empresa ha venido vendiendo o liquidando sus activos innecesarios para el negocio y manteniendo los mismos índices de utilidad de la compañía.

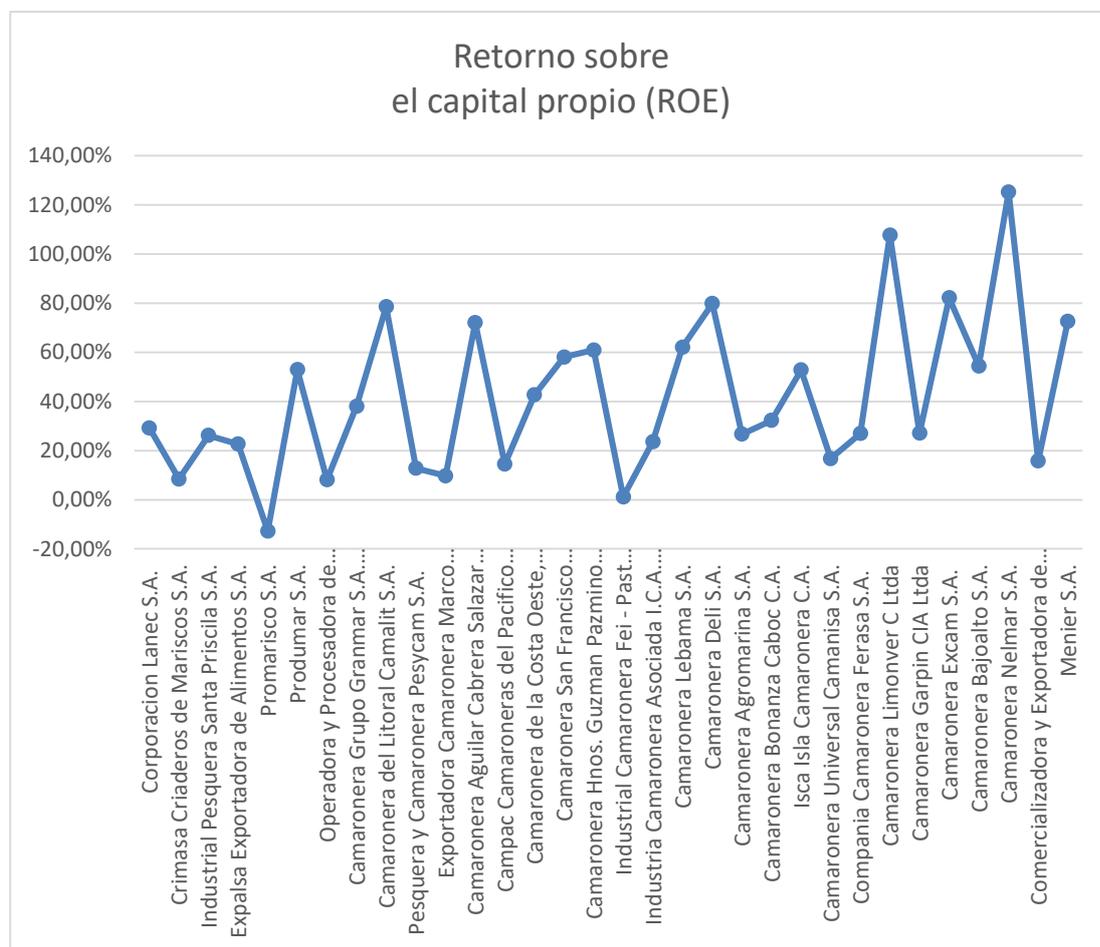


Figura 4 Retorno sobre el capital propio (ROE): Camaronera Nelmar S.A. 2017. Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

Este indicador financiero es preciso para medir la rentabilidad del capital de una empresa, es decir los socios de una empresa desean medir su rentabilidad de la inversión inicial superior efectuada a la que podrán acceder en cualquier otro producto con riesgo menor. Por tal motivo se resalta en esta figura 4, a Camaronera Nelmar S.A. con 125,18%, sobresaliendo de las otras empresas.

Por lo que se puede inferir que el patrimonio actual de la empresa disminuyó. Para que esto ocurra, se puede dar por varias formas. Por ejemplo, cuando una compañía recompra de sus acciones, aumenta la rentabilidad de

los socios que están disponibles, por lo que su patrimonio va a empezar a disminuir; y si se utiliza los dividendos, y si esta cuenta disminuye, el patrimonio se reduce y el ROE aumentará.

De acuerdo con Revista Internacional de Humanidades y Ciencias Sociales en 2012 estable “una relación que se calcula como el beneficio neto después de impuestos dividido entre el patrimonio total de los accionistas” (pág. 116)

Por lo que este ratio enseña la manera en las empresas administran su propio capital de manera efectiva, para lo cual Robert Ang en 2001 establece que “cuanto mayor sea el coeficiente de rendimiento sobre el capital (ROE) aumentará el crecimiento de las ganancias” (pág. 104).

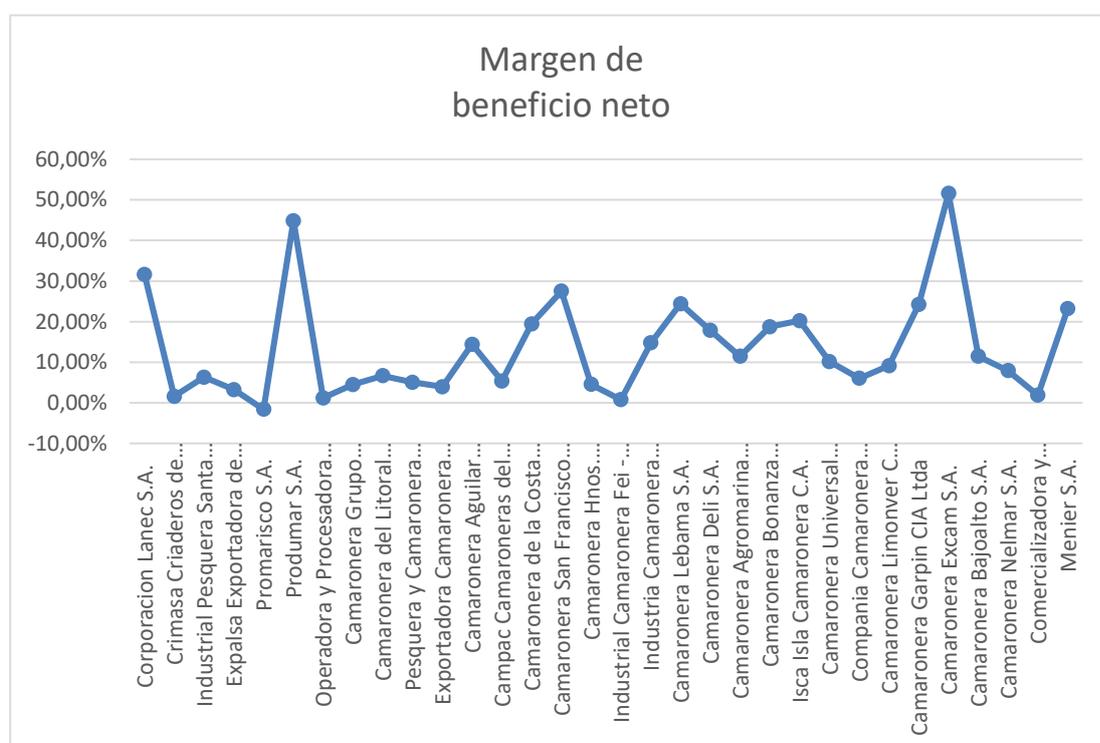


Figura 5 Margen de beneficio neto: Camaronera Excam S.A. 2017.  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

En este ratio nos indica el beneficio que se debe generar por la venta de cada producto o servicio que la empresa ofrece. Este margen es el más observado por los accionistas o dueños de la empresa. Para lo cual podemos observar en la figura 5, que la Camaronera Excam S.A. presenta el 51,58% del margen de beneficio neto más alto que las otras empresas camaroneras.

En este caso se puede inferir que la empresa tiene un mayor crecimiento de ganancias lo cual indica que está desarrollando con

funcionalidad su papel en el sector. Con este logro en las ganancias, resulta ser un atractivo para inversionistas que obtendrán una imagen positiva de la empresa y poder esperar un alto rendimiento del capital.

Por lo que se reduce en la siguiente definición “cuanto mayor sea la proporción del margen de beneficio neto, mejor será el papel en la capacidad de la empresa para beneficio bastante alto” (Heikal, Khaddafi, & Ummah, 2014).

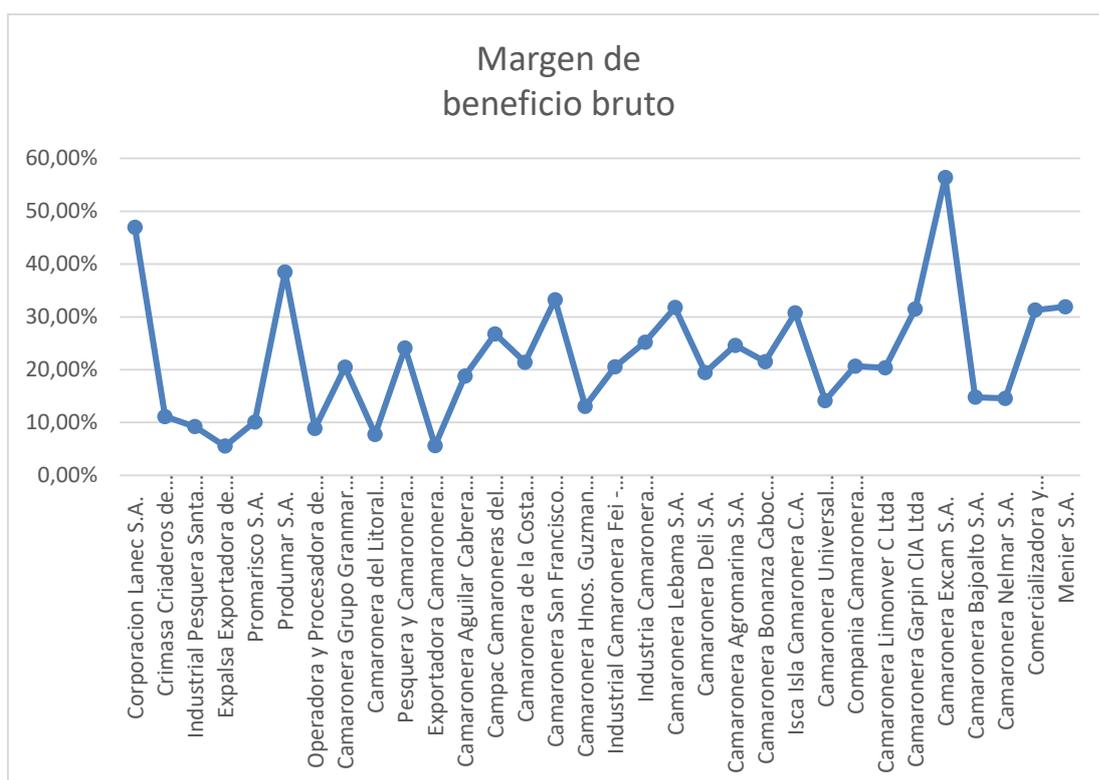


Figura 6 Margen de beneficio bruto: Camaronera Excam S.A. 2017.  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

En este ratio podemos observar y determinar cuánto dinero ha ganado la empresa después de descontar los costos de la operación, para lo cual su fórmula nos indica la utilidad bruta dividido para las ventas, su resultado va a determinar el porcentaje que debemos recibir del dinero luego de determinar los costos. Para lo cual podemos observar en la figura 6, el margen de beneficio bruto de la Camaronera Excam S.A. con 56,41% superando a las otras camaroneras.

En este caso se puede inferir que las ventas están resultando y que sus costos están bajando, para lo cual sí ha resultado poner en práctica la

integración externa con sus clientes y proveedores. Por lo que se usa el concepto de la revista *Business Builder 7*, “la ganancia bruta es lo que queda después de restar el costo de los bienes vendidos de las ventas netas” (Zions Bank).

Otra forma de mejorar el margen de beneficio bruto es cuando las ventas bajan, si los costos también bajan a un mayor ritmo, lo que permitirá aumentar el indicador de rentabilidad aun vendiendo menos.

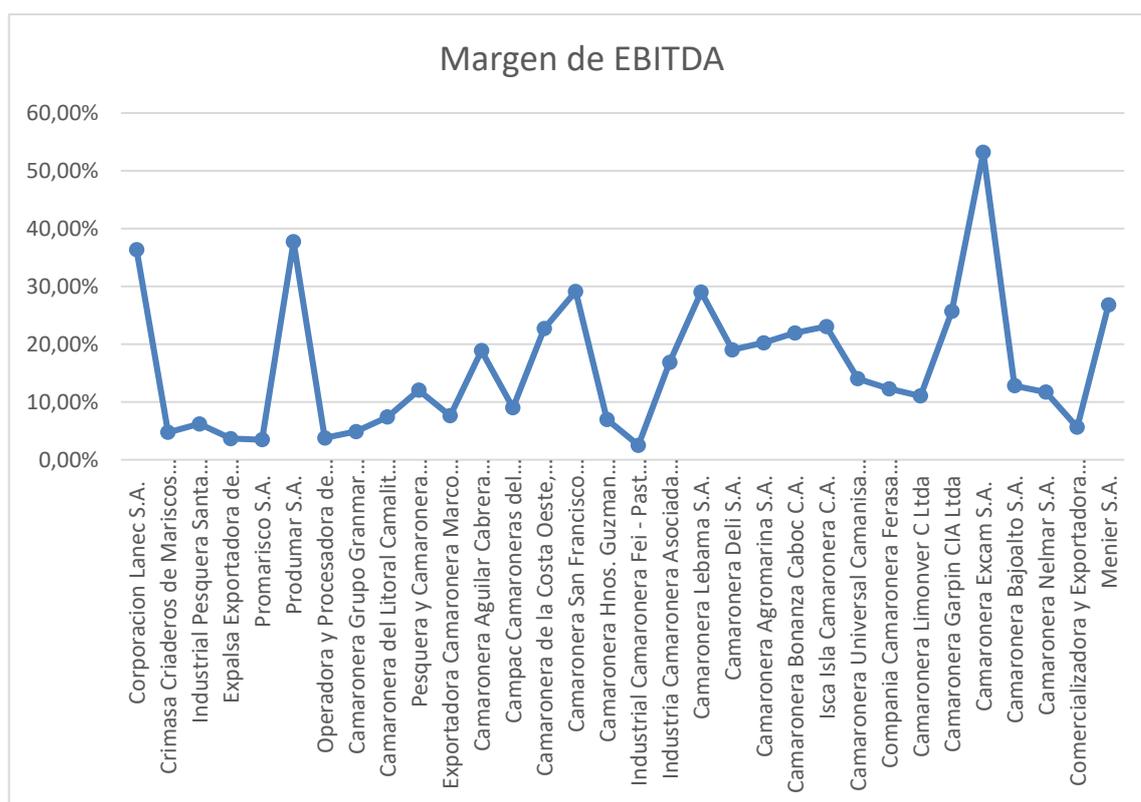


Figura 7 Margen de EBITDA: Camaronera Excam S.A. 2017  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

El EBITDA son las ganancias antes de los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Es el más observado al momento de realizar inversiones, es donde se refleja si es momento de comprar o vender acciones. Se observa en la figura 7, el caso de Camaronera Excam S.A. donde refleja un EBITDA de 53,20%, superando a las otras compañías camaroneras.

En este caso se puede inferir que este ratio sirvió para observar cuantas ganancias generó la compañía, pero evitando los impuestos y deudas que debe cancelar. Además, también se puede decir que esta empresa posee una

integración externa adecuada donde existe relación con clientes y relación con proveedores, dando como resultado un buen margen.

Para lo cual es necesario tener en cuenta el artículo publicado en la revista *Financial Markets* 2003, que establece la definición EBITDA “proporciona una medida de las ganancias operativas brutas de una empresa, que excluye los cargos por disminución de activos, los costos de financiamiento y los gastos impositivos” (Luciano).

### 4.2.3. Rendimiento Financiero 2016



Figura 8 Retorno sobre los activos (ROA): Camaronera San Francisco Sanfranceluz Cía. LTDA. 2016  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

El ROA permite a los inversionistas determinar la rentabilidad de una empresa, en base a la inversión total realizada. Por ejemplo, como se puede observar en la figura 8, la Camaronera San Francisco Sanfranceluz Cía. LTDA., cuenta con un ROA del 95,82%, lo cual significa que los activos de esta empresa (inmuebles, maquinaria o inversiones) generan más dinero por sí mismos. Mientras mayor sea el valor del ROA, resulta más beneficioso para los inversionistas, dado a que la empresa es capaz de generar más renta con menos inversión.

En comparación con la empresa ya mencionada el ROA es muchísimo más alto que las otras, entonces para lograr mejorar el retorno sobre activos:

- 1) Se debe encontrar la manera de subir los precios por un tiempo, de manera que se pone a prueba el efecto que tiene la subida de precios en la demanda.
- 2) Incrementar el volumen de ventas sin aumentar los activos. Es decir, creando estrategias de comercialización para obtener más clientes sin invertir mucho dinero.

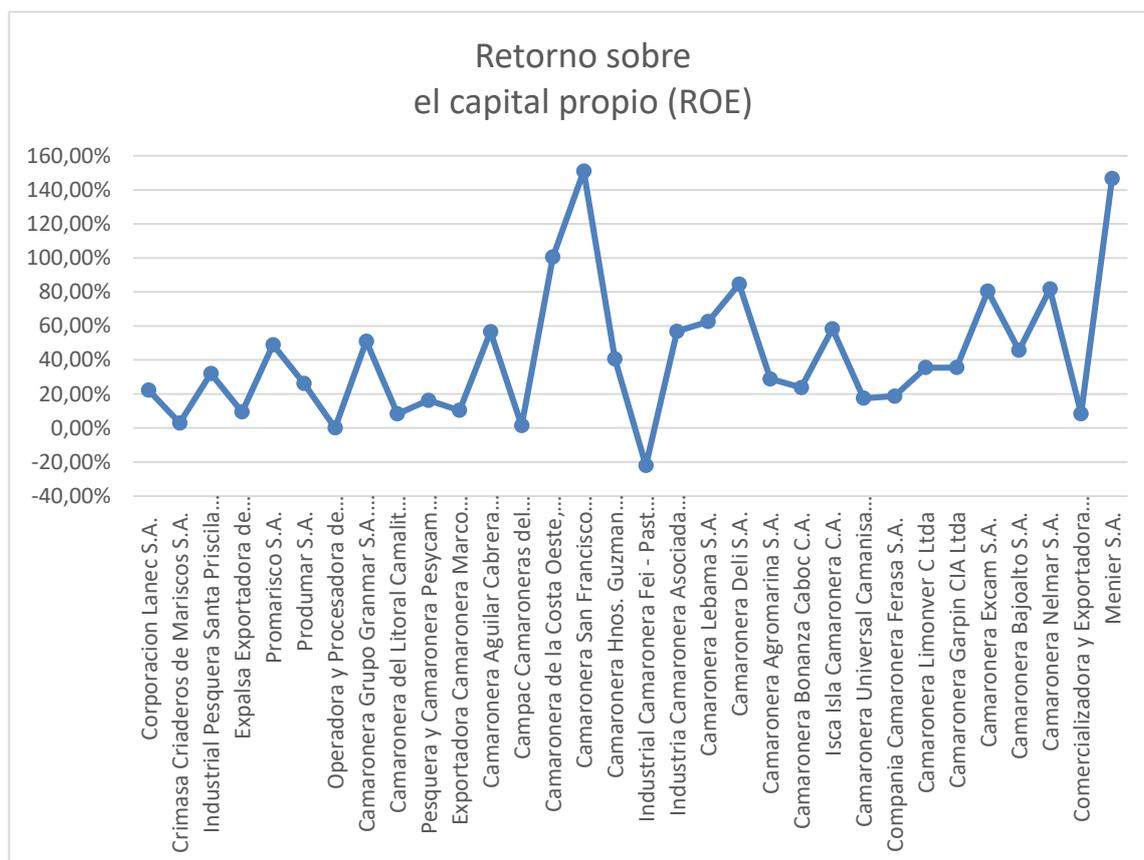


Figura 9 Retorno sobre el capital propio (ROE): Camaronera San Francisco Sanfranceluz Cía. LTDA.2016

Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

El ROE determina la posibilidad que tiene una empresa para bonificar a sus accionistas. Por ejemplo, como se puede observar en la figura 9, la Camaronera San Francisco Sanfranceluz Cía. LTDA., cuenta con un ROE de 151.03%, lo que significa que dicha empresa está haciendo un trabajo eficiente al generar utilidades, (sin necesidad de aumentar el financiamiento por parte de accionistas), y de que posee alguna ventaja competitiva que le permite obtener estos niveles de rentabilidad.

Mientras más alto sea el porcentaje de ROE, es más atrayente una inversión, y a su vez resulta mejor para los propietarios de la empresa, porque eso da a entender que la compañía supo cómo aprovechar de manera eficiente las inversiones con las que contribuyeron los accionistas; de esa manera ellos podrán averiguar si les conviene seguir o no con su inversión.

Por otro lado, ningún indicador nos da a conocer cómo será la situación futura de una empresa, si el ROE es alto, la empresa puede estar más tranquila a diferencia que si no lo tiene. Por lo que al ser más eficaz las posibilidades de sobrellevar las amenazas y de aprovechar las oportunidades son mayores.

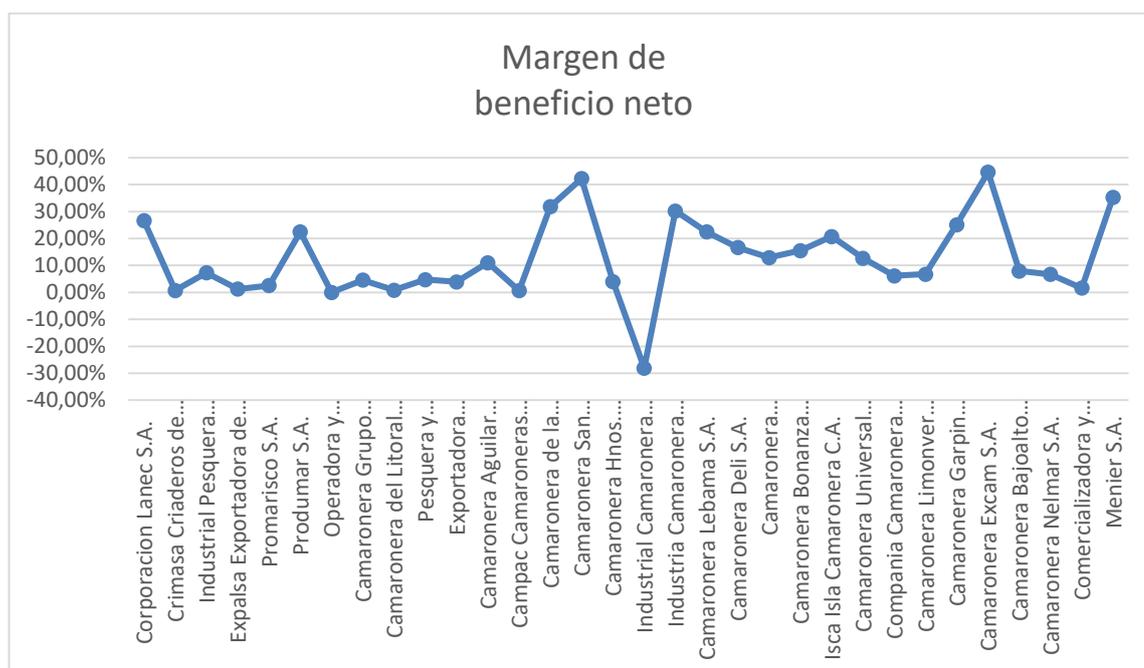


Figura 10 Margen de beneficio neto: Camaronera Excam S.A. 2016  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

El beneficio neto de la Camaronera Excam S.A. 2017 (figura 10) con un valor de 44,65% nos da una idea del flujo de caja generado por el negocio, es decir que mide la capacidad de dicha empresa para obtener beneficios a través de su actividad productiva principal, en este caso su producción de camarón.

Este ratio nos indica la ganancia que se obtiene por cada dólar de venta, es decir, cuánto la empresa gana por cada dólar que vende. Además, está relacionado de manera directa al control de los gastos, debido que por

mucho que la empresa venda, si sus gastos aumentan, el resultado se reduce por la negativa en el exceso de gastos durante un período de tiempo.

En general las empresas con productos que generen un alto margen se venden por una cantidad más grande al del costo por mantenimiento de éstos. No obstante, la producción de éstos con un alto margen de ganancias sugiere mayor costo y tiempo a diferencia de los productos con bajo margen.

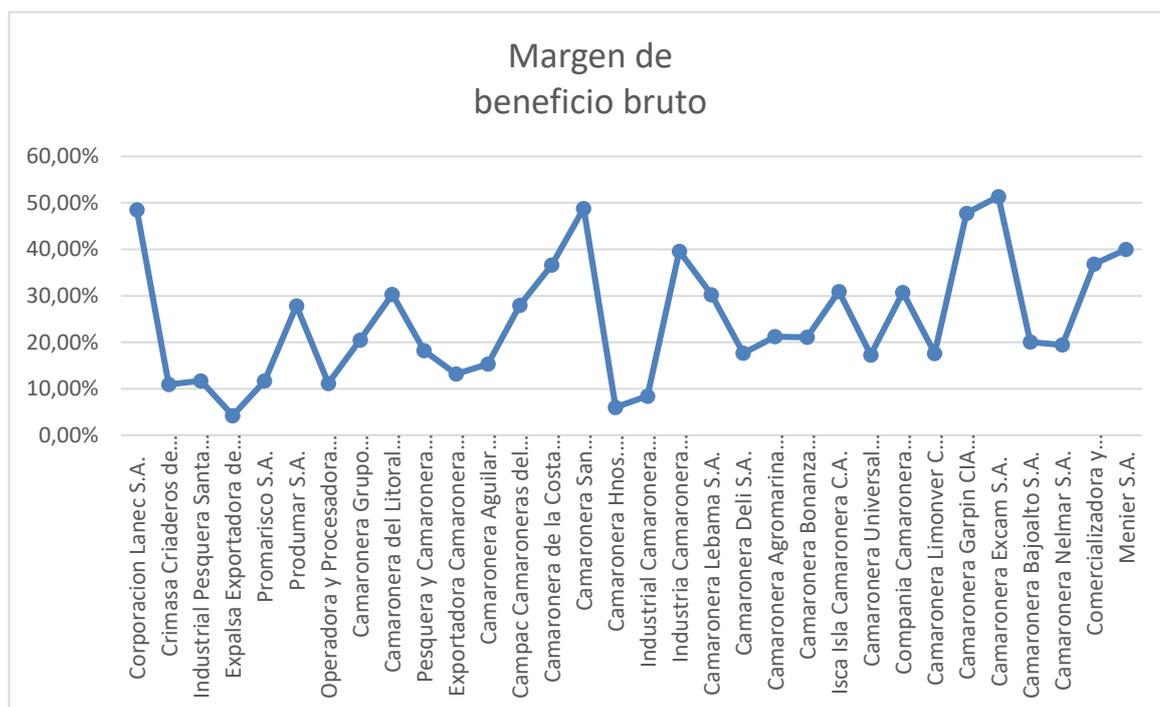


Figura 11 Margen de beneficio bruto: Camaronera Excam S.A. 2016  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

Este ratio es un indicador de rentabilidad que se obtiene de la venta de un producto. Es decir, la empresa tiene un beneficio que recibe de su actividad principal, sin descontar los impuestos, ni el interés y ni los gastos generales. Por ejemplo, la Camaronera Excam S.A cuenta con un margen bruto de 51,35% (figura 11), lo que indica esta empresa es que tiene un alto poder de fijación de precios, consecuencia de una alta demanda y de que ésta es cada vez mejor en su producción, por lo tanto, su coste variable disminuye obteniendo más beneficio.

Cabe mencionar que mientras más porcentaje exista, mayor es la retención que tiene la empresa por cada dólar sobre las ventas, para solventar otros gastos y obligaciones. A diferencia de las otras camaroneras que tiene un margen menor al 50% lo que deben hacer es disminuir el costo de bienes

vendidos. Es decir que cuando los gastos bajos, la empresa retiene más ingresos por ventas en forma de ganancia. Por lo tanto, este margen de beneficio bruto reflejado en términos porcentuales, representa la utilidad bruta frente a los ingresos operacionales netos en un mismo período de tiempo.

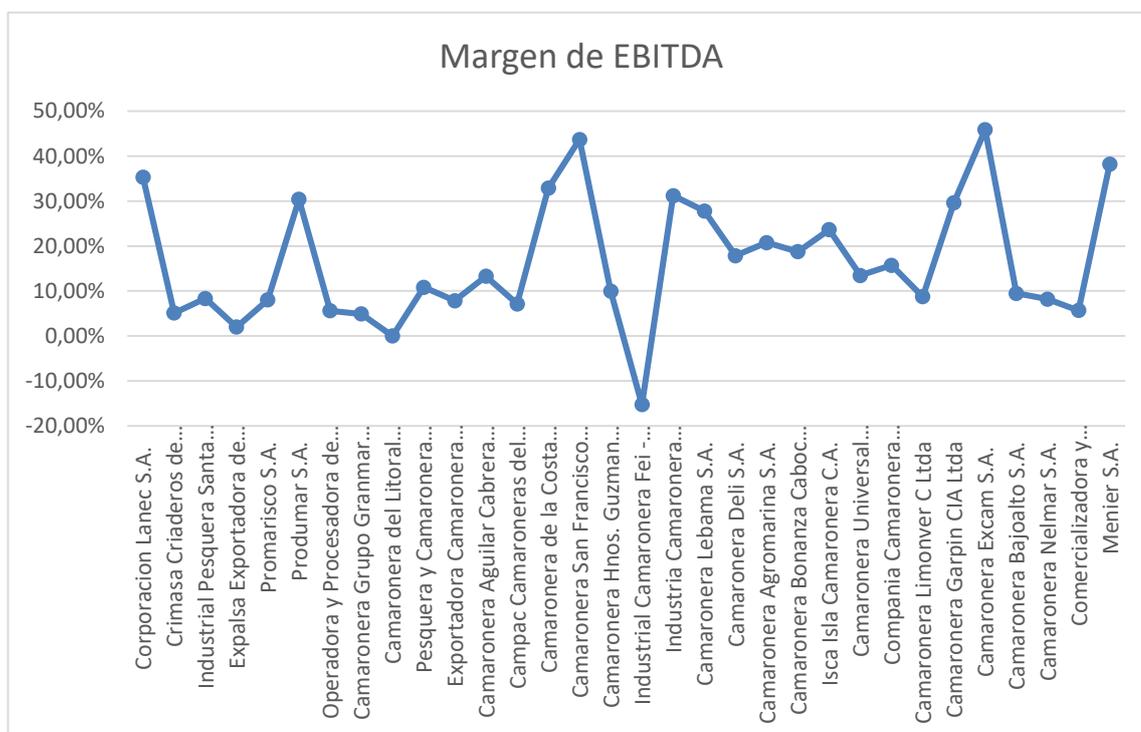


Figura 12 Margen de EBITDA: Camaronera Excam S.A. 2016  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

Realizar el análisis de EBITDA es fundamental para una empresa. Debido a que es uno de los indicadores financieros más empleados al momento de realizar el análisis de rentabilidad de la empresa, con la finalidad de tener una medida aproximada de la operatividad de la misma. Es decir, estar al día de lo que la empresa está ganando o perdiendo.

Como se observa en la figura 12, el caso de Camaronera Excam S.A. refleja un EBITDA de 45,86%, superando a las otras compañías camaroneras. Significa que es rentable, pero que su auge dependerá de la gestión que dicha empresa haga de los estados financieros y de las políticas de depreciación y amortización.

Éste indicador nos muestra las ganancias con las que cuenta una compañía sin contar con los impuestos, los intereses que puedan existir en

las deudas y los cambios en los precios de los bienes inmóviles (de exclusividad de la empresa, no de venta).

#### 4.2.4. Rendimiento Financiero 2015



Figura 13 Retorno sobre los activos (ROA): Camaronera Excam S.A. 2015  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

Es importante dentro de una empresa determinar el ROA debido a que permite saber el grado de rentabilidad de la misma, asociado al número total de activos que posee. Además, permite crear comparaciones con diferentes empresas sobre rentabilidad, solo si pertenecen a un mismo sector. Como es el caso de la industria Camaronera Excam S.A. en el año 2015 con 46.56% sobresaliendo de las otras camaroneras ubicadas en Ecuador.

Para tal efecto mostrado en la figura 13, se establece que esta camaronera presenta una inversión adecuada en sus activos por lo que genera una renta sin la necesidad de usar las fuentes de financiación. Por lo que se puede inferir que la empresa usa de manera correcta sus activos.

Cabe recalcar que, mientras más alto sea el porcentaje, más beneficioso para la empresa en la utilización de activos o recursos económicos. Por lo cual se observa que dicha empresa está desechando activos pocos utilizables para poder tener un buen margen.

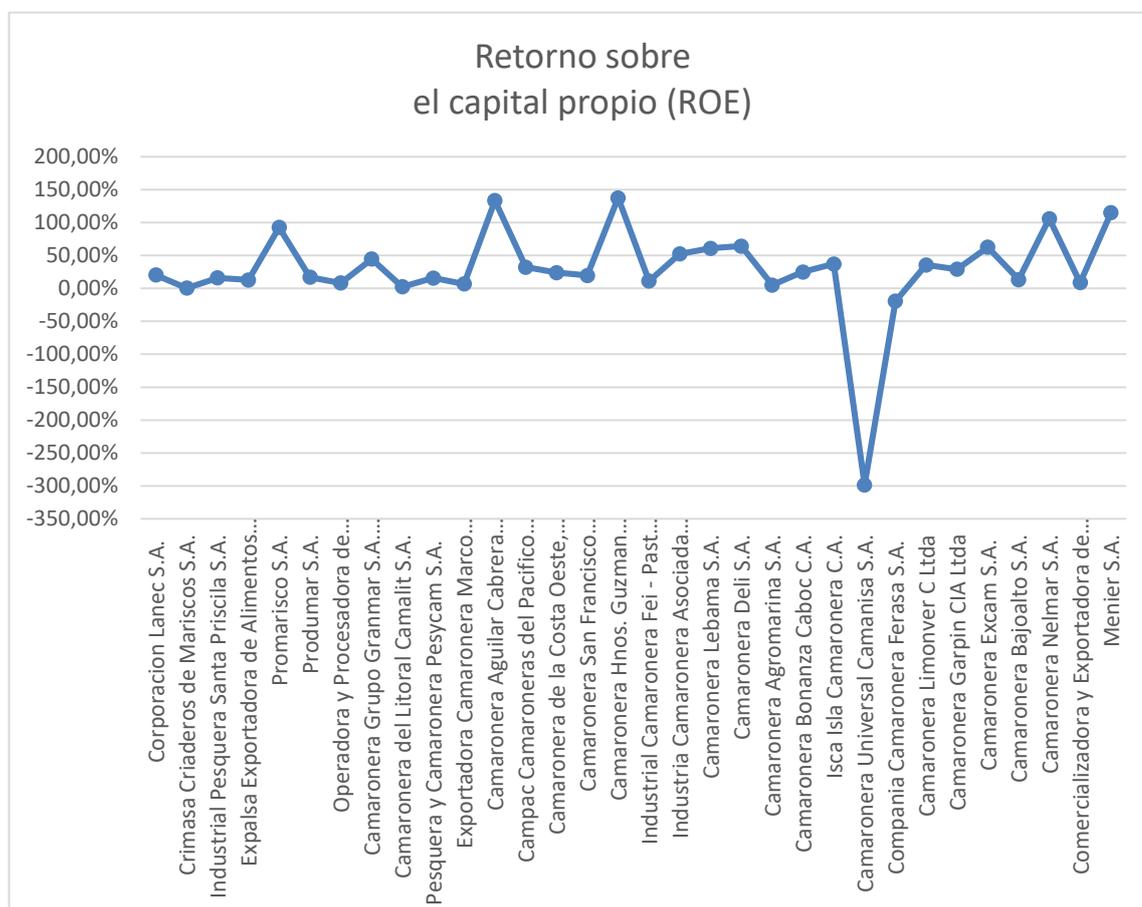


Figura 14 Retorno sobre el capital propio (ROE): Camaronera Hnos. Guzmán Pazmiño CIA Ltda. 2015  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

Este indicador nos permite medir la rentabilidad de la empresa y la eficacia que posee para devolver el capital que aportaron sus accionistas, es decir va a medir el rendimiento que obtendrán los asociados. Para lo cual se observa en la figura 14, a la Camaronera Hnos. Guzmán Pazmiño CIA Ltda. Con 137.33% en el año 2015 sobresaliendo de las otras camaroneras.

Lo cual nos indica que esta empresa se encuentra en capacidad de generar dinero y devolver a sus accionistas, en pocas palabras mide la eficiencia de la empresa. Por lo cual también se observa que dicha empresa se encuentra realizando o gestionada integración externa con la cadena de suministro del sector camaronero para poder obtener una rentabilidad.

Finalmente, no se debe olvidar que este término es el más usado en la banca y en el sector financiero donde es observado este índice por los estudiados para poder saber si es factible invertir o no en esta empresa.

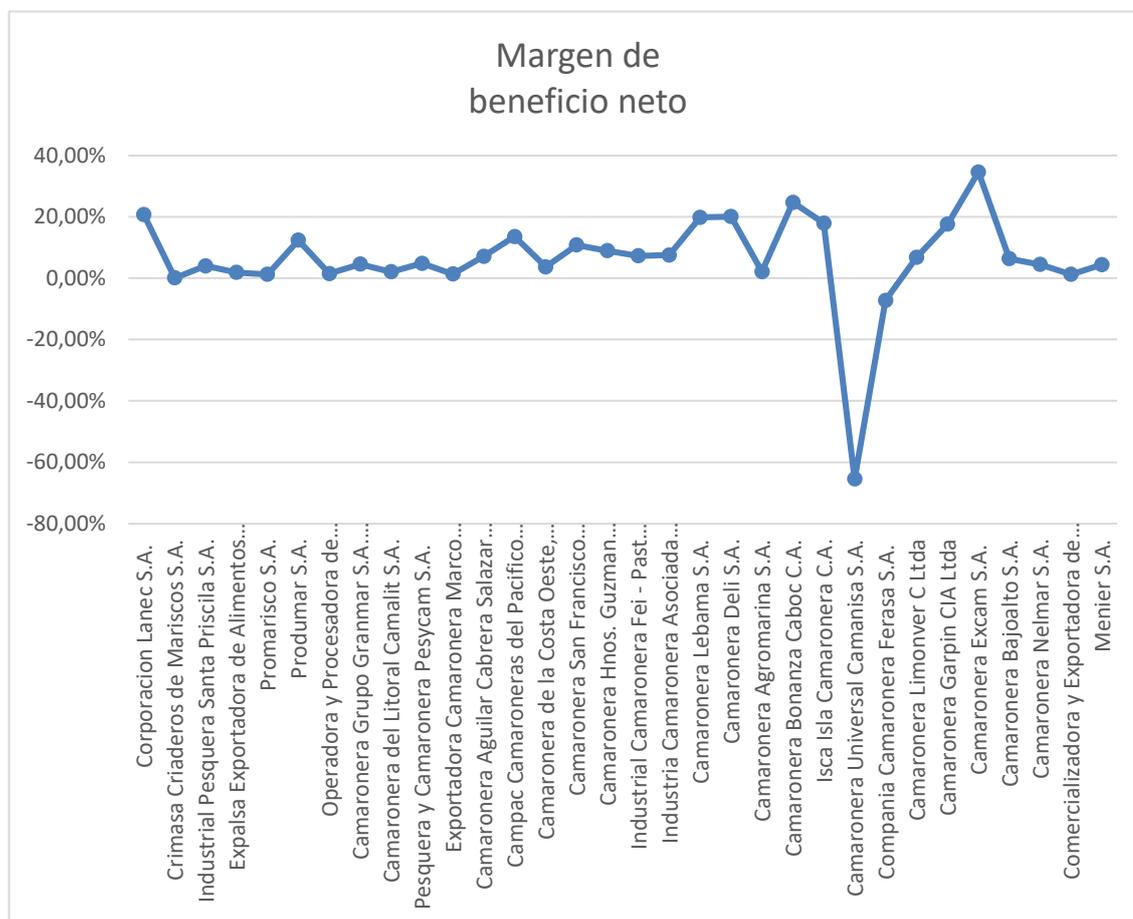


Figura 15 Margen de beneficio neto: Camaronera Excam S.A. 2015  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

El beneficio neto es un indicador de gran utilidad para medir la rentabilidad de un producto o servicio puesto en el mercado. En el caso de la Camaronera Excam S.A. (figura 15) con un valor de 34,63% nos da una idea acerca de la capacidad que tiene la empresa para costear sus deudas, a través de la producción de camarón. Mientras más alto sea su porcentaje, la empresa es más capaz de convertir sus ingresos en beneficios.

Según el libro 'El logro del equilibrio en las micro finanzas' por Branch & Klaehn en 2003, establece lo siguiente:

El margen neto (porcentaje o cantidad) siempre debe ser positivo. Un margen neto positivo señala que la institución financiera está generando ingresos suficientes de sus activos para cubrir el costo de

los fondos que se paga en concepto de los productos de ahorro y de otras fuentes de fondos, así como en concepto de gastos operativos. La medición del rendimiento de los activos y del costo de fondos en los pasivos también puede ser una herramienta para que los gerentes midan la eficiencia de su propia institución financiera en comparación con la competencia en el mismo mercado. (págs. 305-308)

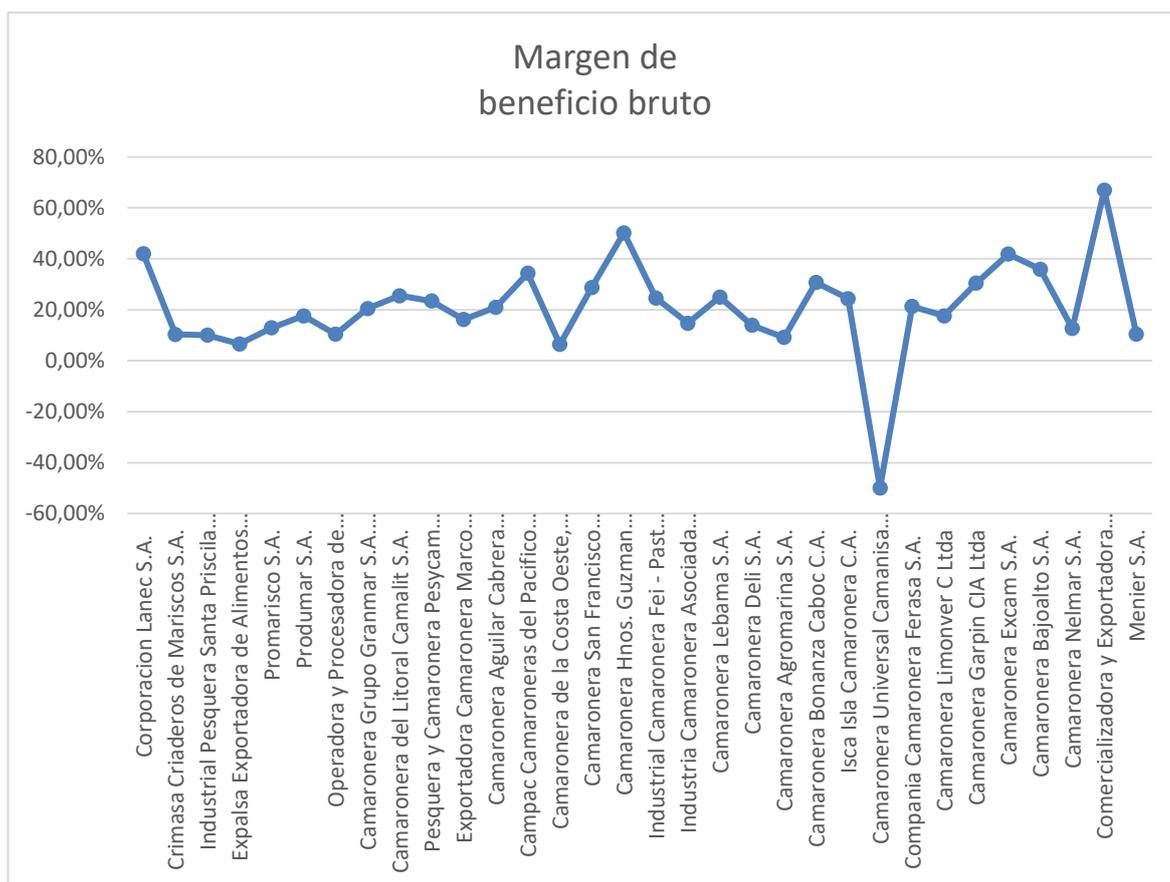


Figura 16 Margen de beneficio bruto: Comercializadora y Exportadora de Mariscos Aurea Cemaurea S.A. 2015

Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

Este indicador nos permite conocer el precio de comercialización del bien o servicio al momento de su compra, pero restándolo del IVA. Para lo cual se observa en la figura 16, a la Comercializadora y Exportadora de Mariscos Aurea Cemaurea S.A. en el año 2015 con 66.87% sobresaliendo de las otras camaroneras.

Lo cual nos indica, este margen de beneficio bruto de la empresa es más alto que las otras que se encuentran en el mismo sector acuícola. Por lo

que también se observa reflejado en los ingresos y gastos que posee la empresa para poder cubrir y llegar a un margen alto.

Finalmente, este índice nos puede a dar a conocer si la empresa posee la capacidad de cubrir sus gastos sin afectar sus costes, para lo cual si se presenta este margen de beneficio bruto de forma negativa nos indica que la empresa no posee capacidad de cubrir sus gastos y costes. Por lo que la empresa tendrá obligación de adquirir nuevas deudas para poder cubrir su falencia.

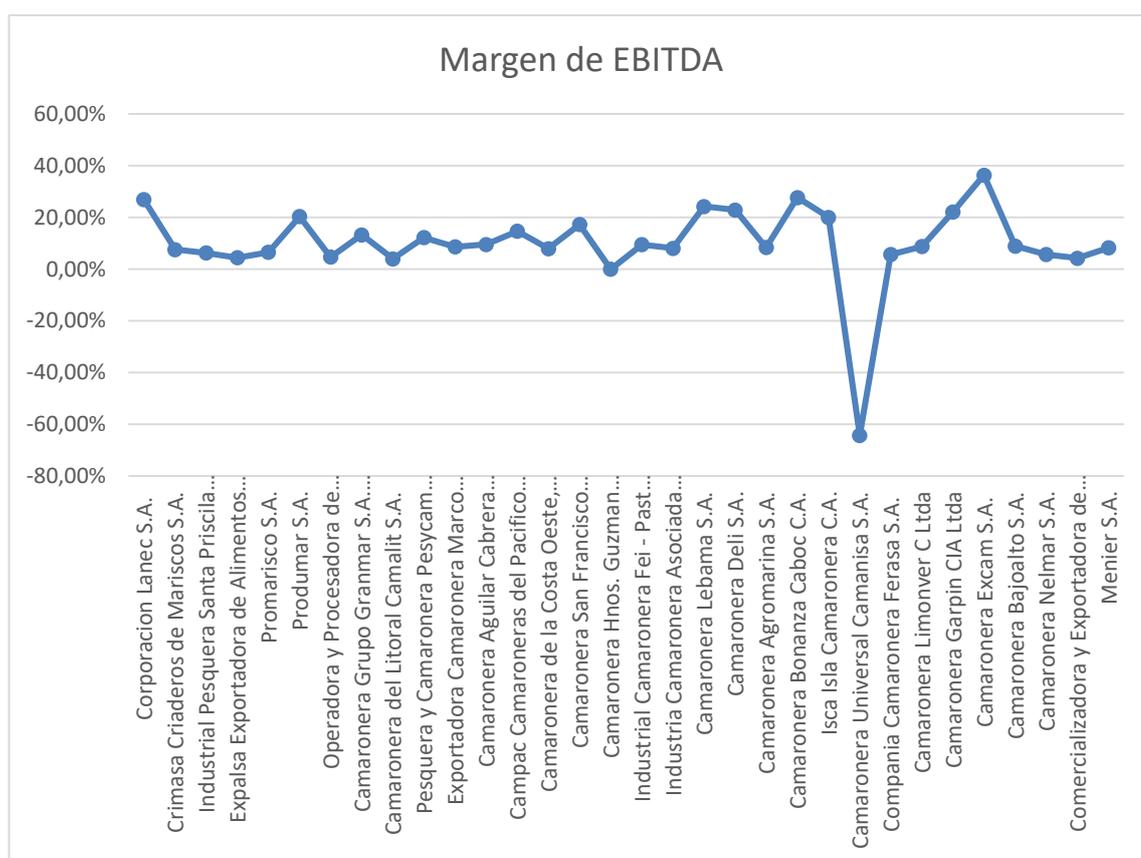


Figura 17 Margen de EBITDA: Camaronera Excama S.A. 2015  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

Este indicador se ha convertido en uno de los más observados ya que en este se describe el nivel de endeudamiento que posee la empresa ya que toma las ganancias antes del interés, impuestos, depreciación y amortizaciones. Para lo cual se observa en la figura 17, a Camaronera Excama S.A en el año 2015 con 36.34% sobresaliendo de las otras camaroneras.

Lo cual nos indica que la empresa no posee sobreendeudamiento y posee capacidad de capital para sus acreedores, inversionistas y

proveedores. Por tal motivo se ve reflejado en este indicar su participación e integración externa con la cadena de suministro del sector camaronero.

Sin embargo, este índice no se encuentra a la vista en el estado de resultado, pero se encuentra relacionado a él. Por lo que mide la capacidad que posee la empresa para obtener beneficios dentro del sector que se encuentra.

En resumen, para conocer el rendimiento financiero de las Empresas Camaroneras se utilizó los estados financieros, tales como: ROA, ROE, Margen de beneficio neto, Margen de beneficio bruto y Margen de EBITDA de los años 2017, 2016 y 2015, que sirvieron de ayuda para la realización del análisis.

En cuanto, al retorno sobre los activos (ROA), nos podemos dar cuenta que, en las Empresas Camaroneras, tomadas para este estudio, la Camaronera Excam S.A. presenta 62.40% en 2017, la Camaronera San Francisco Sanfranceluz CIA. Ltda., presenta 95.82% en 2016 y la Camaronera Excam S.A. presenta 46.56% en 2015. Con estos valores se logra observar que estas camaroneras están utilizando sus recursos para poder obtener porcentaje de ganancias.

Por otro lado, el ROE de la Camaronera Nelmar S.A. presenta 125.18% en 2017, el de la Camaronera San Francisco Sanfranceluz CIA. Ltda., presenta 151.03% en 2016 y el de la Camaronera Hnos. Guzmán Pazmiño CIA. Ltda., presenta 137.33% en 2015. Esto refleja que las empresas a lo largo de los últimos 3 años han generado beneficio a sus accionistas.

En cuanto al margen de beneficio neto, este representa la utilidad o las ganancias netas divididas por los ingresos totales que genera cada dólar de ventas realizadas, por lo que la Camaronera Excam S.A. presenta 51,58% en 2017, 44.65% en 2016 y 34.63% en 2015. Logrando posicionarse en el primer lugar con mayor margen de beneficio neto.

Por esa razón, se refleja en el margen de beneficio bruto, el porcentaje de ingresos menos el costo de los productos vendidos. Esto se lo puede observar en la Camaronera Excam S.A. que presenta 56,41% en 2017,

51.35% en 2016 y Comercializadora y Exportadora de Mariscos Aurea Cemaurea S.A., presenta 66.87% en 2015.

A decir del margen de EBITDA, refleja la rentabilidad operativa de una empresa, como un porcentaje que genera durante un periodo determinado, por lo que la Camaronera Excam S.A. presenta 53.20% en 2017, 45.86% en 2016 y 36.34% en 2015, quedando en primer lugar en los últimos años.

Finalmente, el análisis de los estados financieros de las Empresas Camaroneras, fue de gran importancia ya que se evaluó a través de los ratios financieras la situación actual por parte de las empresas, dando como resultado las operaciones que realiza en un determinado periodo.

### **4.3. Resultados del análisis exploratorio por entrevistas.**

De la base de datos disponible en "*Emis University*", se entrevistaron a 5 empresas debido a las limitaciones anteriormente mencionadas con el fin de conocer más de la industria camaronera y obtener información respecto a los procesos de integración externa de estas empresas, es decir conocer en mayor profundidad la forma como manejan su relación con los clientes, relación con los proveedores, además de la información, visión y riesgo compartido entre la empresa y sus socios comerciales.

La primera camaronera en entrevistar, fue Crimasa Criaderos de Mariscos S.A. se contactó con la empresa gracias al número de teléfono que aparece en la base de datos "*Emis University*". Las preguntas a realizar fueron en base a la relación con proveedores, relación con clientes, relaciones con otros socios comerciales, información compartida, visión compartida, riesgo compartido y comunicación compartida. Estas preguntas que se realizaron fueron para conocer como es la relación que manejan en su ámbito laboral.

La segunda camaronera en entrevistar, fue Corporación Lanec S.A. se contactó con la empresa gracias a un contacto por parte de las autoras. Las preguntas a realizar fueron en base a la relación con proveedores, relación con clientes, relaciones con otros socios comerciales, información compartida, visión compartida, riesgo compartido y comunicación compartida. De igual

manera, se dio a conocer la función que realiza en el sector que se desempeña.

La tercera camaronera en entrevistarse, fue Comercializadora y Exportadora de Mariscos Aurea Cemaurea S.A. se contactó con la empresa gracias a un contacto por parte de las autoras. Las preguntas a realizar fueron en base a la relación con proveedores, relación con clientes, relaciones con otros socios comerciales, información compartida, visión compartida, riesgo compartido y comunicación compartida. Sin embargo, en esta empresa solo se dedica a la comercialización y exportación del producto.

La cuarta camaronera en entrevistarse, fue Promarisco S.A. se contactó con la empresa gracias a un contacto por parte de las autoras. Las preguntas a realizar fueron en base a la relación con proveedores, relación con clientes, relaciones con otros socios comerciales, información compartida, visión compartida, riesgo compartido y comunicación compartida. En esta empresa la información que nos proporcionaba era muy hermética, ya que los índices que manejan son altos.

La quinta y última camaronera en entrevistarse, fue Menier S.A. se contactó con la empresa gracias a un contacto por parte de las autoras. Las preguntas a realizar fueron en base a la relación con proveedores, relación con clientes, relaciones con otros socios comerciales, información compartida, visión compartida, riesgo compartido y comunicación compartida. En este caso, la persona que nos atendió, se portó amable y nos proporcionó datos con facilidad.

Los resultados indican que la integración externa que manejan las empresas camaroneras es de vital importancia; y se pudo constatar que dichas empresas manejan una amplia gama de clientes para cada organización. Además, de corroborar información analizada en el marco teórico – conceptual.

### 4.3.1. Análisis comparativos de casos: PROMARISCO S.A. y MENIER S.A.

Se ha elaborado un análisis comparativo del rendimiento financiero de ambas empresas para conocer su realidad económica y financiera como lo son el ROA, ROE, margen de beneficio neto, margen de beneficio bruto y margen de EBITDA y su volumen de ventas.

#### 4.3.1.1. Rendimiento financiero

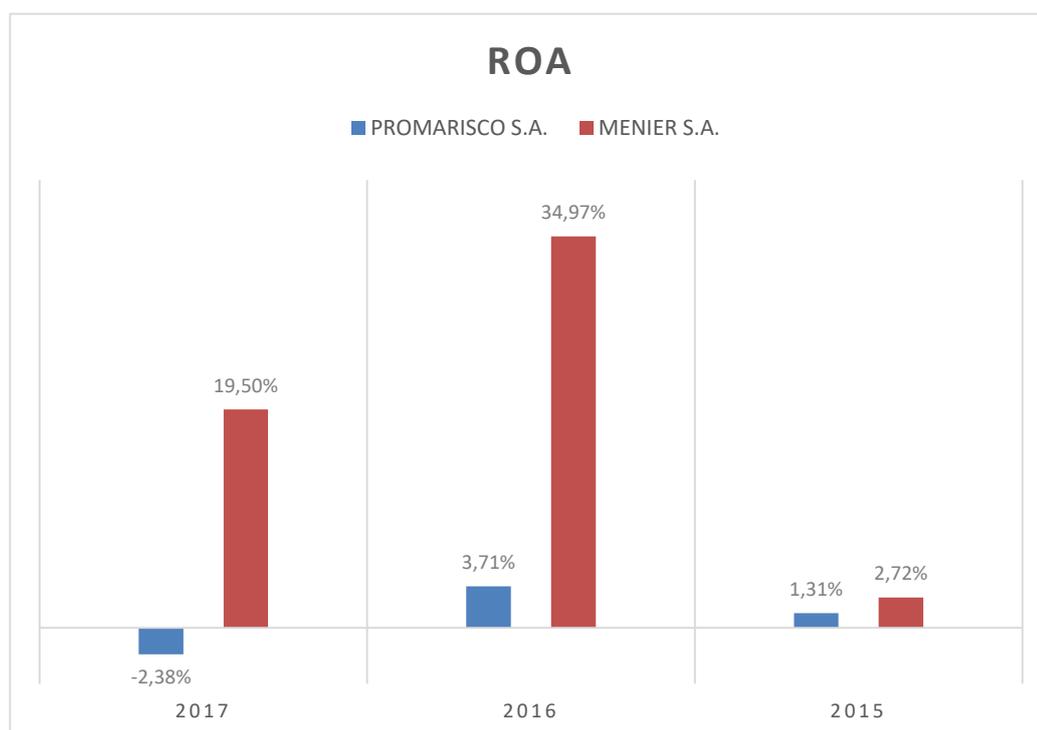


Figura 18 ROA de PROMARISCO S.A. y MENIER S.A.  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

El ROA es un indicador financiero que nos permite medir la rentabilidad de las empresas gracias al manejo de los activos existentes mientras se genera las ganancias. El resultado del análisis comparativo muestra que, la Empresa MENIER S.A. mantiene índices más altos que la empresa PROMARISCO S.A. en los tres periodos analizados. De acuerdo a la teoría, esto significaría que MENIER S.A. está haciendo mejor uso de sus activos para generar rentabilidad, o que ha invertido menos en la adquisición de activos que PROMARISCO S.A.

En la figura 19, el descenso que se ha generado en PROMARISCO S.A. durante el año 2017 fue -2,38%, a diferencia del 2016 con 3,71% y el

2015 con 1,31%. Por otro lado, en la figura 19, se refleja el ROA de MENIER S.A. que durante el año 2017 tuvo un descenso de 19.50% con respecto al año 2016 que obtuvo 34.96%, a diferencia del año 2015 con 2.72%. Lo cual indica que está mejorando en el manejo de los activos para generar ganancias.

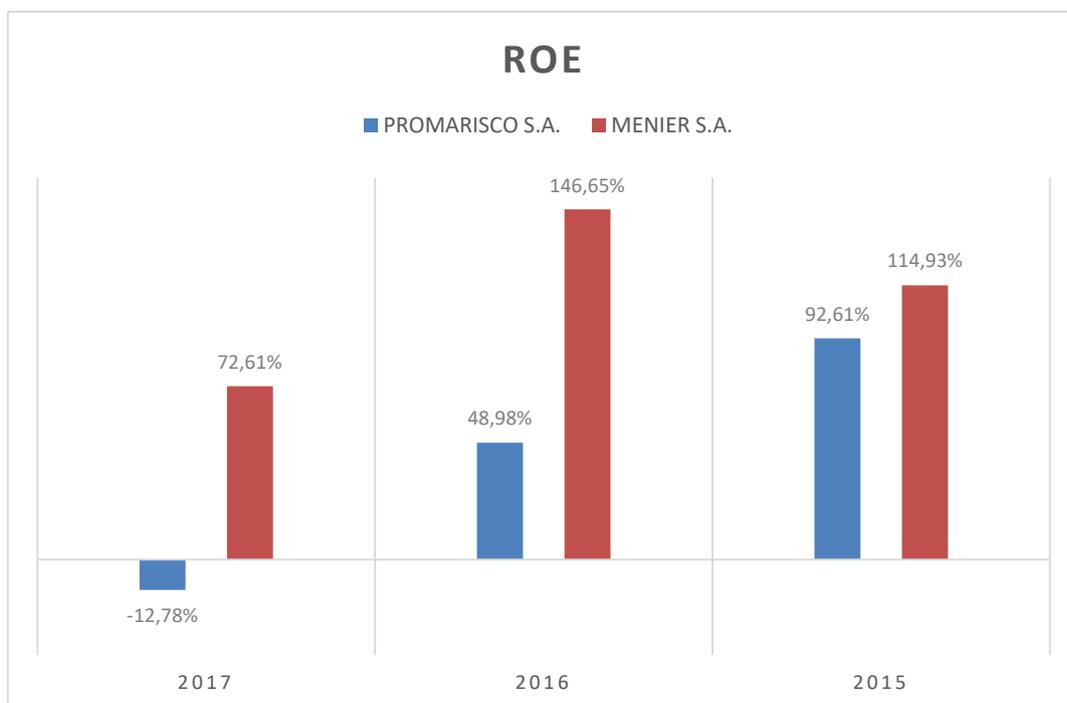


Figura 19 ROE de PROMARISCO S.A. y MENIER S.A.  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

En relación al resultado de la figura 20, cuando el ROA es negativo, se refleja en los otros ratios. Motivo por el cual el ROE de PROMARISCO S.A. en el año 2017 en esta empresa es -12.78%. Para lo cual se compara el estado de resultado de la empresa de ese año contra el patrimonio de la empresa. Lo que nos indica que la compañía empezó a liquidar activos innecesarios en la empresa. A diferencia del año 2016 con 48,98% y el año 2015 con 92,61%, que indicaba que la empresa estaba realizando un trabajo eficiente, creando utilidades sin la necesidad de incrementar el financiamiento por parte de los accionistas.

En cuanto al ROE de MENIER S.A. (figura 20), se posiciona en el 2017 con 72.61% retrocediendo el 146.65% del año 2016 y en el año 2015 con 114,93% respectivamente. Lo cual nos indica, que la empresa posee capacidad para pagar a sus accionistas sin afectar su margen. Es decir,

mientras más alto sea el ROE mayor rentabilidad posee la empresa en función a sus recursos.

En conclusión, se puede observar que la empresa MENIER S.A. mantiene índices altos que la empresa PROMARISCO S.A. en los tres periodos analizados. De acuerdo a la teoría, esto significa que MENIER S.A. presenta capacidad para pagar a sus accionistas.

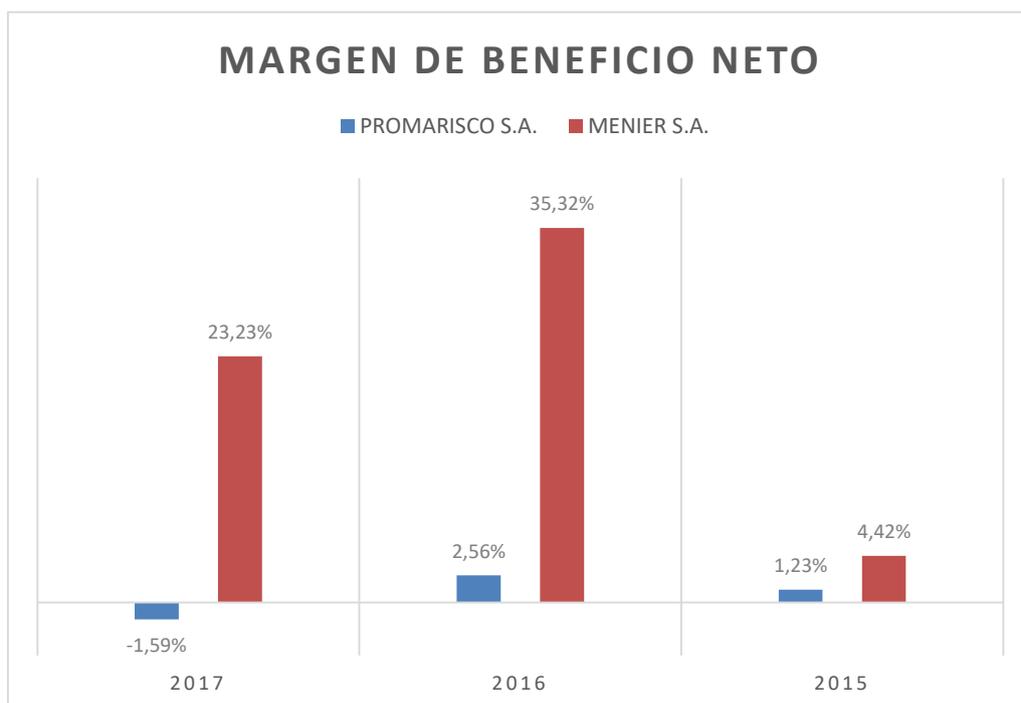


Figura 20 Margen de Beneficio Neto de PROMARISCO S.A. y MENIER S.A.  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

Por otro lado, en la figura 21, el margen de beneficio neto, nos indica el beneficio que se debe generar por la venta de cada producto o servicio que la empresa ofrece, por lo que en el año 2017 la empresa PROMARISCO S.A. ha tenido un decrecimiento del -1,59%, debido al comienzo de la implementación de la integración externa con la cadena de suministro en el sector camaronero. En cuanto al año 2016 con 2,56% y en el año 2015 con 1,23%.

Asimismo, en el margen de beneficio neto de la empresa MENIER S.A. (figura 21) representa un ligero declive en el año 2017 de 23,23% con respecto al año 2016 con 35,32% y en el año 2015 con 4,42%. Para lo cual nos indica que es el porcentaje que la empresa dispone después de cancelar sus obligaciones financieras.

En conclusión, se puede observar que la empresa MENIER S.A. mantiene índices altos que la empresa PROMARISCO S.A. en los tres periodos analizados. De acuerdo a la teoría, esto significa que MENIER S.A. se encuentra generando beneficio por la venta de cada producto.

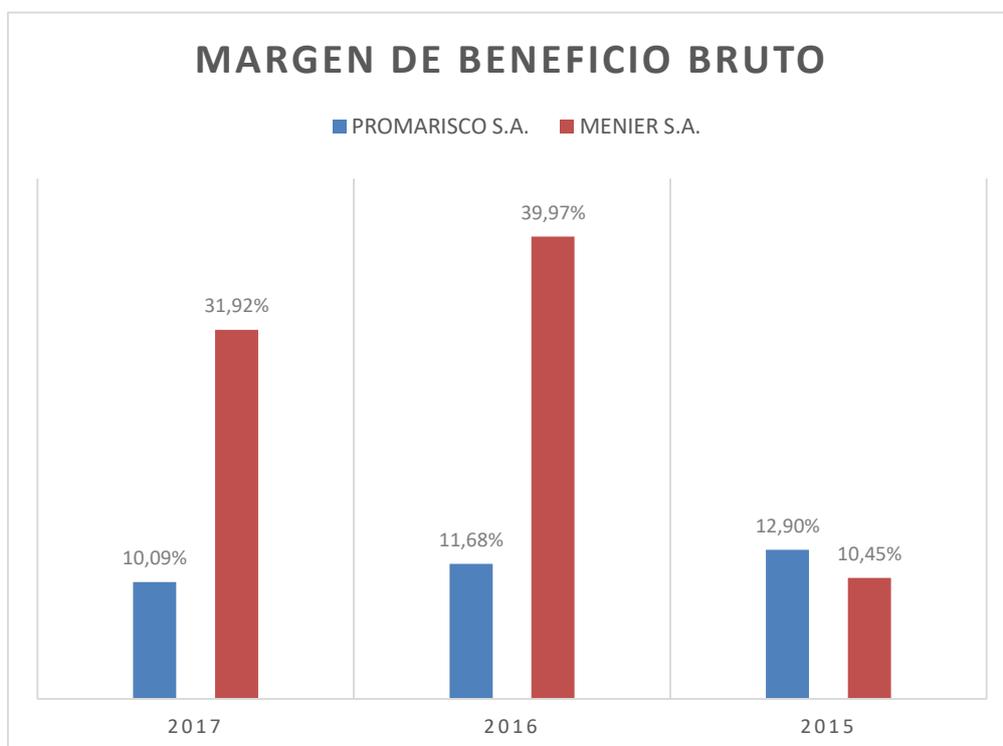


Figura 21 Margen de Beneficio Bruto de PROMARISCO S.A. y MENIER S.A.  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

Con respecto, al margen de beneficio bruto se puede observar en la figura 22, que la empresa PROMARISCO S.A. presentó en el año 2017 una disminución del 10,09%, en el año 2016 con 11,68% y en el año 2015 con 12,90%. Probablemente, el negocio era más rentable en el 2015, a diferencia del 2016 – 2017, debido a que, probablemente han estado vendiendo sus productos a un valor por debajo de su coste de producción, porque como la cadena de suministro de sector camaronero es tan integrada y competitiva, y tienden a bajar sus precios para entrar a los mercados internacionales.

Por otro lado, el margen de beneficio bruto en MENIER S.A. (figura 22) en el año 2017 representa el 31,97% mostrando un descenso con respecto al año 2016 con 39,97% y en el año 2015 con 10,45%; probablemente la empresa supo aprovechar al máximo su capacidad de producción en 2016

para vender más. Ya que como se dedica a una sola actividad es uno de los máximos proveedores de camarón a nivel nacional.

En conclusión, se puede observar que la empresa MENIER S.A. mantiene índices altos que la empresa PROMARISCO S.A. en los tres periodos analizados. De acuerdo a la teoría, esto significa que MENIER S.A. se está volviendo más rentable en los años analizados.

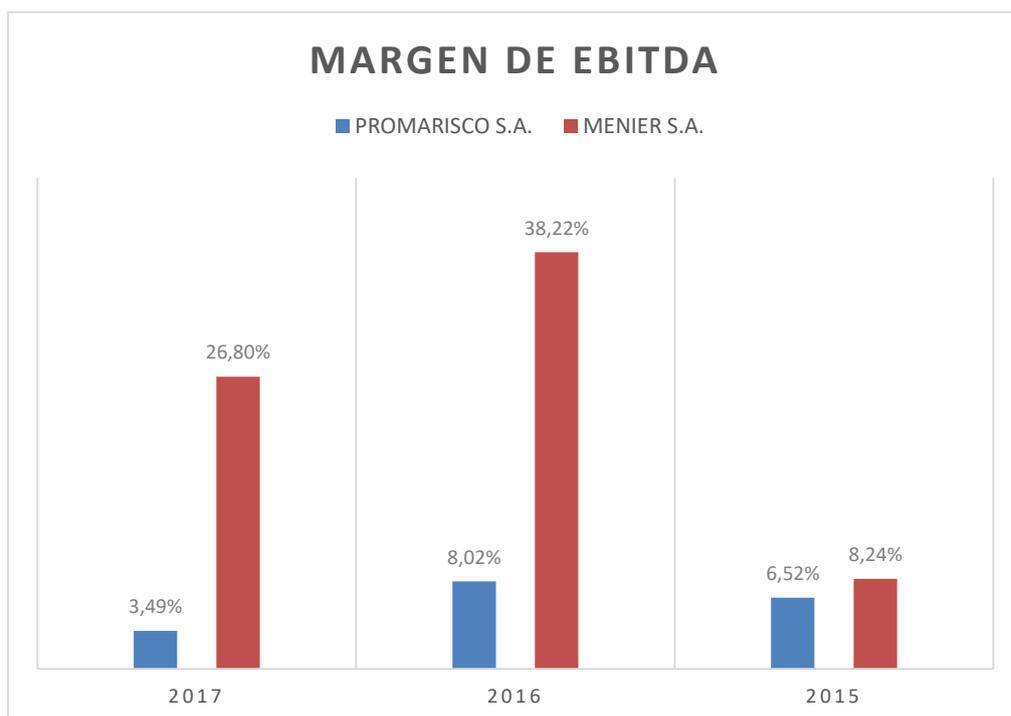


Figura 22 Margen de EBITDA de PROMARISCO S.A. y MENIER S.A.  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

De acuerdo, a la figura 23, el margen de EBITDA de la empresa PROMARISCO S.A., refleja un decrecimiento en el año 2017 de 3,49%, a diferencia del 2016 y 2015 con un 8,02% y 6.52 respectivamente. Esto se debe a que PROMARISCO S.A., como cuenta con su cadena de suministro totalmente integrada, reinvierte en sus procesos, ya sea para incrementar su producción (la cual aun así no abastece), generándole un gasto adicional a sus estados financieros.

Del mismo modo, en la figura 23, el margen de EBITDA de la empresa MENIER S.A., nos indica que la empresa ha venido cancelando todas sus deudas al sector financiero, por lo que tiene un decrecimiento del 38.22% en el 2016 hasta llegar al 26.80% en el año 2017 respectivamente.

Además, se puede observar que la empresa MENIER S.A. mantiene índices altos que la empresa PROMARISCO S.A. en los tres periodos analizados. De acuerdo a la teoría, esto significa que MENIER S.A. está considerando su patrimonio.

#### 4.3.1.2. Volumen de ventas

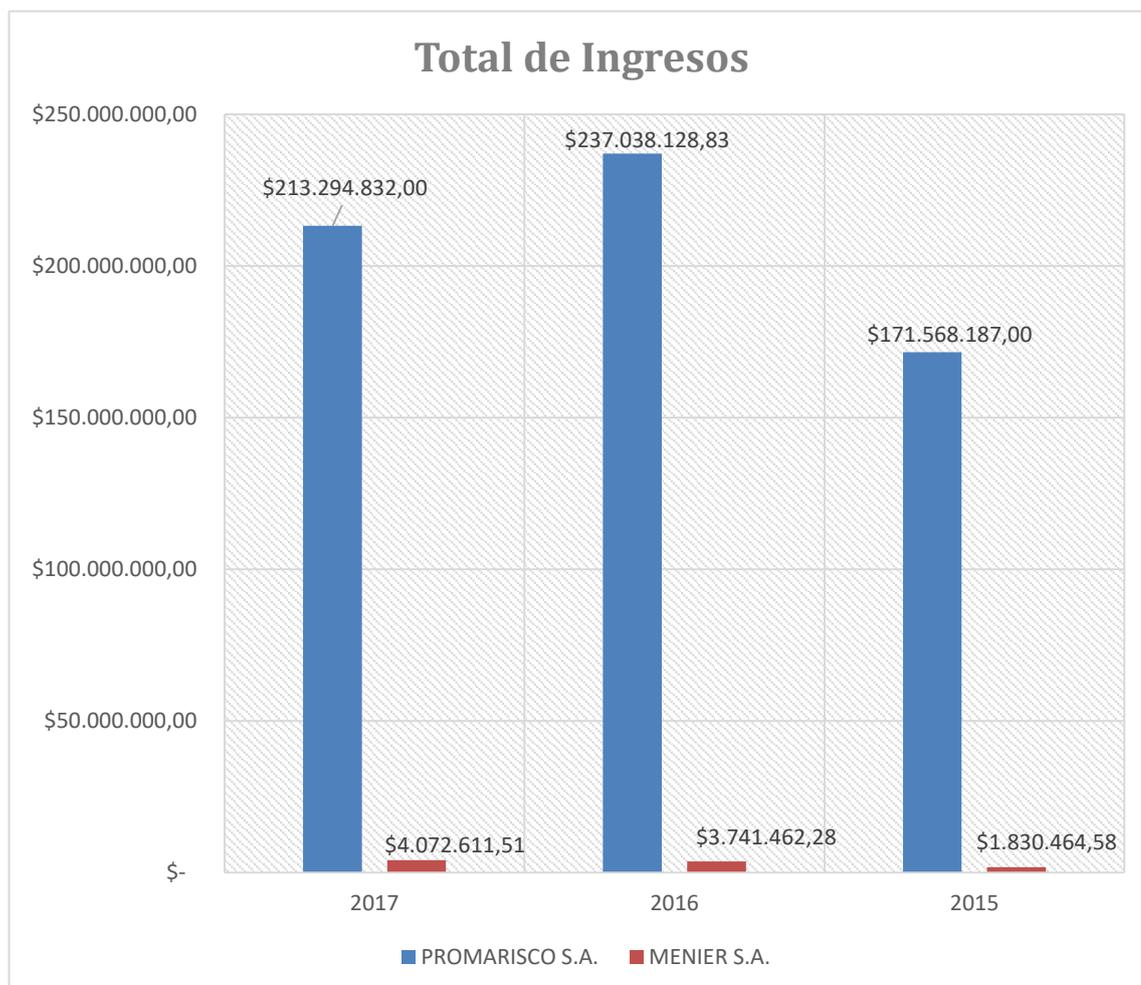


Figura 23 Total de Ingresos de PROMARISCO S.A. y MENIER S.A.  
Adaptado de: información proporcionada por base de datos EMIS UNIVERSITY

A diferencia de los análisis anteriores, en este caso la comparación determinó que la empresa PROMARISCO S.A. mantiene niveles de ventas más altos que MENIER S.A. La selección se la realizó por conveniencia según un muestreo de variación máxima. Es decir, se compararon dos empresas con rendimientos financieros diferentes, para luego relacionarlos con sus niveles de integración externa.

La Figura 18, muestra el monto total de ventas que realizo PROMARISCO S.A. el año pasado (2017), cerrando el año con \$213.294.832,00; a diferencia de MENIER S.A. que finalizo el año 2017 con \$4.072.611,51. Esto se podría atribuir, al hecho que las diferentes actividades de la cadena de suministros generan ingresos extras a la empresa a diferencia de aquellas que tienen un solo eslabón de la cadena.

Para finalizar con este análisis de las 2 compañías, se puede decir, que la compañía PROMARISCO S.A. posee ratios en negativo, lo cual no quiere decir que la compañía se encuentra en mal estado, sino que se encuentra adquiriendo demasiados pasivos, y esto se pudo comprobar al momento que se realizó la entrevista con el Gerente de Operaciones, el cual indicaba que la compañía está presentando una alta demanda de recursos, por lo que se ve en la necesidad de adquirir o abastecerse por fuera de materia prima para comercializar, debido a, la demanda que posee. Pero la empresa, se encuentra estable financieramente, ya que es una compañía que posee toda la cadena de suministro, desde laboratorios, piscinas, empacadora y exportación del producto. En cuanto a la otra empresa MENIER S.A., se pudo comprobar a través del estado de resultado, el total de ingresos en ventas que obtuvo el año pasado (2017). Esta empresa solo se dedica a la crianza y engorde del camarón. Sus ratios están en positivos porque es una empresa que se enfoca en una sola actividad.

### 4.3.2. Integración externa

#### Cuadro Comparativo entre PROMARISCO S.A. vs MENIER S.A.

Tabla 6

Cuadro Comparativo entre PROMARISCO S.A. vs MENIER S.A.

Criterio de análisis	Promarisco S.A.	Menier S.A.
<b>Relación con proveedores</b>	Buena.	Buena
<b>Origen de proveedores</b>	Nacionales.	Nacionales e Internacionales
<b>Forma de comunicación con proveedores</b>	Llamadas telefónicas o <i>WhatsApp</i> .	Llamada telefónica, correo electrónico
<b>Frecuencia de comunicación con proveedores</b>	Eventualmente.	Eventualmente, cada que se necesita el producto.
<b>Planifican en común, tienen equipos de trabajo.</b>	No comparten información comercial o propietaria.	Si, posee objetivos en común.
<b>Relación con clientes</b>	Buena	Buena.
<b>Acerca de clientes nacionales</b>	No distribuyen sus productos al mercado nacional.	Ellos se dedican a vender a empacadoras y lo sobrante al mercado nacional.
<b>Acerca de clientes internacionales</b>	Los clientes son internacionales. Pertenecen a todo el mundo.	No poseen clientes internacionales.
<b>Forma de comunicación con clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se comunican con ellos a través de un software.</li> <li>En este sistema se registra todos los casos de novedades que se presentan.</li> </ul>	Ellos tienen seleccionados a los clientes. No tienen software.
<b>Acerca del servicio al cliente</b>	Sí, presenta un sistema para administración de quejas o reclamos para los clientes.	MENIER S.A. cuenta con personal en las 2 empresas, las cuales gestiona el servicio al cliente.

Tomado de: Creación por las autoras.

Tabla 6

Cuadro Comparativo entre PROMARISCO S.A. vs MENIER S.A.

<b>Forma de solución a quejas</b>	Dependiendo del reclamo el manejo puede ser sencillo, se abre un caso internamente se realiza un análisis de causa, y se determina lo que provoco el problema, se corrige el problema y se comunica al cliente.	Si el camarón no está en buen estado lo bajan de precio.
<b>Acerca de la opinión que los clientes tienen sobre ellos.</b>	Empresa seria que da la cara frente a los problemas que se presentan. Siempre se fundamentan en los tres pilares que destacan: precio, calidad del producto y servicio.	El departamento de ventas en Machala se encarga de receptor las opiniones de los clientes.
<b>Ventaja competitiva</b>	Ellos se manejan con el camarón ecuatoriano (camarón <i>vannamei</i> ) y gracias a la fama o marca país que posee internacionalmente se ha podido posicionarse en el mercado, lo cual ha logrado que su producto posea demanda.	En cuanto a libras a procesar, por ejemplo si otras camaroneras quieren pescar 40.000 libras, muchas veces no logran obtener la cantidad que desean, y pescan 10, 15, 20 libras, en cambio si MENIER S.A. dice que va a pesar las 40.00 libras, ellos pescan las 40.000, debido a la cantidad de piscinas que posee.
<b>¿Qué etapas de la cadena de suministros tiene integrada?</b>	laboratorios – camaroneras – proceso de producción – proceso de empaque y exportación	posee laboratorios – camaroneras – proceso de producción

Tomado de: Creación por las autoras.

En base a las entrevistas realizadas, se puede concluir que, ambas empresas poseen una buena relación con sus proveedores y clientes, esto se debe al eficaz sistema de atención al cliente y a las tramitaciones de quejas, ya que de este modo se integran externamente, de manera de que tratan de llevar una relación amena entre ellos. Es decir que, en cuanto la integración es externa, ambas empresas están integradas tanto con sus proveedores y clientes en términos de relación con sus proveedores, relación con los clientes, relación con otros socios comerciales, información compartida, visión compartida, riesgo compartido, comunicación compartida. No obstante, en cuanto a los procesos de la cadena de suministros, no todas las empresas ejecutan todos los eslabones de la cadena. En los presentes casos de estudio,

la empresa PROMARISCO S.A. realiza todas las actividades de la cadena, desde laboratorios – camaroneras – proceso de producción – proceso de empaque y exportación, mientras que MENIER S.A. se dedica exclusivamente a las actividades de laboratorios – camaroneras – proceso de producción.

#### **4.4. Discusión de los resultados.**

La industria del sector camaronero a nivel mundial es competitivo, por lo que se puede observar en la figura 1 (pág. 45), de la base de datos extraída de (Trade Map, 2018), que refleja un total de 157 países donde India, Ecuador y Canadá se posicionan entre los tres máximos exportadores de camarón.

Las empresas estudiadas presentan diferentes niveles de rendimiento financiero. En el cual se analizó, los ratios financieros y el volumen de ventas de las empresas camaroneras. En los ratios financieros se pudo evidenciar el porcentaje de la utilidad que posee cada empresa y que cada accionista posee al realizar una inversión; por otro lado, en el volumen de ventas se logra observar el total de ingresos que la empresa ha realizado en un periodo determinado.

Esto se puede explicar en las entrevistas realizadas que todo el sector camaronero está integrado con sus socios en términos de: relación con sus proveedores, relación con los clientes, relación con otros socios comerciales, información compartida, visión compartida, riesgo compartido, comunicación compartida. Sin embargo, no todas las empresas cuentan con todos los eslabones de la cadena. Este efecto, podría ser analizado en los ratios financieros donde se logra evidenciar el mayor y menor porcentaje que cada empresa posee. Además de utilizar el volumen de ventas, donde se dio a conocer el margen de utilidad de la empresa. Por otro lado, también se realizó entrevistas a las respectivas camaroneras, donde se explicaba el proceso que realizaban. Gracias a la integración, ha permitido al sector en general ser competitivo a nivel mundial.

Debido, al no contar con una prueba estadística no se puede corroborar la hipótesis, sin embargo, los resultados sugieren que la integración en términos de las actividades realizadas requiere de inversión de capital en la

adquisición de activos, lo cual sugiere los bajos índices de los ratios (ROA, ROE, Margen de Beneficio Neto, Margen de Beneficio Bruto y Margen de EBITDA). No obstante, el hecho de contar con varios procesos permite a la empresa generar mejores ingresos, debido a que cada eslabón genera ingresos para la empresa, lo cual se evidencia en el análisis comparativo de ingresos.

Sería recomendable analizar la incidencia de la integración externa en el rendimiento financiero en un estudio longitudinal con periodos más largos para medir el efecto de las inversiones en el resultado de los ratios.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como propósito analizar el efecto que la integración externa de la cadena de suministro incide en el rendimiento financiero de las empresas del sector camaronero en Ecuador. La revisión de la literatura permitió identificar los estudios y trabajos referenciales que permitieron desarrollar el presente trabajo desde un enfoque teórico y práctico. Los trabajos más representativos fueron los de Pires & Carretero, (2007). A decir de los modelos teóricos que fundamentan la relación entre la integración externa de la cadena y el rendimiento financiero se puede enfatizar que, una mayor integración en la cadena de suministro proporciona un mejor rendimiento financiero, destacando que:

- (a) En primer lugar, una mayor integración y coordinación de las actividades y procesos reduce las incertidumbres a lo largo de la cadena;
- (b) Una coordinación bien integrada puede eliminar o minimizar muchas de las actividades que no añaden valor a la cadena, como las clásicas fuentes de desperdicio consideradas por el *Just in Time*, es decir, exceso de producción, tiempos de espera, movimientos y transportes innecesarios, exceso de inventario, etc;
- (c) Una mejor coordinación tiende a proporcionar una reducción de la variabilidad y un aumento en el desempeño de las entregas;
- (d) Según la teoría de la Alta Velocidad (*The Theory of Swift*), propuesta por Schemener y Swink citados en (Pires & Carretero, 2007) establece que, las operaciones productivas con mayor éxito son las que tienen el menor número de impedimentos o interrupciones durante toda la extensión del flujo productivo, es decir, es necesario garantizar una integración más extensa a lo largo de la cadena de suministro. Asimismo, la colaboración y la integración de procesos en la Cadena de Suministro son dos de las iniciativas más importantes para crear cadenas de suministro capaces de recuperarse ante cualquier eventualidad no deseada.

En cuanto a la integración la cadena suministro, ésta ha sido abordada en diferentes dimensiones, algunos han optado un enfoque unidimensional

(Fawcett & Magnan, 2002; Rosenzweig, Roth, & Dean, 2003); mientras otros en integración externa e interna (Flynn, Huo, & Zhao, 2010; Narasimhan & Kim, 2002; Droge C, Vickery, & Jacobs, 2012; Swink, Narasimhan, & Wang, 2007; Stank, Keller, & Daugherty, 2001; O’Leary-Kelly & Flores, 2002; Vijayasathy, 2010). Asimismo, la integración externa puede lograrse a través de equipos multidisciplinarios, con personal del proveedor dentro de la empresa, y terceros como los proveedores de servicios (Fawcett & Magnan, 2002; Kannan & Tan, 2005), coinciden en considerar que los equipos multifuncionales e inter – organizacionales son un bloque básico para las iniciativas de integración de la cadena de suministros.

Los resultados del estudio determinaron que a nivel mundial, la industria camaronera ecuatoriana se encuentra posicionada en el segundo lugar como mejor exportador gracias a la aceptación que tiene el camarón vannamei en los mercados internacionales, dando como resultado un incremento en sus estados financieros en términos generales.

Sin embargo, en la muestra analizada se pudo constatar que los rendimientos financieros de las empresas estudiadas son variables, se puede inferir en base al análisis que las empresas mayormente integradas en las diferentes etapas de la cadena de suministros presentan ratios más bajos que aquellas que manejan una sola actividad de la cadena. No obstante, el efecto contrario fue identificado en relación a las ventas. Esto significa que las empresas que tienen más procesos integrados en sus cadenas deben realizar desembolsos de capital, al mismo tiempo que incrementar sus activos, lo cual disminuye sus razones financieras en el corto plazo. Por otro lado, esta integración les permite mejorar sus ingresos debido a las diferentes actividades a las que se dedican.

Lo dicho se puede evidenciar mayormente en el análisis comparativo de casos, en el caso de la Empresa Camaronera PROMARISCO S.A., la integración externa de la cadena de suministro no proporciona mejores ratios financieros, ya que a pesar de que cuenta con laboratorios – camaroneras – proceso de producción – proceso de empaque y exportación; es decir, su cadena de suministro completa, no implica que su integración externa

(relación de la empresa con sus clientes y proveedores) incida en su rendimiento financiero, ya que según la entrevista ésta excluye a sus proveedores, clave en sus actividades de planificación y el establecimiento de objetivos; no comparte la información propietaria de sus unidades de negocio con sus socios comerciales; los socios comerciales de su empresa no comparten información propietaria con su empresa; además, el intercambio de información entre su empresa y sus socios comerciales no es preciso; por último, sus miembros de la cadena de suministro no comparten los costos de investigación y desarrollo y resultados entre sí. Resultado de la contraparte a lo que explica la teoría de la integración externa en sí, y a su vez, se ve reflejado en las tabulaciones de sus ratios financieros en los años 2015 – 2017.

Por otra parte, la Empresa Camaronera MENIER S.A. es una de las empresas que refleja mejores ratios financieros en la base de datos secundaria; ésta posee laboratorios – camaroneras – proceso de producción, a diferencia de la empresa anterior que cuenta con su cadena de suministro completa. Además, según la entrevista con MENIER S.A., ésta no tiene su cadena de suministro integrada, sin embargo, en base a la teoría estudiada, se puede deducir que su integración externa incide en su rendimiento financiero, debido a que sí comparten la información propietaria de sus unidades de negocio con sus socios comerciales; los socios comerciales de su empresa sí comparten información propietaria con su empresa; el intercambio de información entre su empresa y sus socios comerciales es preciso; por último, sus miembros de la cadena de suministro comparten los costos de investigación y desarrollo y resultados entre sí; por ende, estos indicadores sustentan la teoría de que la integración externa en una empresa con una cadena de suministro incompleta, refleja un mejor rendimiento que la integración externa en una cadena de suministro completa.

Sin embargo, después de haber realizado el análisis del presente proyecto de investigación, éste no puede concluir en su totalidad, debido a que no existe prueba empírica para validar la hipótesis planteada; pero con la información recolectada se puede inferir, pero no corroborar, que las empresas que están más integradas tienen menores ratios financieros pero

poseen mayor volumen de ventas, esto se debe a que éstas han invertido en la compra de activos para aumentar el patrimonio de la empresa y por ende, mejorar la cadena de suministro, por lo tanto sus indicadores financieros bajan. A diferencia de las empresas que no están muy integradas, por el contrario, tienen mejores ratios financieros pero menor volumen de ventas, esto se debe a que solo se dedica a una sola actividad, realizar rotación de activos y abastecen de producto a otras empresas, por lo tanto, sus índices financieros aumentan.

## RECOMENDACIONES

Debido a la falta de datos antes mencionados, se propone realizar un estudio empírico que pueda probar la conexión entre las variables planteadas en la hipótesis, por lo tanto, se recomienda para investigaciones futuras, tomar una base de datos más completa, cuantificando la variable de la integración en su totalidad y de esa manera por medio de tabulación estudiar si recae una variable sobre otra.

Según el estudio de la presente investigación, dio como resultado de que las empresas, donde la integración externa de la cadena de suministro no es tan completa, incide en un mejor rendimiento financiero, por lo que se recomienda realizar un análisis para futuras investigaciones, sobre si las empresas en donde la integración externa de la cadena de suministro es más completa, alcanza un mejor rendimiento financiero.

Por último, se sugiere que para futuras investigaciones se tome en consideración, analizar la incidencia de la integración externa en el rendimiento financiero en un estudio longitudinal con periodos más largos para medir el efecto de las inversiones en el resultado de los ratios, ya que en largo plazo se puede evidenciar las inversiones que han realizado las empresas para mejorar su rendimiento en cuanto a los ratios, por lo cual lo dejamos planteado como sugerencia para futuras investigaciones.

## REFERENCIAS

- Aballay, J. (2016). *Modelo SCOR*. Obtenido de IEEC Escuela de Negocios, Supply Chain y Logística: <https://ieec.edu.ar/modelo-de-referencia-de-la-supply-chain-scor/>
- Agencia Vietnamita de Noticias. (2017). *Exportación de camarón de Vietnam logro resultado alentador en 2017*. Obtenido de Agencia Vietnamita de Noticias: <https://vietnam.vnanet.vn/spanish/exportacion-de-camaron-de-vietnam-logro-resultado-alentador-en-2017/362067.html>
- Álvarez, J. L. (27 de Junio de 2017). *Alcance y adicionalidad financiera de FIRA*. Obtenido de Periódico El Economista: <https://www.economista.com.mx/opinion/Alcance-y-adicionalidad-financiera-de-FIRA-20170627-0005.html>
- Arshinder, Kanda , A., & Deshmukh, S. (2009). A coordination theoretic model for three level supply chains using contracts. *34(5)*, 767-798. Obtenido de Indian Academy of Science: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Arshinder; Kanda, A; Deshmukh. (2008). *Supply chain coordination: Perspectives, empirical studies and research directions*. Obtenido de International Journal of Production Economics: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- BCE. (2014). *Estadística de Comercio Exterior*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/350-comercio-exterior>
- Bowersox , & Muran. (1989). Una revisión al estado del arte de la integración de toma de decisiones en la red logística. *Sistema de Información Científica: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*, *18(1)*, 118-148. Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/4988/498850176007/>
- Calamar, A. (2016). Jensen Investment Management. *Return on equity: a compelling case for investors*, 1 - 15. Obtenido de <https://www.famag.com/userfiles/stories/whitepapers/2016/June/1460992868WP23v4.pdf>
- Camacho, H., Gómez, K., & Monrroy, C. (23 - 27 de Julio de 2012). *Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones*. Obtenido de LACCEI Latin American and Caribbean Conference:

<http://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP200.pdf>

Camposano, J. (30 de Noviembre de 2017). *Camarón ecuatoriano entrará a China con arancel reducido de 2%*. Obtenido de Diario "El Comercio": <http://www.elcomercio.com/actualidad/camaron-ecuadoriano-china-arancel-exportaciones.html>

Castañeda, M. T. (20 de Noviembre de 2017). *El cultivo de camarón en México, en vías de crecimiento*. Obtenido de Periódico El Economista: <https://www.economista.com.mx/opinion/El-cultivo-de-camaron-en-Mexico-en-vias-de-crecimiento-l-20171120-0094.html>

Ccaccya, D. (2016). *Área de Finanzas y Mercados de Capitales: El EBITDA: una herramienta gerencial*. Obtenido de [http://aempresarial.com/servicios/revista/343\\_9\\_LWWGNTIVIIAMQYU QXUYPRZMVBDPHIYPTUMZHFIDNQEAHCUYZOW.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/343_9_LWWGNTIVIIAMQYU QXUYPRZMVBDPHIYPTUMZHFIDNQEAHCUYZOW.pdf)

Christopher, M. (1992). Logistics and Supply Chain Management. *The International Journal of Logistics Management*. London: Pitman Publishing. doi:<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>

CNA, Camara Nacional de Acuicultura. (2017). *CNA – Cámara Nacional de Acuicultura*. Obtenido de <https://www.cna-ecuador.com/>

Computerized Investing. (2011). Profit Margin Analysis. *Fundamental Focus*, 20 - 21. Obtenido de <http://www.aaii.com/computerizedinvesting/article/profit-margin-analysis.pdf>

Cooke, J. (1997). In This Issue. 1(1), 3. Obtenido de Supply Chain Management Review: [https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/080114\\_153652\\_I.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/080114_153652_I.pdf)

Cortés, M. (2018). *Planeación Estratégica Sistemática*. Obtenido de Tipos de estrategias: [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic\\_virt/Mercadotecnia/DMKT008/Unidad%202/29\\_pres\\_Tipos\\_de\\_estrategias.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/DMKT008/Unidad%202/29_pres_Tipos_de_estrategias.pdf)

Davis, T. (1993). *Effective supply chain management*. Obtenido de Management Review Summer: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>

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

<http://www.expreso.ec/economia/camaron-mercadointernacional-acuacultura-ecuador-negocios-IA2075974>

Diario El Telégrafo. (11 de Septiembre de 2017). En 2017, las exportaciones no petroleras crecieron el 10,5%. *Sección Economía*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/exportaciones-no-petroleras-crecieron-positivamente-en-el-primer-semester-de-2017>

Diario El Universo sección de Economía . (21 de Febrero de 2018). Camarón ya superó al banano en exportación. *Diario El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/02/21/nota/6632644/camaron-ya-supero-banano-exportacion>

Droge C, Vickery, S., & Jacobs , M. (2012). *Does supply chain integration mediate the relationships between product/process strategy and service performance? An empirical study*. Obtenido de International Journal of Production Economics: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>

Droge, C., Jayaram , J., & Vickery, S. (2004). The Effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. *22(6)*, 557-573. Obtenido de Journal of Operations Management: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>

Ebizor. (5 de Agosto de 2017). *Mercado de camarón crece a nivel mundial*. Obtenido de Ebizor: Portal de negocios con información de Gestión Empresarial, Industrias y Clusterización en el Ecuador: <http://camaron.ebizor.com/mercado-de-camaron-crece-a-nivel-mundial/>

Ecuador Exports. (Agosto de 2018). *Seafood Sector Overview*. Obtenido de Ecuador Exports: [http://www.ecuadorexports.com/seafood\\_overview.htm](http://www.ecuadorexports.com/seafood_overview.htm)

Eiriz, V., & Wilson, D. (2006). Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration. *European Journal of Marketing*, *40(3/4)*, 275 - 291. doi:<https://doi.org/10.1108/03090560610648057>

Emis University. (6 de Agosto de 2018). *In, On and For Emerging markets*. Obtenido de Emis: <https://www.emis.com/university>

Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL). (Enero de 2018). Estudios Industriales: Orientación Estratégica para la Toma de Decisiones. *Industria de Acuicultura* . Obtenido de [http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2018/01/ei\\_acuicultura.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2018/01/ei_acuicultura.pdf)

- Exforsys. (17 de Agosto de 2007). *¿Qué es el modelo SCOR?* Obtenido de SCOR Model: <http://www.exforsys.com/tutorials/supply-chain/scor-model.html>
- Fawcett, S., & Magnan, G. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. 339-361. Obtenido de *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Flynn, B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. 58-71. Obtenido de *Journal of Operations Management*: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Flyvbjerg, B. (Abril de 2006). Strategies for the Selection of Samples and Cases: Information-oriented selection. *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. Obtenido de <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1304/1304.1186.pdf>
- Fornero, R. (s.f.). Análisis Financiero con Información Contable. En *Manual de Estudio Programado* (págs. 42 - 74). Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de [http://economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos\\_practicos/afic/AFIC\\_Cap3.pdf](http://economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFIC_Cap3.pdf)
- Fratzscher, M., & Imbs, J. (October de 2007). Risk sharing, finance and institutions in international portfolios. *European Central Bank - EUROSYSTEM*(826), 1 - 42. Obtenido de <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp826.pdf?b97e6f6a0e28ca798cc1a7c456060d32>
- Frohlich, M., & Westbrook, R. (2001). *Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies*. Obtenido de *Journal of Operations Management*: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Gimenez, C., & Ventura, E. (2005). Logistics-Production, Logistics-Marketing and External Integration. 20-38. Obtenido de *International Journal of Operations & Production Management*: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Greuning, H. (2005). *International Financial Reporting Standards : A Practical Guide*. (N. R. Edition, Editor) Obtenido de *Business performances: between profitability, return and growth*: [http://feaa.ucv.ro/annals/v2\\_2010/0038v2-000.pdf](http://feaa.ucv.ro/annals/v2_2010/0038v2-000.pdf)
- Hassell , D. (3 de Octubre de 2014). Four Steps For Building A Culture Of Open Communication. *Forbes*. Obtenido de

<https://www.forbes.com/sites/theyec/2014/10/03/4-steps-for-building-a-culture-of-open-communication/#71af404161d7>

- Hatala, J.-P., & Lutta, J. (2009). Managing Information Sharing Within an Organizational Setting: A Social Network Perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 5 - 33. doi:10.1002/piq.20036
- Heikal, M., Khaddafi, M., & Ummah, A. (Diciembre de 2014). Influence Analysis of Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Net Profit Margin (NPM), Debt To Equity Ratio (DER), and current ratio (CR), Against Corporate Profit Growth In Automotive In Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(12), 103 - 104. doi:10.6007/IJARBS/v4-i12/1331
- Hernández-Sampieri et al. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). (S. D. INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) McGraw-Hill. Obtenido de <https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/metodologia-de-la-investigacion-hernandez-sampieri.pdf>
- Hillerbrad, & Braman. (2003). Una revisión al estado del arte de la integración de toma de decisiones en la red logística. *Sistema de Información Científica: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*, 18(1), 118-148. Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/4988/498850176007/>
- Hudson, S. (27 de Octubre de 2004). *The SCOR Model for Supply Chain Strategic Decisions*. Obtenido de <http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/the-scor-model-for-supply-chain-strategic-decisions>
- Hughes, J., & Fisher, A. (2014). *Reading Financial Statements - What do I need to know?* Toronto, Canada. Obtenido de <https://www.cpacanada.ca/-/media/site/business-and-accounting-resources/docs/reading-financial-statements----what-do-i-need-to-know.pdf?la=en&hash=78B3DC7CBD241A75CD5428DCE8311B0D608C0861>
- Kahn, & Mentzer. (1998). Una revisión al estado del arte de la integración de toma de decisiones en la red logística. *Sistema de Información Científica: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*, 18(1), 118-148. Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/4988/498850176007/>
- Kaliani et al. (2012). Consequences for supply chain performance. *Supply chain management practices in the electronics industry in Malaysia: Consequences for supply chain performance*, 19(1), 22. Malaysia: Emerald Group Publishing Limited. doi:<https://doi.org/10.1108/14635771111180725>

- Kannan, V., & Tan, K. (2005). Just in time total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance. En *International Journal for Management Science* (Vol. 33, págs. 153-162).
- Kim, W. (2009). An investigation on the direct effect of supply chain integration on firm performance. *119(2)*, 328-346. Obtenido de *International Journal Production Economics*: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Lalonde, B. J., & Masters, J. M. (1994). Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century. *The International Journal of Logistics Management*, *24(7)*, 35-47. doi:<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Lama, J. (11 de Octubre de 2005). *Análisis del Modelo SCOR para la Gestión de la Cadena de Suministro*. Obtenido de Grupo de Ingeniería de Organización: <http://io.us.es/cio2005/items/ponencias/41.pdf>
- Lambert, D., Cooper, M., & Pagh, J. (1998). Supply Chain Management Implementation Issues and Research Opportunities. *9(2)*, 1-17. Obtenido de *The International Journal of Logistics Management*: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Lee, H., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). Information distortion in supply chain: The bullwhip effect. *43(4)*, 546-558. Obtenido de *Management Science*: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- León, J., & Rodríguez, R. (12 de Abril de 2014). La administración de la relación de los clientes (CRM), una herramienta para crear estrategias competitivas. *EPISTEMUS*, 81 - 87. Obtenido de <http://www.epistemus.uson.mx/revistas/articulos/17-12ADMINISTRACION%20CLIENTES%20CRM.pdf>
- Limsuwan, D. C. (2009). Experiencia Del Cultivo Del Camaron Balnco en Tailandia.
- Luciano, R. (12 de Marzo de 2003). EBITDA as an indicator of earnings quality. *Financial Markets*, 29 - 34. Obtenido de [https://www.finsia.com/docs/default-source/jassa-new/jassa-2003/1\\_2003\\_ebitda.pdf?sfvrsn=1b26de93\\_8](https://www.finsia.com/docs/default-source/jassa-new/jassa-2003/1_2003_ebitda.pdf?sfvrsn=1b26de93_8)
- Lummus et al. (2001). The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. *Industrial Management & Data Systems(108/8)*, 426-431. Recuperado el 12 de Junio de 2018, de

[https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/080114\\_153652\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/080114_153652_E.pdf)

- MAGAP. (2016). Estado Actual y Proyección de la Acuicultura Continental en el Ecuador. *Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca*. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de <http://acuicultura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/05/1-Estado-y-Proyecci%C3%B3n-de-la-Acuicultura-Ecuatoriana-Alejandro-de-la-Roche.pdf>
- Majid , M., Ahmed , S., & Naim , F. (Junio de 2012). The Relationship between the ROA, ROE and ROI Ratios with Jordanian Insurance Public Companies Market Share Prices. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(11), 116. Obtenido de [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_11\\_June\\_2012/12.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_2_No_11_June_2012/12.pdf)
- Maleki , M., & Machado, V. (2013). *An Empirical Review On Supply Chain Integration*. Obtenido de Management and Production: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Martínez, J. (2000). Modelos de relación cliente-proveedor en el sector automovil. *Economía Industrial*(334), 153 - 167. Obtenido de <http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/334/13%20M%20CONSOL.pdf>
- Ministerio de Acuicultura y Pesca. (Septiembre de 2018). *Lista de establecimientos Internos y Externos aprobados*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018, de <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/lista-de-establecimientos-internos-y-externos-aprobados>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP). (18 de Agosto de 2017). *Instituto Nacional de Pesca - I.N.P.* Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca : [http://www.institutopesca.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/ACTUALIZA\\_CAMARONERAS\\_18AGOSTO2017.pdf](http://www.institutopesca.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/ACTUALIZA_CAMARONERAS_18AGOSTO2017.pdf)
- Narasimhan , R., & Kim, S. (2002). *Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms*. Obtenido de Journal of Operations Management: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Noriega, H. (2003). Guía práctica para movilizar ahorros: Lecciones aprendidas en las cooperativas de ahorro y crédito de Latinoamérica. *El logro del equilibrio en las microfinanzas*, 1, 1-376. (B. Branch , J. Klaehn , Edits., & M. Stevens, Trad.) Washington, DC., Estados Unidos:

Pact Publications. Obtenido de <https://cdn.website-editor.net/a448ed723b1748cba5c31eeb5213a66e/files/uploaded/04%2520ESPub%2520USAID.gov-pnacu034%2520ES%25202000.pdf>

O'Leary-Kelly , S., & Flores, B. (2002). The integration of manufacturing and marketing/sales decisions on organizational performance. *20(3)*, 221-240. Obtenido de *Journal of Operations Management*: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>

Oddone, N. y. (2013). DIAGNOSTICO DE LA CADENA DE CAMARON DE CULTIVO EN EL SALVADOR. 1 - 77.

Onojaefe , D., & Leaning , M. (2007). The Importance of Partnerships: The Relationship between Small Businesses, ICT and Local Communities . *Issues in Informing Science and Information Technology* , 4, 725 - 737. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/fff3/5328c233ad0fbe135b873cc635ca2ea51661.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2004). Características , estructura y recursos del sector. *FAO Fisheries and Aquaculture Department*, 1 - 16.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (29 de 05 de 2018). *Informe del mercado de camarón*. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/1136583/>

Pinedo. (2005). Una revisión al estado del arte de la integración de toma de decisiones en la red logística. *Sistema de Información Científica: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*, 18(1), 118-148. Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/4988/498850176007/>

Pires, S., & Carretero, L. (2007). *Modelo de Gestión para crear Cadenas de Suministro Resiliente*. Obtenido de Universidad de Piura: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1719/ING\\_518.pdf](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1719/ING_518.pdf)

Power, D. (2005). Supply chain management integration and implementation: a literature review. *10(4)*, 252-263. Obtenido de *Supply Chain Management: An International Journal*: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>

RAE. (2015). *Definición de rentabilidad*. Obtenido de Real Academia Española: <https://definicion.de/rentabilidad/>

- Rodrigues, A., Stank, T., & Lynch, D. (2004). Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics. *25(2)*, 65-94. Obtenido de Journal of Business Logistics: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Rosenzweig, E., Roth, A., & Dean, J. (2003). *The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers*. Obtenido de Journal of Operations Management: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Ruiz Moreno et al. (2015). External Integration on Agri-Food Supply Chain: A review to the state of. *20(2)*, 167-188. Colombia. Recuperado el 14 de Junio de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/4988/498850181002.pdf>
- Soebjacto, S. (2015). *Predicen incremento en la producción de camarón de Indonesia*. Obtenido de Portal de Información en Acuicultura: <https://www.aquahoy.com/mercado/produccion/20611-predicen-incremento-en-la-produccion-de-camaron-de-indonesia>
- Song, D.-W., & Panayides, P. M. (2008). Global supply chain and port/terminal: integration and competitiveness. *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, *35(1)*, 73-87. doi:10.1080/03088830701848953
- Stadtler et al. (2005). Supply Chain Management and Advanced Planning Basics, overview and challenges. *163(3)*. Obtenido de European Journal of Operational Research: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357933894002.pdf>
- Stank, T., Keller, S., & Daugherty, P. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *22(1)*, 29-48. Obtenido de Journal of Business Logistics: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Stevens, G. (1989). Integrating the Supply Chain. *19(8)*, 3-8. Obtenido de International Journal of Physical Distribution & Materials Management: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Stock, G., Greis, N., & Kasarda, J. (1998). Logistics, strategy and structure: A conceptual framework. *18(1)*, 37-52. Obtenido de International Journal of Operations & Production Management: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Supply Chain Council. (2012). Supply Chain Operations Reference Model (SCOR). *Supply Chain Council*. Obtenido de

<http://docs.huihoo.com/scm/supply-chain-operations-reference-model-r11.0.pdf>

- Surtida, A. P. (Noviembre - Diciembre de 2000). A glimpse at shrimp culture in Indonesia. 24 - 25. Obtenido de SEAFDEC Asian Aquaculture: <https://repository.seafdec.org.ph/bitstream/handle/10862/1646/Surtida-AP2000-shrimp-culture-Indonesia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sweeney, E. (2012). Supply Chain Integration. *Supply Chain Innovation for Competing in Highly Dynamic Markets*, 1 - 26.
- Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C. (2007). Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. *25(1)*, 148-164. Obtenido de Journal of Operations Management: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Tamayo, M. P., & Piñeros, J. D. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía(24)*, 27-45. Medellín, Colombia. Obtenido de <file:///C:/Users/carcomp/Downloads/722-1-2084-1-10-20120528.pdf>
- Trade Map. (2018). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.* Recuperado el 18 de Agosto de 2018, de Trade Map: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3||||0306||4|1|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0306||4|1|1|2|2|1|2|1|1)
- Van der Vaart, T., & Van Dock. (2008). *A critical review of survey-based research in supply chain integration.* Obtenido de International Journal of Production Economics: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Vickery, S., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). *The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis of direct versus indirect relationships.* Obtenido de Journal of Operations Management: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Vijayarathy, L. (2010). Supply integration: an investigation of its multi-dimensionality and relational antecedents. *124(2)*, 489-505. Obtenido de International Journal of Production Economics: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>
- Wurmann, C., Madrid, R., & Brugger, A. (2004). Shrimp farming in Latin America: current status, opportunities, challenges and strategies for

sustainable development. *Aquaculture Economics & Management*, 8(3-4), 117-141. doi:10.1080/13657300409380358

Wyban, J. (5 de Mayo de 2015). *Thailand's shrimp revolution*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/275892946\\_Thailand's\\_Shrimp\\_Revolution](https://www.researchgate.net/publication/275892946_Thailand's_Shrimp_Revolution)

Zailani, S., & Rajagopal, P. (2005). *Supply chain integration and performance: US versus East Asian companies*. Obtenido de Supply Chain Management: <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v20n2/v20n2a02.pdf>

Zamora , A. (Mayo de 2008). *Concepto de rentabilidad*. Obtenido de Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>

Zions Bank. (s.f.). How to analyze profitability. *Business Builder* 7, 1 - 16. Obtenido de [https://www.zionsbank.com/pdfs/biz\\_resources\\_book-7.pdf](https://www.zionsbank.com/pdfs/biz_resources_book-7.pdf)

## ANEXOS

### CRIMASA CRIADEROS DE MARISCOS S.A.

#### ➤ Relación con los proveedores

##### 1) *¿Cómo es su trato con los proveedores?*

Muy cordial, es un negocio de mucha confianza, tienen una relación directa con ellos. Cuentan con otros proveedores de empaques y cartones, etc. Pero se relacionan más con los productores camaroneros.

##### 2) *¿Tiene usted proveedores nacionales e internacionales? Si o no, y ¿por qué? ¿Quiénes son?, ¿A qué país pertenece? ¿Cómo es su relación (Si es positiva, cómo la mantiene; Si es negativa, el porqué de su fin)*

Tiene una relación cordial, son diferentes proveedores, pequeños medianos y grandes y otros son personas naturales. Todo el producto es nacional, no hay materia prima extranjera. Se cerciorarán de que sus proveedores cumplan con las normas y reglamentaciones internacionales de sanidad alimenticia (que los camarones estén sanos), control de calidad. Una vez pasado este proceso, los califican y empiezan a hacer negocio con los proveedores.

Es un negocio de mucha rotación, hay veces se pueden contar con los mismos proveedores. O en el próximo aguaje no, o el siguiente mes tampoco porque los precios varían o a lo mejor no producen, no pescan todos los aguajes. Tratan de mantenerse con los mismos proveedores.

##### 3) *¿Cómo se comunican con sus proveedores? ¿Cuentan con algún software? ¿Con qué frecuencia se comunican?*

Muy personal, telefónica, a través de mensajes de texto. (Directa).

Depende, unos son amigables, otros son simplemente proveedores. No hay relación de amistad, pero en su mayoría son amigos hasta familiares.

##### 4) *¿Presentan objetivos en común? ¿Planifican con ellos? ¿Tienen equipos de trabajo con ellos?*

Tratan de que la calidad llegue de mejor manera posible a la planta para que se pueda empacar la mayor cantidad de libras para que llegue al cliente final.

Trabajan en equipo, de ese modo, llegan a un acuerdo para que el camarón llegue en buenas condiciones.

➤ **Relación con los clientes**

**1) ¿Cómo es su relación con los clientes?**

Con los clientes es una relación más formal, porque se comunican con ellos cada 2 o 3 días. O 1 vez por semana. Es una relación más profesional, no distante, pero sí diferente.

Toman pocos clientes nuevos, tienen los mismos clientes desde hace mucho tiempo (5, 6 o 10 años). Pero exportan a unos mismos clientes en un 80%.

Todo depende del aguaje. Dan exclusividad a sus clientes antiguos.

**2) ¿Tiene usted clientes nacionales e internacionales? ¿Sí o no?, ¿Quiénes son y por qué de su elección por parte de ellos? ¿A qué país pertenece? ¿Cómo es su relación? (Si es positiva, cómo la mantiene; Si es negativa, el porqué de su fin).**

No distribuyen sus productos al mercado nacional, sino que solo se enfocan en exportar a países como Vietnam, China, USA, Bélgica, Holanda, etc.) Su principal comprador es China.

**3) ¿Cómo se comunican con sus clientes? ¿Cuentan con algún software? ¿Con qué frecuencia se comunican?**

Siempre se comunican por teléfono (mensajes de texto), pero más vía correo electrónico, Skype. Porque no se encuentran en el país. Ellos exportan mas no venden localmente.

Usan la aplicación de *WeChat* ya que cuenta con un traductor inmediato, y los otros clientes en su mayoría hablan inglés ya que es idioma universal para hacer negocios.

**4) ¿Cuentan ustedes con 'servicio al cliente'?**

No.

**5) ¿Cuentan ustedes con buzón de sugerencias?**

No.

**6) ¿Cómo tramitan las quejas? (cómo las solucionan)**

Vía correo electrónico o telefónicamente.

**7) ¿Qué opiniones tienen sus clientes de ustedes como empresa?**

Muy bien, son una empresa seria y responsable.

➤ **Rendimiento**

**1) ¿En los últimos 5 años, cómo se ha ido desarrollando la empresa en cuanto a su nivel de ventas?**

Han venido aumentando sus ventas entre un 12% y 13%, 20% el año pasado. En lo que va del año 2018 les está yendo mejor, van a terminar con un 30% o 35% más que el año anterior. Se debe a que están produciendo mejor en las camarónicas y eso hace que haya más producción para vender y al vender más la facturación va a aumentar.

**2) ¿Qué tiene CRIMASA que las otras empresas camarónicas no tienen que la hace más eficiente en cuanto a su rendimiento financiero?**

Para CRIMASA es importante dar a conocer a sus clientes que están comprándole a una empresa que tiene un negocio integrado, que produce, empaca y exporta.

Cabe recalcar que cuando visitan la planta de CRIMASA no solo visitan el edificio donde procesan el camarón, sino que se los puede llevar a conocer las piscinas y pueden verificar como se produce el producto que ellos van comprando.

### **Información adicional**

- CRIMASA procesa al mes un promedio de 1'500.000 libras son 680.000 kg. 680 toneladas mensualmente.
- Ellos mismo manejan el proceso de logística. Ellos exportan, venden y poseen producción propia. (Camaroneras)
- No tienen laboratorios. Camaroneras, empacadora y exportadora.
- Su mejora en la producción del 2018 ha mejorada ya que han cambiado su enfoque, están sembrando más camaroneo por metro cúbico que antes, están dando más alimentación a los camarones. Han implementado el sistema de aireación en las piscinas que antes no tenían.
- Sus camaroneras están ubicadas en BALAO a 2 horas de Durán.
- Actualmente cuentan con 50 piscinas.
- En cuanto a la distribución se demora 2 a 3 horas.
- Cuando hay aguaje salen unos 10 carros diarios, y en el aguaje pueden haber 7 días de pesca (aproximadamente 70 viajes)
- Los contenedores cuando exportan se hacen viajes (un promedio de 30 contenedores mensuales) 30 viajes al puerto.
- Comercio exterior se encarga del trámite en el extranjero. (Reglas, leyes para que el contenedor salga sin problemas).
- Su mayor proveedor es su propia finca (negocio integrado) manejado por otra persona.

## **CORPORACIÓN LANEC S.A.**

### ➤ **Relación con los proveedores**

#### **1. ¿Cómo es su trato con los proveedores?**

Es cordial.

#### **2. ¿Tiene usted proveedores nacionales e internacionales? Si o no, y ¿por qué? ¿Quiénes son?, ¿A qué país pertenece? ¿Cómo es su relación (Si es positiva, cómo la mantiene; Si es negativa, el porqué de su fin)**

Tienen proveedores tanto nacionales como internacionales. Estos les proveen insumos acuícolas del exterior (bacterias) que provienen de los Estados Unidos, con su respectivo envase. Debido a que el producto bacteriano es delicado. A diferencia de otros proveedores que entregan las bacterias en embaces no adecuados.

LANEC mantienen a sus mismos proveedores, pero sí se arriesgan a trabajar con nuevos, siempre y cuando se sometan a las pruebas respectivas (asumiendo ya sea con el 50% del costo o el total) las cuales deben ser aprobadas para su contratación.

El nombre de sus proveedores es:

- La transnacional americana PRILABSA con una filial en Ecuador.
- Natural Star S.A. Nasstar.
- MELASA – Empresa Peruana
- BIOMAR

Tienen una relación muy formal. Ellos se ganan la formalidad. Unas utilizan un marketing muy extenso.

#### **3. ¿Cómo se comunican con sus proveedores? ¿Cuentan con algún software? ¿Con qué frecuencia se comunican?**

Tienen una plataforma de compra llamada 'APPNET', para comunicarse con sus proveedores, primero se elabora una nota de pedido y el departamento de compra lo tramita y cada 25 les llegan los insumos. (Se comunican 2 veces al mes para adquirir la melaza).

#### **4. ¿Presentan objetivos en común? ¿Planifican con ellos? ¿Tienen equipos de trabajo con ellos?**

Solo cuando realizan pruebas (de insumos) tiene objetivos en común. Si se diera el caso de que el proveedor quiere cambiar el insumo, es decir, vender un producto similar al anterior, se lo pone a prueba ambos productos (el insumo con el que ya se trabajaban y el nuevo) para llegar a un anteproyecto, alcanzar los resultados y llegar a conclusiones y tomar decisiones.

##### **➤ Relación con los clientes**

#### **1. ¿Cómo es su relación con los clientes?**

Es una relación cordial, los encargados de ese proceso son las oficinas del departamento de producción. Su función es buscar de entre las 7 empacadoras de las cuales pueden vender camarón, cuál es la que ofrece un mejor precio. Por qué no es lo mismo un camarón 24 gramos que de 18 gramos ya que el precio varía \$0.20 o \$0,30 ctvs. de más.

Este departamento se encarga de la comercialización, comparando cual está mejor, cuál ofrece un mejor precio.

#### **2. ¿Tiene usted clientes nacionales e internacionales? ¿Sí o no?, ¿Quiénes son y por qué de su elección por parte de ellos? ¿A qué país pertenece? ¿Cómo es su relación? (Si es positiva, cómo la mantiene; Si es negativa, el porqué de su fin).**

Los clientes son compradores nacionales. En NIRSA, la persona encargada de la compra del camarón sabe a quién se lo vende, (Utilizan intermediarios para la empacadora (OMARSA, EXPALSA, PROMARISCOS) y éstas se encargan del proceso de exportación.

- Grupo Songa si tiene empacadora.
- Grupo Santa Priscila tiene 2 empacadoras en Mapasingue.
- Grupo Naturisa S.A. tiene empacadores de NIRSA.
- China solo 1 vez al año saca camarón. Tienen una fuerte demanda de ese país, además de Vietnam y Holanda.
- Sólo el 1% de las piscinas es destinado para el mercado local.

**3. ¿Cómo se comunican con sus clientes? ¿Cuentan con algún software? ¿Con qué frecuencia se comunican?**

Se comunican vía correo electrónico con sus clientes, la jefa de producción les envía el programa de pesca de las piscinas, la empacadora a la cual le venderán el lote destinado.

Las empacadoras (clientes) para las que ellos trabajan son 7: NIRSA, EXPALSA, SONGA, OMARSA, PROEXPO, INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA, PROMARISCO.

Se comunican más por logística que para negociar.

**4. ¿Cuentan ustedes con 'servicio al cliente'?**

A través de una página web.

**5. ¿Cuentan ustedes con buzón de sugerencias?**

Sí.

**6. ¿Cómo tramitan las quejas? (cómo las solucionan).**

Se quejan porque otras camaroneras demoran menos en sacar el camarón. A LANEC le toma 2 días sacar 50.000lbs de camarón a diferencia de otras que lo hacen en menos tiempo debido a que son camaroneras grandes y la productora de LANEC que se encuentra vía Taura es bien rústica.

Lo bueno es que han mejorado su producción en un 80% debido a la mejora en sus equipos. Ahora sacan 50.000lbs en una noche cuando antes no se podía.

**7. ¿Qué opiniones tienen sus clientes de ustedes como empresa?**

Su trayectoria hace que sus clientes sientan confianza, ya que LANEC es una empresa seria y años de experiencia.

➤ **Rendimiento**

**1. ¿En los últimos 5 años, cómo se ha ido desarrollando la empresa en cuanto a su nivel de ventas?**

LANEC ha mejorado en producción, ya que han sacado más libraje que lo proyectado, debido a su buena planificación.

**2. ¿Qué tiene su empresa que las otras empresas camaroneras no tienen que la hace más eficiente en cuanto a su rendimiento financiero?**

Su camarón tiene un valor agregado por el color (Calificación A1, A2, A3) y los camarones que produce LANEC son A3, ya que al momento de cocinar su color cambia a rojizo lo cual es apetecible para el mercado americano. (Se paga un valor un poco más elevado).

El 1% de la producción de la piscina es destinado a la venta local CARAGUAY.

## **Información adicional**

- Tienen bajas en los precios.
- Tienen 300 hectáreas de terreno. Cada piscina tiene 8 hectáreas y 1 piscina grande de 15 hectáreas.
- Camaroneras y parte de una inversión de una fábrica de balanceado. (No tienen empacadora ni laboratorios de larvas).
- Tienen personal que chequean las larvas (la evolución de la misma).
- Cada semana sacan camarón, no mensual, no quincenal.
- Por libra sacan 50 o 70lbs. La semana pasada (Del 9 al 15 de Julio) sacaron 170.000lbs.
- Ellos reutilizan el agua de las piscinas. (Pasan por un sistema de recirculación que permite pasar el agua a otras piscinas) A diferencia de otras camaroneras donde el agua se va a los esteros y se desperdicia.
- En este aguaje quieren sacar 1'000.000 de libras por todo el grupo comprendido en 13 camaroneras.
- LANEK se manejan por proyecciones, elaboran un presupuesto anualmente. Tiene camaroneras en la costa, en la isla y en Taura.
- De 3500 a 5500 libras por hectárea sacan.
- Sus clientes tienen acceso a la producción.
- Están localizados en Sabana grande por Posorja, Isla Puná, Chongón y Taura.
- El camarón vive en piscinas de agua dulce. Siembran 230.000 animales por hectárea.

**COMERCIALIZADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS AUREA  
CEMAUREA S.A.**

➤ **Relación con los proveedores**

**5) ¿Cómo es su trato con los proveedores?**

Es un buen trato con los proveedores. Solo con 1 o 2 ha habido problemas, debido al estado de la materia prima (camarón) como ha llegado, pero con la mayoría de ellos la relación es bastante buena.

Siempre se mantienen en contacto, alrededor de 1 o 2 veces cada aguaje. Cada comienzo de aguaje se comunica con ellos para programar el tiempo en el que les van a entregar el camarón, para ver ciertos pedidos y que cantidades van a recibir de ellos.

**6) ¿Tiene usted proveedores nacionales e internacionales? Si o no, y ¿por qué? ¿Quiénes son?, ¿A qué país pertenece? ¿Cómo es su relación (Si es positiva, cómo la mantiene; Si es negativa, el porqué de su fin)**

Todos los proveedores son nacionales, están ubicados en el área de Machala, parte en Taura y en el sector de Playas.

En un 70% sus proveedores son personas naturales, y el 30% restante son empresas empacadoras de camarón (importadoras), que venden el camarón que no van a exportar a CEMAUREA.

**7) ¿Cómo se comunican con sus proveedores? ¿Cuentan con algún software? ¿Con qué frecuencia se comunican?**

Se comunican telefónicamente, o reuniones personales.

**8) ¿Presentan objetivos en común? ¿Planifican con ellos? ¿Tienen equipos de trabajo con ellos?**

Sí trabajan en equipo, por ejemplo, cada fin de aguaje o por reuniones o pagos se reúne personalmente. Para ver como estuvo el rendimiento, si tuvieron problema y se empieza a poner en contacto para los siguientes pedidos.

➤ **Relación con los clientes**

**8) ¿Cómo es su relación con los clientes?**

Es muy buena, es un poco más formal.

**9) ¿Tiene usted clientes nacionales e internacionales? ¿Sí o no?,  
¿Quiénes son y por qué de su elección por parte de ellos? ¿A qué  
país pertenece? ¿Cómo es su relación? (Si es positiva, cómo la  
mantiene; Si es negativa, el porqué de su fin).**

Sólo los del servicio de co-packing son clientes nacionales (EXPALSA, MAR A MAR y OMARSA), de ahí sus clientes (*GLOBAL PRODUCT* (Chile), *GREEN PLANET* (Estados Unidos) a los que les venden el camarón son internacionales. Hace 3 años estuvieron enviando camarón a China, pero no tuviera mucha continuidad con ese cliente, así a no están trabajando con ellos.

Ahora CEMAUREA está entrando al mercado canadiense, a una empresa llamada BDLS, decidieron entrar a este mercado debido a que aún no ha sido explotado, no hay exportadoras enviando allá y tienen márgenes de ganancia muy buenos. Por hacer una pequeña comparación, en Chila se ganaba de \$20 a \$30ctvs por libra, en cambio en Canadá son \$0,50 ctvs., por libra.

**10)¿Cómo se comunican con sus clientes? ¿Cuentan con algún software? ¿Con qué frecuencia se comunican?**

La comunicación con sus clientes es vía correo electrónico, Skype o llamadas telefónicas.

**11)¿Cuentan ustedes con ‘servicio al cliente’?**

No tienen departamento de servicio al cliente, pero la persona encargada de las ventas se encarga del servicio al cliente.

**12)¿Cuentan ustedes con buzón de sugerencias?**

No. Pero en el trato con el cliente tratan las quejas y sugerencias.

**13)¿Cómo tramitan las quejas? (cómo las solucionan)**

Vía telefónica. Estas quejas se pueden dar debido al estado en el que el camarón llega a su destino, ya sea por un error en el etiquetado, no era el

detalle que estaban pidiendo sus clientes, o no estaba en el estado óptimo que fue pedido. Ellos buscan soluciones para no perder a sus clientes.

**14) ¿Qué opiniones tienen sus clientes de ustedes como empresa?**

Cada 20 días se ponen en contacto con sus clientes, estos les envían un feedback con observaciones, etc.

➤ **Rendimiento**

**3) ¿En los últimos 5 años, cómo se ha ido desarrollando la empresa en cuanto a su nivel de ventas?**

El área de co-packing ha estado creciendo, les ha ayudado a invertir un poco en la compañía ha aumentado su producción.

En cuanto al área de exportaciones han tenido sus altas y bajas. Por el 2014 – 2015 tuvieron un boom donde estuvieron vendiendo bastante a los Estados Unidos, 2016- 2017 tuvieron una caída en ventas, recién en 2017-2018 empezaron a explotar un poco más el mercado en Chile y fue donde incrementaron sus ventas. Ahora solo están esperando con lo que lleguen hacer en Canadá ya que eso les ayudaría bastante.

**4) ¿Qué tiene CEMAUREA S.A. que las otras empresas camaroneras no tienen que la hace más eficiente en cuanto a su rendimiento financiero?**

Normalmente el mercado es estándar, CEMAUREA se destacan en la **calidad** de su producto, más no en la cantidad (ya que en eso compiten más las empresas grandes).

### **Información adicional**

- Tienen 2 tipos de negocios. El primero es que brindan el servicio de co-packing a otras empresas exportadoras de camarón. Segunda actividad es la venta de camarón al extranjero.
- Un proveedor les vende entre unas 10.000 a 25.000lbs. (Dependiendo el tamaño del proveedor).
- Ellos rotan a sus proveedores, depende del pedido del cliente del extranjero. Por si existe un cliente quiere comprar camarones grandes se comunican con sus proveedores de Machala, o si es que quiere más pequeños, con otros proveedores.
- El mercado global lo representan SONGA, OMARSA, EXPALSA, INDUSTRIAL SANTA PRISCILA, y CEMAUREA (ocupan más de la mitad del mercado) representa un 1% de ese mercado.
- CEMAUREA antes de empezar con un pedido, permite a sus clientes nuevos examinar la plata, inspeccionar el proceso, si cuentan con las optimizaciones, si todo está aprobado por los institutos.

## **PROMARISCO S.A.**

### ➤ **Relación con los proveedores**

#### **1) ¿Cómo es su trato con los proveedores?**

Es una relación cordial de años donde se logra encontrar fidelidad del camarero hacia ellos más que por precio sino por la seguridad que existe dentro de la cadena logística.

#### **2) ¿Tiene usted proveedores nacionales e internacionales? Si o no, y ¿por qué? ¿Quiénes son?, ¿A qué país pertenece? ¿Cómo es su relación (Si es positiva, cómo la mantiene; Si es negativa, el porqué de su fin)**

Los proveedores que manejan son nacionales porque el camarón que usan es nacional. Siempre se manejan con empresas no realizan negocios con personas naturales. Debido a que existe una alta demanda de camarón robado y una forma de evitar esto es no comprar camarón a personas y solo a empresas que son calificadas y visitadas por la misma empresa.

#### **3) ¿Cómo se comunican con sus proveedores? ¿Cuentan con algún software? ¿Con qué frecuencia se comunican?**

La negociación es por vía telefónica puede ser llamada directa o utilizan el WhatsApp. Presencial es muy poco porque generalmente viajan los dueños. Pero vienen a visitarlos los administradores. Pero más usado es vía telefónica. Eventualmente se desayuna o come con los proveedores para estrechar lazos de largo plazo y establecer que características del camarón desean. Una vez finalizado la reunión se elabora una Orden de Pedido formalizando lo acordado.

#### **4) ¿Presentan objetivos en común? ¿Planifican con ellos? ¿Tienen equipos de trabajo con ellos?**

No comparten información.

### ➤ **Relación con los clientes**

#### **1) ¿Cómo es su relación con los clientes?**

Sus clientes son internacionales. Es una relación cordial, basada en precio. Por qué el camarón es un commodity (por lo que se mueve por precio). El

cliente aprecia el precio y calidad. Gracias a la reputación que tiene el camarón ecuatoriano en el exterior se puede comercializar.

- 2) ¿Tiene usted clientes nacionales e internacionales? ¿Sí o no?, ¿Quiénes son y por qué de su elección por parte de ellos? ¿A qué país pertenece? ¿Cómo es su relación? (Si es positiva, cómo la mantiene; Si es negativa, el porqué de su fin).**

Los clientes son internacionales. Pertenecen a todo el mundo. La relación que se mantiene es positiva.

- 3) ¿Cómo se comunican con sus clientes? ¿Cuentan con algún software? ¿Con qué frecuencia se comunican?**

Se comunican con ellos a través de un software. En este sistema se registra todos los casos de novedades que se presentan.

- 4) ¿Cuentan ustedes con ‘servicio al cliente’?**

Si, presenta un sistema para administración de quejas o reclamos para los clientes.

- 5) ¿Cuentan ustedes con buzón de sugerencias?**

Presentan un sistema de administración que pueden receptor quejas. Cuando se presenta, se abre un caso internamente. Se realiza un análisis de causa, donde se determina el problema y se comunica con el cliente explicando lo que realmente paso.

- 6) ¿Cómo tramitan las quejas? (cómo las solucionan)**

Dependiendo del reclamo el manejo puede ser sencillo, se abre un caso internamente se realiza un análisis de causa se determina lo que provoco el problema, se corrige el problema y se comunica al cliente.

O también puede haber casos mayores por parte del cliente estableciendo que el producto llego fuera de las normas de calidad. Y dependiendo del tamaño del problema se arma un equipo para que visten al cliente y realicen un análisis y verifique el motivo del problema.

- 7) ¿Qué opiniones tienen sus clientes de ustedes como empresa?**

Es una empresa seria que da la cara frente a los problemas que se presentan. Siempre se fundamentan en los tres pilares que destacan: precio, calidad del producto y servicio.

➤ **Rendimiento**

**1) ¿En los últimos 5 años, cómo se ha ido desarrollando la empresa en cuanto a su nivel de ventas?**

Revisar en la página de la cámara de acuicultura.

**2) ¿Qué tiene PROMARISCO S.A. que las otras empresas camaroneras no tienen que la hace más eficiente en cuanto a su rendimiento financiero?**

Ellos se manejan con el camarón ecuatoriano (camarón vannamei) y gracias a la fama o marca país que posee internacionalmente se ha podido posicionarse en el mercado, lo cual ha logrado que su producto posea demanda.

## Información adicional

- Presentan proveedores en general. Su negocio se dedica a la producción, comercialización y exportación de camarón. Compran camarón aparte ya que su producción no abastece. Ese porcentaje compran a terceros porque la propia producción no la abastece. Los terceros obedecen más a un tema negociación comercial. El área comercial es encargada de realizar negocios, ellos negocian los kilos que se necesita, las tallas y el precio que se debe pagar. Entonces generalmente el camaronero lo que hace cotizar en varias emparadoras y se mueve en básicamente a dos decisiones o drivers: 1) el precio y 2) confiabilidad en el proceso y la cadena logística (desde que se pesca hasta que se procesa). ¿Por qué? transportar camarón es como transportar dinero en efectivo. Producto muy fácil de transformarlo en dólares, porque si no se controla la cadena muy fácilmente se pueden robar en el camino, durante el cargue, transporte o durante el descargue e incluso durante el procesamiento. Lo que se busca es tener a la cadena muy bien custodiada y controlada para que le des la tranquilidad y seguridad al camaronero que las libras y kilos que le estas enviando u ofreciendo son lo mismo que se está procesando. Ese el segundo factor o driver que toman en consideración al momento de tomar decisión.
- El mercado del camarón es un mercado libre donde se contacta a un grupo de camaroneros, donde regularmente son los mismos, pero también se arriesgan a comprar a otros dependiendo de lo que solicita y se encuentren disponibles.
- Las reuniones se las realiza con camaroneros que generalmente son clientes. Se logra comprender y entender como tienen ellos programadas sus cosechas, hacer crecer el camarón, si presentan problemas, etc. para tener una base mapeada para conocer en qué tiempo del año puede conseguir camarón.
- La talla del camarón es variada, depende de los gustos y preferencias que posean los mercados a comercializar. Ejemplo: mercado americano, europeo y asiático. Más se rige con los gustos y preferencias del consumidor.

- La empresa no realiza valor agregado. Solo exportan camarón entero.
- Exportan al mundo entero (objetivo: diversificar el mercado), pero por políticas de la empresa no pueden especificar a qué mercado llegan, por lo que se sugiere ir a la Cámara Nacional de Acuicultura para saber más sobre las exportaciones que realizan.
- No comercializan localmente
- En cuanto al servicio: cumplen con el tiempo de entrega y fecha establecida. Y si surge un imprevisto se comunica inmediatamente con el cliente, informándole el caso y se busca soluciones para poder seguir tratando al cliente de manera directa y cordial.
- Llevan un sistema de control de frío para el producto desde la salida hasta que el producto se encuentra en puerto de destino.
- Presenta certificaciones internacionales: bioseguridad, certificaciones internacionales y calidad.
- Están dispuestos a mostrarles a sus clientes el proceso de producción o incluso reciben auditorias por parte de clientes.
- Están ubicados en: planta productora en Durán, tres camaroneras (2 en Golfo y 1 en Naranjal), presentan laboratorios de larvas ubicados en la Península.
- Cuentan con laboratorios – camaroneras – proceso de producción – proceso de empaque y exportación. Es una cadena completa.
- El mundo del camarón es muy competitivo por lo que es muy celoso. Para entrar a compartir. Es un mercado de libre comercio. Por lo que se tiene una gama de proveedores los cuales tu das las características para poder comparar (alguien que te ofrece y por otro lado la necesidad de comprar).

## **MENIER S.A.**

### ➤ **Relación con los proveedores**

#### **1) ¿Cómo es su trato con los proveedores?**

Buen trato.

#### **2) ¿Tiene usted proveedores nacionales e internacionales? Si o no, y ¿por qué? ¿Quiénes son?, ¿A qué país pertenece? ¿Cómo es su relación (Si es positiva, cómo la mantiene; Si es negativa, el porqué de su fin)**

En cuanto a balanceado tienen en total 5 proveedores entre ellos:

Proveedores nacionales:

- AGRIPAC
- ALIMENSA

Proveedores internacionales:

- SKRETTING (Chile)
- CARGILL (Perú)
- NICOVITA (Perú)

Su relación es positiva con estos proveedores, pero con CARGILL, por no obtener buenos resultados, van a cortar relación.

#### **3) ¿Cómo se comunican con sus proveedores? ¿Cuentan con algún software? ¿Con qué frecuencia se comunican?**

El bodeguero se encarga de hacer los pedidos directamente a las oficinas en Machala y las personas encargadas se encargan de comunicarse con sus proveedores para realizar los pedidos a través de llamadas telefónicas, WhatsApp y correo electrónico.

#### **4) ¿Presentan objetivos en común? ¿Planifican con ellos? ¿Tienen equipos de trabajo con ellos?**

Si trabajan en equipo. MENIER S.A., cuenta con varios proveedores de diferentes insumos, el administrador de la camaronera los tiene agendados a cada uno de ellos para aclarar dudas, consultas o para saber cómo van los camarones en sus piscinas.

➤ **Relación con los clientes**

**1) ¿Cómo es su relación con los clientes?**

El departamento de comercio exterior se encarga de la gestión con los clientes.

**2) ¿Tiene usted clientes nacionales e internacionales? ¿Sí o no?, ¿Quiénes son y por qué de su elección por parte de ellos? ¿A qué país pertenece? ¿Cómo es su relación? (Si es positiva, cómo la mantiene; Si es negativa, el porqué de su fin).**

Menier S.A., cuenta solamente con clientes nacionales (empacadoras), tales como: EXPALSA S.A. y EMPACRESI S.A., los cuales se encargan de la exportación del camarón tanto nacional e internacional.

**3) ¿Cómo se comunican con sus clientes? ¿Cuentan con algún software? ¿Con qué frecuencia se comunican?**

Llamadas telefónicas, correo electrónico.

**4) ¿Cuentan ustedes con 'servicio al cliente'?**

MENIER S.A. cuenta con personal en las 2 empresas, las cuales gestiona el servicio al cliente.

**5) ¿Cuentan ustedes con buzón de sugerencias?**

No.

**6) ¿Cómo tramitan las quejas? (cómo las solucionan)**

Si el camarón no está en buen estado lo bajan de precio.

**7) ¿Qué opiniones tienen sus clientes de ustedes como empresa?**

El departamento de ventas en Machala se encarga de receptar las opiniones de los clientes.

➤ **Rendimiento**

**1) ¿En los últimos 5 años, cómo se ha ido desarrollando la empresa en cuanto a su nivel de ventas?**

MENIER S.A. lleva aproximadamente 10 años en el negocio de cría y engorde de camarón. Por las ventas generadas y a la buena administración, MENIER S.A. abrió una nueva productora llamada ANGAR por el mismo sector donde

está ubicado MENIER S.A., el cual se llama 'Diamante'. ANGAR cuenta con 150 hectáreas de terreno.

**2) ¿Qué tiene MENIER S.A. que las otras empresas camaroneras no tienen que la hace más eficiente en cuanto a su rendimiento financiero?**

En cuanto a libras a procesar, por ejemplo, si otras camaroneras quieren pescar 40.000 libras, muchas veces no logran obtener la cantidad que desean, y pescan 10, 15, 20 libras, en cambio si MENIER S.A. dice que va a pesar las 40.00 libras, ellos pescan las 40.000, debido a la cantidad de piscinas que posee.

### **Información adicional**

- MENIER S.A. cuentan con 33 piscinas propias, 7 de ellas se encuentran repartidas entre las provincias de El Oro con 3 piscinas y Guayas con 4, además de 10 semilleros y pescaderos.
- MENIER S.A. cuenta con laboratorios propios y 170 hectáreas de terreno para sembrar camarón.
- Si es que hay un sobrante de camarón es destinado al mercado nacional.
- Aproximadamente un 5 a 7% de la producción total de MANIER S.A. es destinada al mercado nacional.
- Cada marca lleva un porcentaje gradual del total de la producción de la camaronera. (De sus 33 piscinas).

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Chávez Ordóñez, Lady Rusthy con C.C: # 0924884083 y Pozo Villalta, Elizabeth Viviana, con C.C: # 0926334046** autoras del trabajo de titulación: **Análisis de la Integración Externa de la Cadena de Suministro en el Rendimiento Financiero de las Empresas Camaroneras del Ecuador** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos 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.- Autorizamos 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, **20 de septiembre de 2018**

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

**Chávez Ordóñez, Lady Rusthy**

**C.C: 0924884083**

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

**Pozo Villalta, Elizabeth Viviana**

**C.C: 0926334046**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Análisis de la Integración Externa de la Cadena de Suministro en el Rendimiento Financiero de las Empresas Camaroneras del Ecuador.</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Chávez Ordóñez, Lady Rusthy y Pozo Villalta, Elizabeth Viviana</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Ing. Villacrés Roca, Julio Ricardo Mgs.</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Ciencias Económicas y Administrativas</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Gestión Empresarial Internacional</b>		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	<b>Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	20 de septiembre del 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>115 páginas)</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Cadena de Suministro, Logística, Comercio Exterior</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Cadena de suministros, integración externa, rendimiento financiero, sector camaronero, modelo académico, modelo SCOR.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b> La integración de la cadena de suministro, ha sido un tema estudiado minuciosamente, debido a su importancia estratégica. El propósito de este estudio es identificar si la integración externa de la cadena de suministro incide en el rendimiento financiero de las empresas camaroneras del Ecuador. Por esta razón, se tomó una muestra de 32 empresas camaroneras como base secundaria de la página estadística internacional "Emis University", con información en los años 2015 – 2017. Luego, para evaluar el rendimiento, se seleccionaron dos tipos de empresas, la compañía con mayor y menor rendimiento en cuanto a ratios financieros y volumen de ventas de la provincia del Guayas, a los cuales se les realizó la entrevista respectiva. La entrevista fue basada en indicadores propuestos en el artículo de (Kaliani et al., 2012) que mide criterios de la integración externa de la cadena de suministro, tales como: la relación con clientes, relación con proveedores, además de la información, visión y riesgo compartido entre la empresa y sus socios comerciales. Los resultados del estudio establecieron diferencias en los casos estudiados. Por otro lado, la escasa información de la base de datos no permitió corroborar la hipótesis estadísticamente. Asimismo, las limitaciones de la investigación sugieren, para futuras investigaciones, estudiar las variables basándose en un estudio empírico.			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO AUTOR/ES:</b>	<b>CON</b>	Teléfono: <b>+593-9-99446852 / +593-9-92666990</b>	E-mail: <b><a href="mailto:ladychavezordonez1991@gmail.com">ladychavezordonez1991@gmail.com</a> / <a href="mailto:elliepozo5@gmail.com">elliepozo5@gmail.com</a></b>
<b>CONTACTO INSTITUCIÓN (COORDINADOR PROCESO UTE)::</b>	<b>CON LA DEL</b>	<b>Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.</b>	
		<b>Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637</b>	
		<b>E-mail: <a href="mailto:cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec">cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec</a></b>	
<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>			