

ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA CADENA DE
COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN ECUATORIANO
PARA LA REALIZACIÓN DE UNA POLÍTICA PÚBLICA QUE
PERMITA AUMENTAR SU COMERCIALIZACIÓN EN EL
MERCADO INTERNACIONAL

Proyecto Integrador realizado por:

GUTIERREZ CATAGUA NIDIA GABRIELA

HUANCAYO RODRÍGUEZ EURA KATIUSKA

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

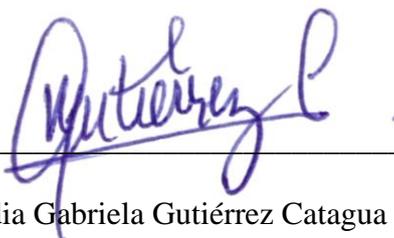
INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Director de Proyecto: MSc. Milton Paredes Aguirre

Marzo 2017

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.



Nidia Gabriela Gutiérrez Catagua



Eura Katuska Huancayo Rodríguez

TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN EXPRESA.....	2
TABLA DE CONTENIDO	3
LISTADO DE FIGURAS.....	6
LISTADO DE TABLAS	7
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 Justificación del proyecto	10
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo General	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
2. METODOLOGÍA	13
3. MARCO REFERENCIAL	16
3.1 Marco Teórico.....	16
3.1.1 Cadena de Valor	16
3.1.2 Elementos de la Cadena de Valor	16
3.1.3 Generadores de Valor y de Costos	18
3.1.4 Ventaja competitiva	18
3.1.5 Sistemas de valor	19
3.1.6 Formulación de estrategias de la cadena de valor	20
3.2 Marco legal	21
3.2.1 La Constitución de la República del Ecuador	21
3.2.2 Plan Nacional del Buen Vivir	25
3.2.3 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)	26

3.2.4	Plan Nacional de Control (PNC)	27
4.	OBJETO DE ESTUDIO	31
4.1	Descripción e información de producto.....	31
4.1.1	Descripción, especies y función del producto.	31
4.1.2	Características del cultivo (siembra, crecimiento, amenazas).	33
4.1.3	Condiciones geográficas y climáticas para el cultivo.	34
4.1.4	Temporadas de producción.	35
4.1.5	Exportación del producto e importancia histórica del producto en el país.	36
5.	CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN ECUATORIANO.....	51
5.1	FASE 1: Producción	53
5.2	FASE 2: Postcosecha / Procesamiento	55
5.3	FASE 3: Distribución.....	56
5.3.1	Mercado Nacional	56
5.3.2	Mercado Internacional	57
5.3.3	Empresas exportadoras	58
5.3.4	Mercados	58
5.3.5	Requisitos para llevar camarón ecuatoriano a los mercados internacionales	59
5.3.6	Ferias internacionales	60
5.4	Análisis cualitativo complementario.....	61
5.4.1	Tipo de herramienta	61
5.4.2	Selección del informante	62
5.4.3	Estructurar entrevista	62
5.4.4	Formato de entrevista	63

5.4.5	Resultados	64
5.4.6	Comparación	65
6.	EVALUACIÓN DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN	67
7.	PROPUESTA DE POLÍTICA PÚBLICA	71
7.1	Propuesta de Política Pública de Corto Plazo.....	71
7.2	Propuesta de Política Pública de Largo Plazo.....	72
8.	CONCLUSIONES	73
9.	RECOMENDACIONES	77
10.	REFERENCIAS	78

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.- Elementos de la Cadena de Valor	17
Figura 2.- Objetivos de la política comercial	23
Figura 3.- Fines principales del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	26
Figura 4.- Formularios de Verificación Plan Nacional de Control.....	28
Figura 5.- Listados que maneja el Instituto Nacional de Pesca.....	29
Figura 6.- Principales especies de camarón capturadas en el Ecuador.....	32
Figura 7.- Condiciones para el cultivo de camarón	35
Figura 8.- Sucesos importantes en la historia del camarón ecuatoriano.....	36
Figura 9.- Exportaciones de Camarón Vs. Exportaciones Petroleras.....	39
Figura 10.- Sector exportador de camarón y tilapia	39
Figura 11.- Cadena de comercialización del camarón ecuatoriano	51
Figura 12.- Provincias productoras de camarón en el Ecuador	54
Figura 13.- Variedades de camarón empacadas para exportación.....	55
Figura 14.- Agentes de soporte en la cadena de comercialización en el mercado nacional	57
Figura 15.- Participación del Ecuador en el mercado extranjero- 2016	58
Figura 16.- Participación del sector camaronero en continentes- 2016.....	59
Figura 17.- Requisitos para exportar el camarón ecuatoriano	60
Figura 18.- Ferias Internacionales	61
Figura 19.- Análisis de la política pública de corto plazo	71
Figura 20.- Análisis de la política pública de largo plazo	72

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.-Ranking de las mejores empresas exportadoras de camarón según sus utilidades	40
Tabla 2.- Principales Países Exportadores de Camarón	43
Tabla 3.- Países exportadores de camarón en el año 2015.	44
Tabla 4.- Tratados económicos sobre la comercialización del camarón (1)	46
Tabla 5.- Tratados económicos sobre la comercialización del camarón (2)	47
Tabla 6.- .- Programas que apoyan entidades gubernamentales (1)	49
Tabla 7.- Programas que apoyan entidades gubernamentales. (2)	50
Tabla 8.- Agentes involucrados en la cadena de comercialización del camarón ecuatoriano	52
Tabla 9.- Matriz de la entrevista.....	62
Tabla 10.- Perfil del entrevistado	62
Tabla 11.- Estructura de la entrevista	62
Tabla 12.- Formato de entrevista.....	63
Tabla 13.- Matriz Comparativa	66
Tabla 14.- Evaluación de la cadena de comercialización del camarón ecuatoriano.....	67

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la economía en el Ecuador ha generado cambios muy volátiles creando expectativa de parte de los agentes económicos que la integran. Para el año 2015, la economía ecuatoriana alcanzó un aumento de 0,2% en el Producto Interno Bruto (PIB) con referencia al año anterior, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE). Sin embargo, respecto a un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el país tiene una contracción económica de 2,5% a finales del año 2016 generando preocupaciones para el sector económico por un impacto negativo en la tasa de desempleo. La volatilidad de la economía ecuatoriana, según plantea el mismo organismo multilateral, pudiera haber sido causada por factores como la disminución del precio del petróleo desde finales del 2014, el terremoto del pasado 16 de abril de 2016 y la apreciación del dólar.

Otros factores de gran importancia en el desarrollo económico del país son las exportaciones (World Economic Forum, WEF). Para el caso de Ecuador, desde el año 2015 hasta el primer trimestre del 2016, se produjo una pérdida de unos 9.000 millones de dólares en exportaciones, como mencionó el presidente de la República Rafael Correa en una entrevista con periodistas extranjeros. Esto, en conjunto con diferentes factores macroeconómicos, ha generado dificultad para el sector exportador en ingresar al mercado internacional con cualquier tipo de producto dando lugar a que el Ecuador caiga 15 puestos en el índice de competitividad 2016-2017, por los efectos de la caída de precios en Latinoamérica que apoyaba a las exportaciones, según el Foro Económico Mundial (WEF).

Es importante mencionar que el gobierno ecuatoriano se encuentra en un proceso de implementación de cambio de la matriz productiva, el cual se promueve como un modelo de estrategia nacional para aminorar el déficit de la balanza comercial no petrolera, con los objetivos de sustituir las importaciones estratégicamente, diversificar los mercados, la producción y las exportaciones (Rendición de cuentas de Vicepresidencia de la República 2015, página 16). Sin embargo, en el año 2015 el país continuaba con déficit en la balanza comercial total de 2,092.4 millones de dólares en términos FOB, en donde la exportación total representa una reducción del

28,6% por un decremento del 49.7% en exportaciones petroleras dado el bajo precio del barril del petróleo y por una disminución del 6,1% en las exportaciones no petroleras principalmente en productos como el camarón, el atún, el banano y el café, según las estadísticas del BCE (2016).

Uno de los principales productos que exporta el Ecuador es el camarón y representa el segundo rubro más importante de las exportaciones no petroleras. Actualmente se registran exportaciones de camarones a aproximadamente 50 países, de los cuales Vietnam, EEUU, Francia, España, Italia, China y Corea del Sur ocupan los primeros lugares, conforme a los datos proporcionada por la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA).

Según estadísticas de la CNA, las exportaciones de camarón en el año 2015 tuvieron un crecimiento anual del 18% y en el año 2014 un crecimiento del 29%, lo que representa una disminución del 11% en el 2015 con respecto al año anterior, sin embargo, la CNA menciona que el producto se ha vuelto más caro y menos competitivo (AQUA Cultura, edición #113).

En base a esta información, se considera importante realizar un estudio que permita analizar el estado actual de cada parte del proceso de exportación del camarón en el que una política pública pudiese ser aplicada para mejorar las condiciones del sector y las condiciones de vida de los involucrados en el proceso y de la población en general, usando los recursos disponibles del Estado con eficiencia.

Este proyecto se encuentra organizado en nueve secciones, a continuación, se detalla el contenido de cada una de ellas

Sección I: La justificación del problema, donde se demuestra los motivos por los cuales se realiza la investigación, sustentando la elaboración del estudio con argumentos contundentes, además se detallan el objetivo general y los objetivos específicos.

Sección II: Se explica la metodología de investigación que se ha seleccionado, así como las técnicas utilizadas.

Sección III: El marco referencial, donde se apoya el proyecto en fundamentos teóricos y legales. Se desarrollan los conceptos, teorías y temas legales involucrados en la realización del proyecto.

Sección IV: En el objeto de estudio se detalla la descripción, función, características, condiciones geográficas y climáticas para el cultivo del camarón, exportación del producto, principales mercados, asociaciones, competidores y ferias internacionales.

Sección V: Se explica la cadena de comercialización del camarón, mediante tres etapas: la producción, post-cosecha o procesamiento y la distribución del mismo, en las que están involucrados agentes directos, indirectos y de soporte.

Sección VI: Evaluación de la cadena de comercialización del camarón, donde por medio de puntuaciones “alta”, “media” y “baja”, se calificaron a los agentes de acuerdo a la información recaudada de fuentes tanto primarias como secundarias.

Sección VII: Se presenta la propuesta de la política pública como una opción que permita mejorar la participación del camarón ecuatoriano en el mercado internacional y que minimice o resuelva los problemas que afectan la cadena de comercialización del mismo.

Sección VIII y IX: Conclusiones y Recomendaciones.

1.1 Justificación del proyecto

Este proyecto está enfocado en el sector camaronero ecuatoriano, ya que según datos del Banco Central del Ecuador (BCE) el camarón es el segundo producto no petrolero que más exporta el país con aproximadamente 2,300 millones de dólares en el período enero- diciembre 2015, además según Paspuel (2015) genera más de 200,000 empleos directa e indirectamente.

Estas cifras convierten al camarón en un producto importante y representativo para el Ecuador, y para buscar una opción que permita mejorar la participación del camarón ecuatoriano en

el mercado internacional resulta conveniente la realización de este proyecto que incluirá el análisis de su cadena de comercialización, que como lo mencionan Sayers, Domeisen, y Barclay (2003), “la cadena de valor analiza, a nivel sectorial, cada eslabón desde que el producto o servicio es solo una idea hasta el momento en que se desecha después de su uso. [...] Mapeando este proceso de principio a fin, los planificadores pueden determinar mejor donde se puede capturar mejor valor en el componente nacional de la cadena de valor global.” (p.5), por lo tanto, al realizar un diagnóstico de sus componentes y del desempeño de los actores involucrados se puede identificar tanto fortalezas y oportunidades que den ventaja al sector, como amenazas y debilidades pues “uno de los aspectos importantes del análisis de cadenas es la identificación y priorización de problemas, ya que estos son los que entorpecen la competitividad” (Análisis Rápido de la Cadena de Valor del Camarón, 2011).

En este proyecto se apuesta por una política pública para ayudar al desarrollo del sector camaronero ecuatoriano porque según menciona Peters (1982) estas constituyen “el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos”.

Es así que, se buscará implementar una política que minimice o resuelva los problemas que fueran detectados en la cadena de comercialización del camarón para hacer de esta una industria sostenible.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar la cadena de comercialización del camarón ecuatoriano bajo parámetros de productividad para proponer una política pública de exportación que permita desarrollar este sector mejorando la participación en mercados internacionales y así contribuir a la mejora de la balanza comercial.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los componentes e involucrados en la cadena de la comercialización del camarón ecuatoriano.

2. Evaluar el estado actual de las partes de la cadena de comercialización del camarón ecuatoriano mediante los niveles de desempeño alto, medio y bajo.
3. Proponer una política pública que pudiese ser aplicada para mejorar las condiciones del sector camaronero ecuatoriano.

2. METODOLOGÍA

Cerda (2000), menciona que la gran cantidad de alternativas disponibles en lo que respecta a métodos, técnicas e instrumentos de investigación, representa uno de los problemas más complejos que enfrenta un investigador.

De esa gran variedad de alternativas, se han seleccionado las más adecuadas para este proyecto que pretende analizar la cadena de comercialización del camarón ecuatoriano para la posterior proposición de una política pública de exportación que permita desarrollar el sector, es así que en esta sección se explicará el porqué del uso de estos métodos y técnicas seleccionados.

Este trabajo se basa en el método científico, que “consiste en formular cuestiones sobre la realidad del mundo y la humana, basándose en las observaciones de la realidad y en las teorías ya existentes, en anticipar soluciones a estos problemas y en contrastarlas con la misma realidad.” (Sierra, 2001a, p.19).

Para ser más específicos, se podría decir que este proyecto implica una investigación de carácter científico social que se define como “el proceso de aplicación del método y técnicas científicas a situaciones y problemas concretos en el área de la realidad social [en este caso, la exportación de camarón como actividad económica ecuatoriana] para buscar respuesta a ellos y obtener nuevos conocimientos” (Sierra, 2001b, p.27).

Este estudio corresponde también a una investigación etnográfica, que según Galeano (2004) se refiere a la “descripción, registro sistemático y análisis de un campo de la realidad social específico [...] su sentido es captar el punto de vista, el significado, las motivaciones, intenciones y expectativas que los actores otorgan a sus propias acciones, proyectos personales o colectivos y al entorno sociocultural que los rodea” (p.56-57) y se verá reflejado en la utilización de datos de entrevistas realizadas a involucrados en la cadena de comercialización del sector camaronero.

Para este proyecto resulta necesario utilizar investigaciones de tipo histórica, documental, descriptiva y estudio del caso. La primera, la investigación histórica, estudia acontecimientos del pasado y analiza su relación con otros de la época y presentes (Salkind 1998); esta tiene una estrecha

relación con la investigación documental pues como menciona Bernal (2010) la revisión documental es una de sus principales técnicas de obtención de información.

La investigación documental es útil para analizar todos los escritos que contengan datos de interés sobre la industria camaronera, “consiste en la selección, recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos” (Baena, 1985, p.72). Bajo este criterio, se seleccionarán un conjunto de conceptos o variables y se evaluará cada uno de ellos de manera independiente para así poder detallar lo que se está investigando. Con esto se buscará medir con mayor precisión las variables de la cadena de comercialización del camarón que afecta sus exportaciones y recolectar toda información para obtener con éxito el resultado de la investigación.

También se emplea el estudio de casos, que Stoecker (1991), describe como un sistema de investigación cualitativa que se ha aplicado considerablemente para interpretar en profundidad el estado social y educativo, que a su vez sirve como estrategia de investigación comprensiva.

Para Yin (1989), el estudio de casos confía en varias fuentes de datos que requieren coincidir en una “moda triangular” y como efecto favorece el desarrollo de proposiciones teóricas para orientar la colección de su análisis. Y según Mertens (2005), Stake (2006), Yin (2009) y Creswell (2009) consideran que estas fuentes de evidencias deben tener una triangulación de herramientas cualitativas y cuantitativas como documentos, entrevistas, observación, grupos de enfoque, cuestionarios y escalas, etcétera. Por consiguiente, “es una manera de investigar un tema empírico siguiendo un juego de procedimientos pre-especificados” (Robert K. Yin).

En este trabajo se recurre a un enfoque cualitativo, conforme a lo mencionado por Teddlie y Tashakkori (2009), se incluye un razonamiento convincente de la razón o razones de las investigaciones con bases teóricas y filosóficas sólidas que provean un marco referencial, esto se lo realiza a través de una lectura extensiva y pertinente guiada por estudios similares.

Entonces resulta que, “lo importante es explicar con claridad la teoría y la forma como se aplica a nuestro problema de investigación, tratando; una por una, las proposiciones y los elementos principales del proyecto”, (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

Tanto la investigación histórica como la descriptiva predominarán en el desarrollo del marco referencial y del objeto de estudio. El marco referencial estará conformado por el marco teórico y el

marco jurídico, ambos con información de tipo cualitativa proveniente de fuentes secundarias tales como libros de diversos autores, artículos y revistas científicas, páginas web especializadas, entre otros.

En la sección objeto de estudio se profundiza en la información del producto en que se basa este proyecto, es decir, el camarón ecuatoriano. Se utilizará una investigación de tipo cualitativa, documental e histórica, que son necesarias en este apartado para conocer datos sobre su cultivo, exportación, importancia histórica para el país, mercados internacionales, competidores, tratados económicos que involucran al sector y entidades gubernamentales relacionadas.

Para el análisis interviene la investigación tanto cualitativa como cuantitativa, así como la investigación descriptiva que como menciona Danhke (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80) “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Finalmente, para evaluar la cadena de comercialización del camarón se utilizará una matriz donde se desglosarán los agentes que intervienen en la cadena de comercialización del camarón ecuatoriano y serán evaluados en una escala de calificación Alta, Media o Baja de acuerdo a la información recaudada, una calificación Alta indicará que el agente es identificado por aspectos positivos, Media si el agente pudiera mejorar en ciertos aspectos y Baja en caso de requerirse un enfoque prioritario en ciertos aspectos.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Marco Teórico

En esta sección se desarrollan los conceptos y teorías involucradas en la realización del presente proyecto de manera que cobre sentido. El marco teórico orientará al lector sobre los términos utilizados, Rodríguez (2005) sostiene que entre sus funciones se encuentra el establecer límites dentro de los cuales se encuentran los diferentes conceptos manejados en el trabajo de investigación.

3.1.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta útil para analizar todas las actividades de una empresa y su interacción entre sí. Permite entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales al descomponer a las empresas en actividades estratégicas agrupadas por procesos (Medina, 2005).

Según Barreiro (2010), del análisis de la cadena de valor de una empresa se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Muestra debilidades y fortalezas del proveedor, aliado, cliente, usuario.
- Identifica proveedores/clientes críticos.
- Propone alianzas estratégicas.
- Planea contingencias
- Esquematiza control de “reincidencias” en contrataciones. (p.53)

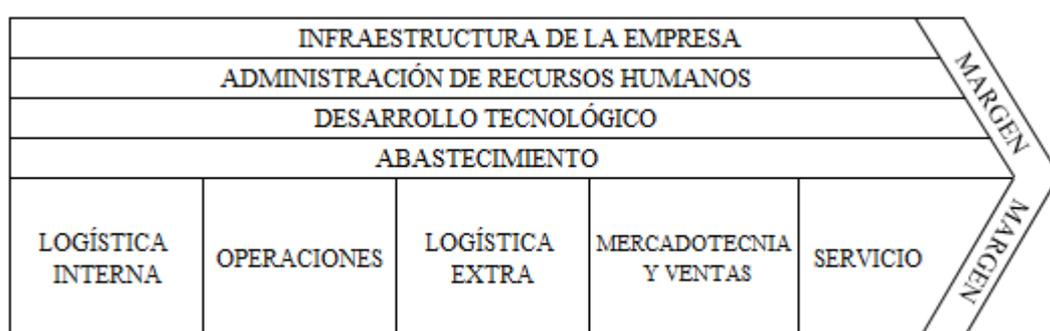
3.1.2 Elementos de la Cadena de Valor

La cadena de valor de una organización permite percibirla como un conjunto de actividades que generan valor agregado a un producto en cada una de ellas, estas actividades se distribuyen en dos grupos claramente diferenciados. El primero grupo corresponde a las Actividades Primarias o Actividades de Línea, y el segundo es el grupo de las Actividades de Apoyo o Actividades de Soporte (véase figura 1). Como menciona Dvoskin (2004):

Las actividades primarias, además de producir el bien y ejecutar su venta, incluyen tanto la transferencia posterior al comprador como la asistencia posterior a la venta, si se diera el caso.

Las actividades de apoyo sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos, y funciones variadas que afectan el funcionamiento de toda la empresa. (p. 196).

Figura 1.- Elementos de la Cadena de Valor



Fuente: Porter, M. 1991. p.55. Subdivisión de la cadena de valor genérica.
Elaboración: Autores de este documento

3.1.2.1 Actividades Primarias

Este grupo de actividades está conformado por cinco tipos de actividades relacionadas directamente con la producción y comercialización del producto, estas actividades “abarcan la secuencia de adquirir materiales para el negocio (logística de entrada), transformarlos en productos finales (transformación), dar salida a los productos (logística de salida), comercializarlos (marketing y ventas) y prestar servicios adicionales (servicios)”. (Kotler y Keller, 2006, p.38)

3.1.2.2 Actividades de Apoyo

Están conformadas por cuatro actividades, siguiendo a Martínez y Milla (2005) se puede mencionar que incluyen los Aprovisionamientos, que se refieren a la compra de materias primas, suministros, y activos como maquinarias, equipos, edificios, las mejoras en esta actividad maximizan eficiencia, reducen coste, e incrementan beneficios; incluye también el Desarrollo Tecnológico que va desde la tecnología utilizada para preparar documentos y transportar bienes hasta las involucradas en los procesos y el producto; la tercera actividad es la Gestión de Recursos Humanos que incluye

actividades relacionadas al reclutamiento, contratación, formación, desarrollo y retribuciones al personal. Finalmente se encuentra la Gestión General o Infraestructura de la Empresa que incluye la dirección general, planificación, finanzas, contabilidad, legislación, asuntos gubernamentales, gestión de calidad y los sistemas de información.

3.1.2.3 El Margen

Cariola (2002) explica que:

El margen se refiere a la diferencia entre el valor que puede generar la Cadena de Valor y el costo total que implica desarrollar las actividades de la Cadena de Valor. Es decir, $\text{Margen} = \text{Valor Total Generado} - \text{Costo en generar ese valor total}$ (p. 242).

3.1.3 Generadores de Valor y de Costos

Porter (1986) se refiere a los generadores como el conjunto de factores que influyen sobre los costos o sobre el valor agregado en las actividades de la cadena de valor. Además, se menciona entre los generadores de costos a las economías de escala, el aprendizaje, vinculación entre actividades y entre unidades organizacionales, *timing*, políticas tanto de la empresa como gubernamentales, entre otras; por otro lado, Milla (2009), menciona que los generadores de valor:

Pueden ser clasificados en tres niveles: corporativos, expresados en términos de ROIC, EBIT e IC; de unidades de negocio, expresados en términos de clientes, productividad de la fuerza de venta, costes, etc., y operativos expresados en términos de porcentaje de capacidad de planta utilizada, costes de entrega de productos, etc. (p.116).

3.1.4 Ventaja competitiva

Porter (1985) establece que una ventaja competitiva es “la base de desempeño sobre el promedio dentro de una industria”, representa los beneficios únicos que tiene el sector con respecto a otros, a su vez a los compradores que están dispuestos a pagar una cantidad de valor más bajo en comparación a los competidores.

Según el mencionado autor, aquella ventaja competitiva se utiliza cuando una empresa se considera productiva o rentable si el valor que es apto de generar es más alto de los costos producidos por la creación del producto. A nivel general, sirve como análisis de

la posición competitiva y estrategia de la empresa en la generación de un valor más elevado del costo empleado por su producción.

Por su parte el camarón ecuatoriano es considerado el mejor del mundo por su sabor, consistencia y una buena calidad. Estas características han demostrado que la industria camaronera ecuatoriana mantiene un gran trabajo genético empleado a su producción como ventaja competitiva. (Revista de la Cámara Nacional de Acuicultura, julio-agosto, 2016, pág.12.)

3.1.5 Sistemas de valor

Son actividades que contribuyen en la posición de la empresa creando una base de diferenciación y al integrar un valor agregado a aquellas actividades se denomina un sistema que sirve como logro de la ventaja competitiva sostenible. En donde el autor Porter (1985) establece los siguientes conceptos de la clasificación de un sistema de valor; como la cadena de valor de los proveedores, canales y compradores.

3.1.5.1 Cadena de Valor de los Proveedores

Es una herramienta estratégica que incluyen a los proveedores de la materia prima necesarias para la producción, sirven para crear y aportar los abastecimientos fundamentales a la cadena de valor de la empresa. Se utiliza cuando los proveedores incurren en costos en la producción y despacho de los suministros, donde su costo y calidad influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

3.1.5.2 Cadena de Valor de los Canales

Son las formas y las capacidades de entregar los productos desde la empresa hasta el usuario final, en donde los clientes son aquellos que pagan los costos y los márgenes de los distribuidores como parte del precio.

La cadena de valor de los canales sirve para medir la satisfacción del usuario final en las actividades ejecutadas por los distribuidores de los productos.

3.1.5.3 Cadena de Valor de los Compradores

Es la base de diferenciación que representa los insumos comprados por la cadena del comprador, en la cual sirve como una función del producto para poder determinar las necesidades del usuario final, tiene como finalidad proporcionar una herramienta importante en el análisis de diferenciación y se refleja en el margen de la estructura del sector industria.

3.1.6 Formulación de estrategias de la cadena de valor

El rediseño en las estrategias de la cadena de valor es primordial en los procesos operativos y la estructura organizacional, encaminada hacia las competencias fundamentales de la organización, para obtener un rendimiento exitoso en el desempeño organizacional.

Aquellas estrategias están alineadas a los procesos principales del sector camaronero para reformular íntegramente sus procesos de trabajo, de forma tal de adquirir mejorías de gran alcance en lo que representa al aumento de la productividad y la calidad del producto.

3.1.6.1 Reingeniería de procesos

“La Reingeniería es el replanteamiento esencial y el rediseño absoluto de los procesos del sector para lograr mejoras dentro de medidas de desempeño, tales como costo, eficiencia calidad en el producto, servicio y eficacia” (Hammer, 1994).

La reingeniería de proceso en la cadena de valor tendrá como utilidad conseguir mejoras grandiosas en medidas críticas y actuales de rendimiento en la calidad y costos del producto, tal beneficio aumenta su productividad para establecer una solución en la comercialización en la exportación del camarón ecuatoriano

Conforme a Rafael Muñiz González (Marketing en el Siglo XXI, 5ª Edición) los procesos o actividades del negocio en la cadena de valor deben tener la siguiente aplicación:

- Investigación & Desarrollo: identificar las oportunidades, nuevas necesidades y orientar el producto a un ambiente ecológico.
- Diseño del producto: respetar al medio ambiente, sustentar las actividades comerciales y diseñar envases ecológicos.
- Gestión de compras: control del pago y pedidos, gestionar los proveedores de materia prima, negociar y mantener buenas relaciones con ellos.
- Producción/logística: control de calidad del producto y de la materia prima, programar la producción de acuerdo a la proyección de la demanda, distribuir y establecer un proceso de fabricación.
- Gestión comercial: proporcionar nuevos puntos de venta, controlar las ventas y satisfacer las necesidades del consumidor final.
- Distribución: planificar la demanda y analizar el riesgo de la rotura de stocks.
- Marketing: realizar un estudio de las necesidades del cliente, aplicar políticas de comunicación, gestionar la satisfacción del cliente por medio del internet 3.0
- Posventa: dar seguimiento de quejas para mantener la fidelización del cliente por medio de programas

3.2 Marco legal

3.2.1 La Constitución de la República del Ecuador

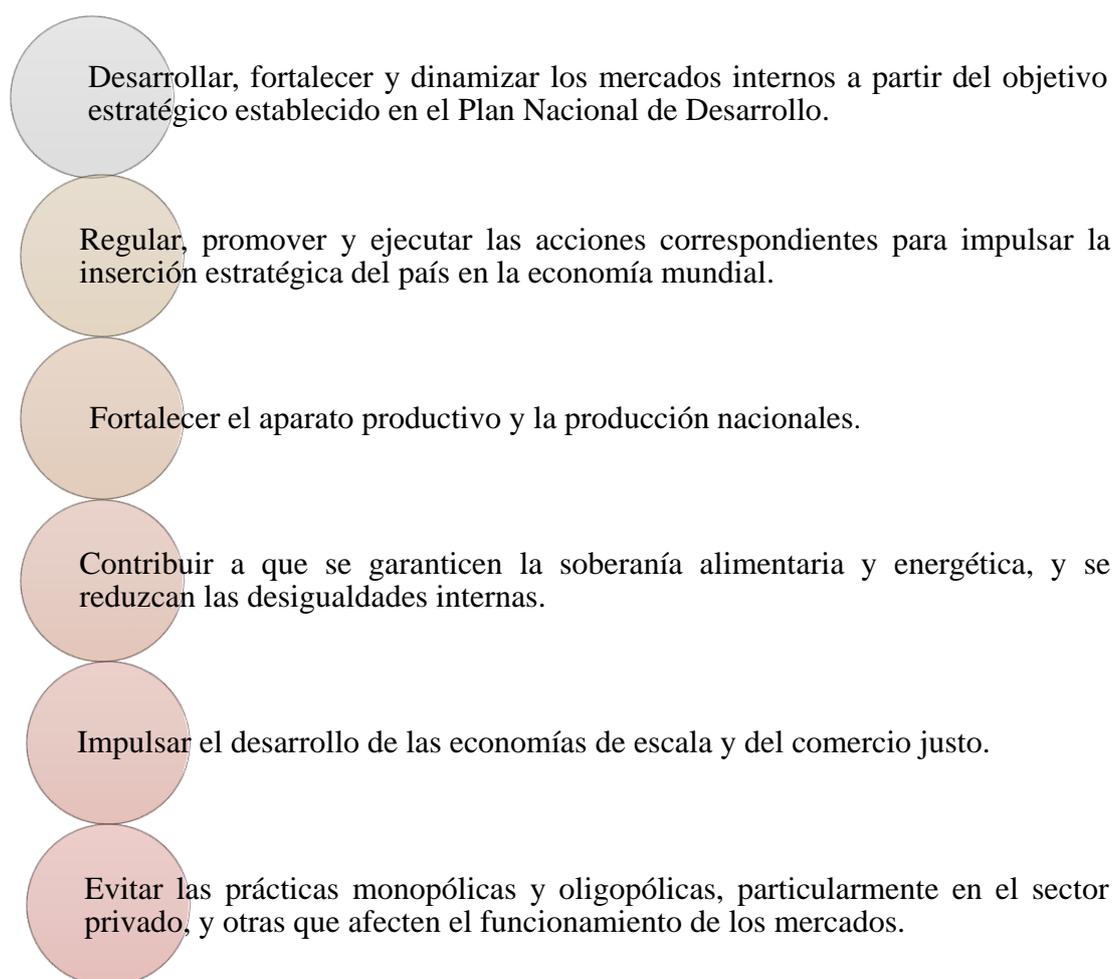
El Estado ecuatoriano se compromete a Impulsar la integración económica, equitativa, solidaria y complementaria; la unidad productiva, financiera y monetaria; la adopción de una política económica internacional común; el fomento de políticas de compensación para superar las asimetrías regionales; y el comercio regional, con énfasis en bienes de alto valor agregado (Art. 423).

Asimismo, el Estado tiene como incentivo proporcionar actividades financieras para considerar los requerimientos de financiamiento en la ejecución de objetivos de desarrollo del país y de esta manera fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable (Art. 308)

La Constitución de la República del Ecuador (2008, Art. 306) establece que, el Estado fomentara las exportaciones de aquellos pequeños y medianos productores y del sector artesanal que generen valor agregado y más cantidad de empleos. Además, el Estado favorecerá las formas de producción que afirmen el buen vivir de los habitantes y desincentivará aquellas que quebranten contra sus derechos o los de la naturaleza; reavivara la producción que satisfaga la demanda interna y confirme una activa colaboración del Ecuador en el contexto internacional (Art. 319).

Art. 304.- Como política comercial se garantiza los siguientes objetivos: (Véase Figura 2)

Figura 2.- Objetivos de la política comercial



Fuente: Constitución de la República del Ecuador

Elaboración: Autores de este documento

El Estado impulsará las inversiones nacionales y extranjeras, y fijará regulaciones específicas de acuerdo a sus tipos, otorgando prioridad a la inversión nacional. Las inversiones se orientarán con criterios de diversificación productiva, innovación tecnológica, y generación de equilibrios regionales y sectoriales (Art. 319).

Art. 281.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente.

Para ello, será responsabilidad del Estado:

1. Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.
2. Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.
3. Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria.
4. Promover políticas redistributivas que permitan el acceso del campesinado a la tierra, al agua y otros recursos productivos.
5. Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.
6. Promover la preservación y recuperación de la agro-biodiversidad y de los saberes ancestrales vinculados a ella; así como el uso, la conservación e intercambio libre de semillas.
7. Precautelar que los animales destinados a la alimentación humana estén sanos y sean criados en un entorno saludable.
8. Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica apropiada para garantizar la soberanía alimentaria.
9. Regular bajo normas de bioseguridad el uso y desarrollo de biotecnología, así como su experimentación, uso y comercialización.
10. Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como la de comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.

11. Generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos. Impedir prácticas monopólicas y cualquier tipo de especulación con productos alimenticios.
12. Dotar de alimentos a las poblaciones víctimas de desastres naturales o antrópicos que pongan en riesgo el acceso a la alimentación. Los alimentos recibidos de ayuda internacional no deberán afectar la salud ni el futuro de la producción de alimentos producidos localmente.
13. Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos.
14. Adquirir alimentos y materias primas para programas sociales y alimenticios, prioritariamente a redes asociativas de pequeños productores y productoras.

3.2.2 Plan Nacional del Buen Vivir

El cambio de la matriz productiva debe asentarse en el impulso a los sectores estratégicos en la redefinición de la composición de la oferta de bienes y servicios, orientada hacia la diversificación productiva basada en la incorporación de valor agregado, en el impulso a las exportaciones y su expansión en productos y destinos, en la sustitución de importaciones, en la inclusión de actores, en la desconcentración de la producción de los polos actuales hacia los territorios, y en la mejora continua de la productividad y la competitividad, de forma transversal en todos los sectores de la economía.

Con la profundización de la transformación, la balanza comercial no petrolera alcanzará niveles próximos al equilibrio, en virtud de una consolidación del proceso de sustitución de importaciones. La cuenta de servicios de la balanza de pagos mantendrá un déficit reducido de características estructurales, inherente a la dependencia en los servicios de transporte marítimo, principalmente importados, y al afianzamiento de la exportación de

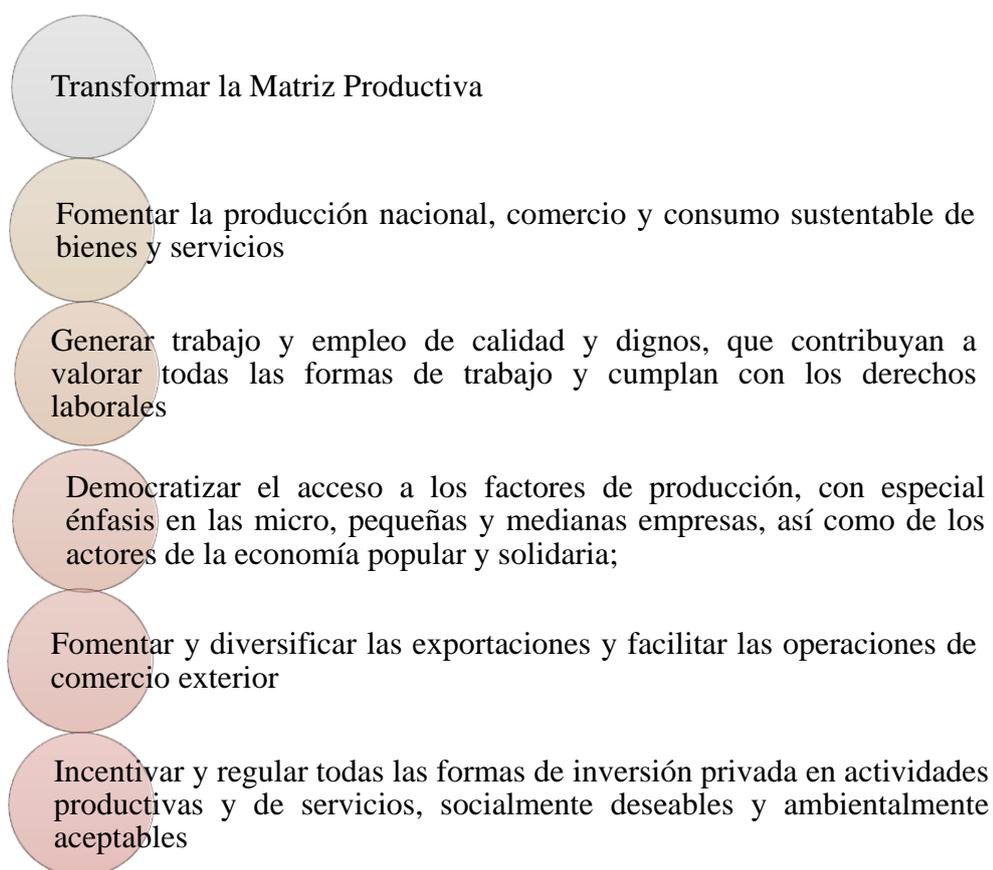
servicios profesionales y turísticos, con lo cual se generen mayores fuentes de empleo con capacidades específicas para su desarrollo

3.2.3 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

Se considerará actividad productiva al procedimiento en el que la actividad humana cambia insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente indispensables y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado (Art.2)

La presente legislación tiene los siguientes fines principales: (Véase Figura 3)

Figura 3.- Fines principales del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones



Fuente: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
Elaboración: Autores de este documento

El Consejo Sectorial de la Producción planeará e inspeccionará la efectiva implementación de la política de democratización de la transformación productiva, a través del diseño y plan de programas específicos que permitan el acceso efectivo a los factores de producción como la tierra y el capital, entre otros. (Art. 58)

3.2.4 Plan Nacional de Control (PNC)

El Plan Nacional de Control (PNC) es un documento establecido por el Instituto Nacional de Pesca (INP) que es la entidad certificadora del Estado respecto de la calidad de los productos acuícolas y pesqueros de exportación en todas sus formas. (Plan Nacional de Control, 2015)

El INP es reconocido como la Autoridad Competente (AC) en materia sanitaria de los productos pesqueros y acuícolas. (Acuerdo Ministerial No. 06 177-A, 2006)

- El Plan Nacional de Control señala que la AC verificará los procesos de los establecimientos pesqueros y acuícolas, de acuerdo a los formularios de verificación correspondientes. (Véase figura 4)

Figura 4.- Formularios de Verificación Plan Nacional de Control



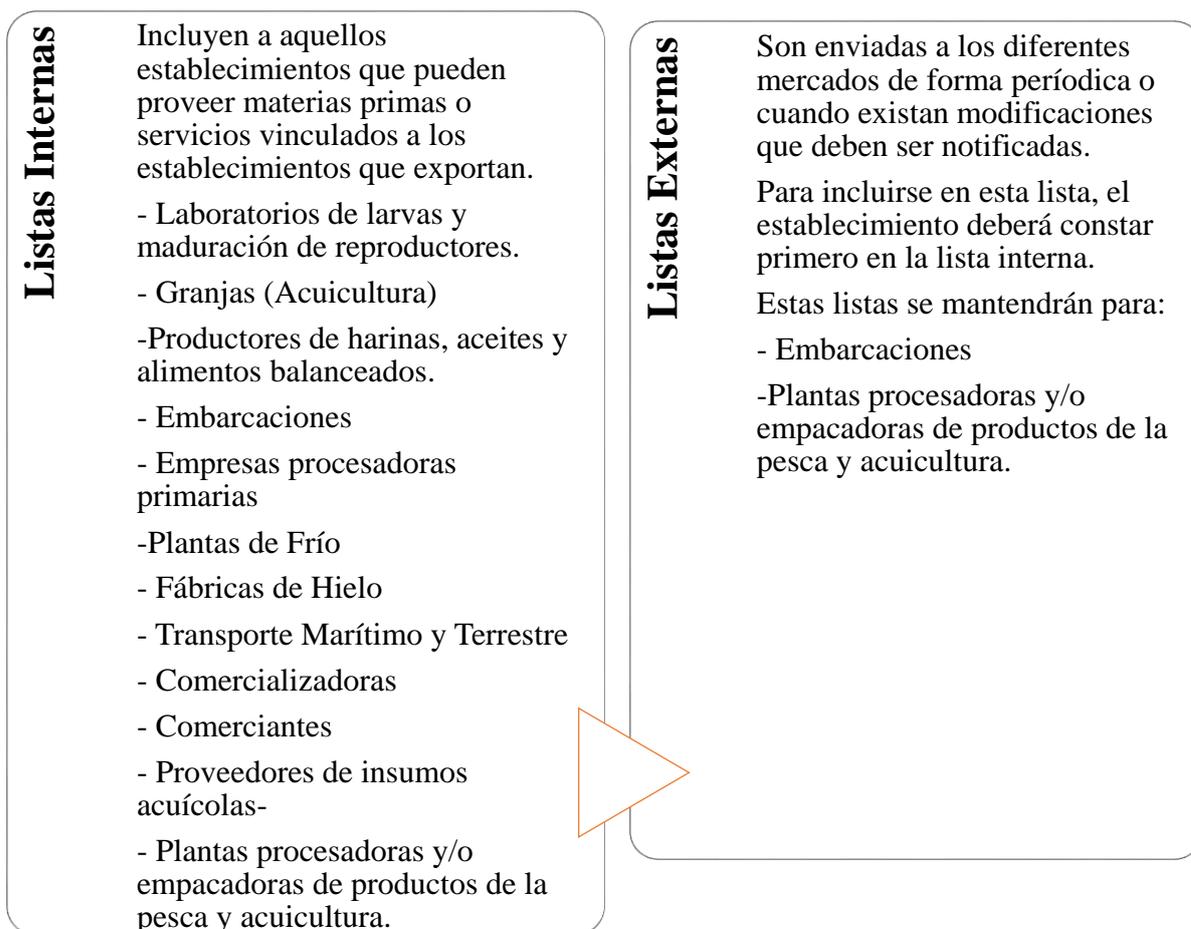
Fuente: Plan Nacional de Control, 2015
Elaboración: Autores de este documento

Además de verificar los procesos, la AC presta servicios para la ejecución de análisis de muestras oficiales cuando sean requeridos.

- El PNC establece la forma de llevar los listados de establecimientos a que participarán en la cadena de trazabilidad de los productos pesqueros y acuícolas. La inclusión de un establecimiento en estos listados los aprueba para recibir, almacenar, procesar y/o exportar productos. Cada establecimiento en esta lista recibe un número de registro que es una identificación única y permanente.

Según el Plan Nacional de Control, el INP maneja dos listados: Listas internas y externas. (Véase Figura 5)

Figura 5.- Listados que maneja el Instituto Nacional de Pesca



Fuente: Plan Nacional de Control, 2015
Elaboración: Autores de este documento

Para que un establecimiento continúe formando parte del listado, deben mantener la conformidad con la introducción gradual de nuevos protocolos.

- En el Plan Nacional de Control establece el Protocolo de Certificación, es decir, el procedimiento para la emisión y firma de certificados sanitarios para la exportación de productos pesqueros y acuícolas.
- El PNC establece el Protocolo de Gestión de Crisis que tiene el objeto de gestionar todas las alertas relacionadas a todos los productos pesqueros y acuícolas producidos en el Ecuador.
- El PNC detalla el Protocolo de Control donde se aplicarán los controles oficiales requeridos por los productos de Pesca y Acuicultura se acuerdo al Reglamento 854/2004 de la U.E., y otras normativas nacionales e internacionales como: Codex Alimentarius, Normas INEN, normativa FDA, entre otros.

4. OBJETO DE ESTUDIO

4.1 Descripción e información de producto.

En esta sección se da una explicación general sobre el camarón y sus especies, así como la descripción de aquellas producidas en el Ecuador y las características de su cultivo, las condiciones geográficas y climáticas que necesitan para su desarrollo, temporadas de producción, datos sobre su exportación e importancia histórica para el país.

4.1.1 Descripción, especies y función del producto.

El camarón (*Palaemon Serratus*) pertenece a la familia de los crustáceos decápodos (diez patas), su cuerpo es semitransparente y semejante al de las langostas por estar dividido en cefalotórax, abdomen y telson que es una cola en forma de aleta; está cubierto de un caparazón articulado de quitina que protege su suave carne y posee antenas sensoriales que suelen ser largas e incluso más que el cuerpo. Su tamaño varía dependiendo de la especie, y puede ir desde unos pocos milímetros hasta 20 centímetros de longitud. (Bio Enciclopedia, 2016)

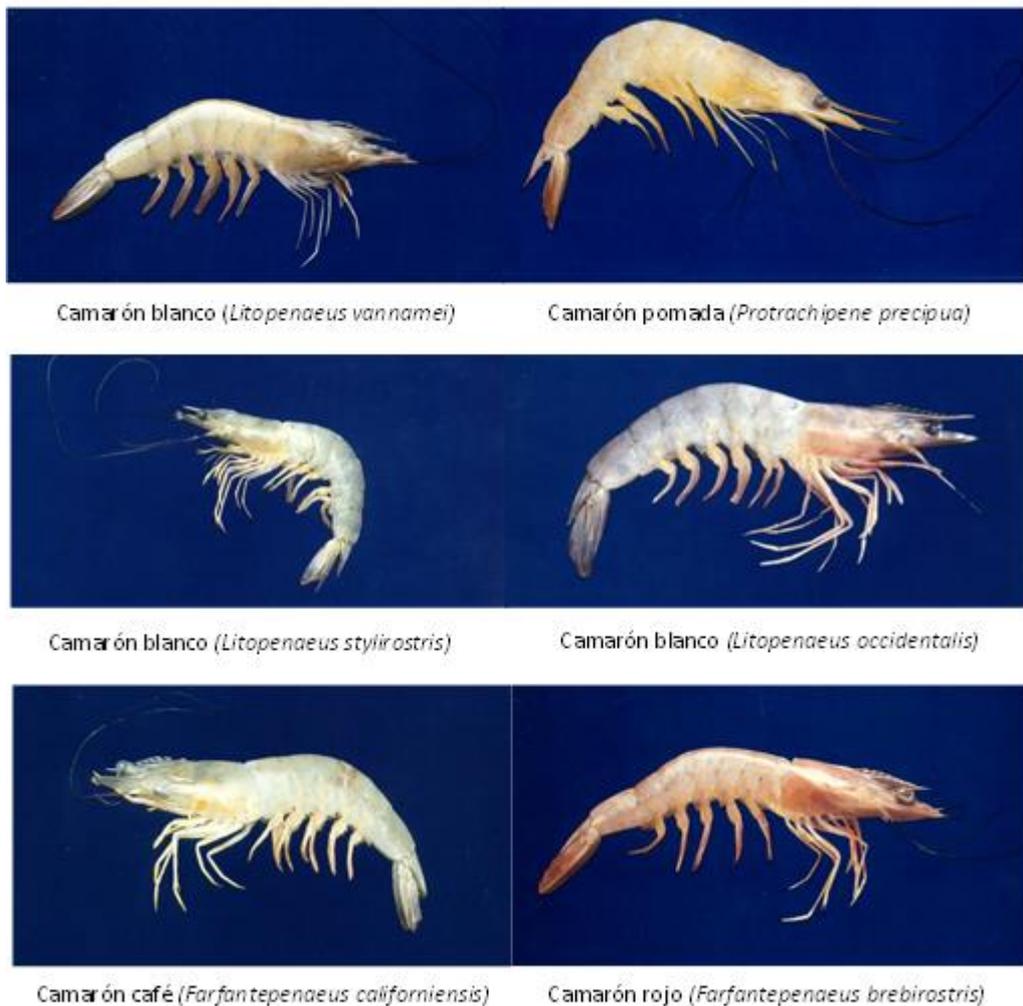
Los camarones pueden habitar en aguas tanto dulces como saladas, por lo que fácilmente se adaptan a climas templados, fríos y tropicales. Según esta característica se pueden distinguir tres variedades básicas en el mercado mundial: los de agua fría que son pequeños y habitan aguas oceánicas frías, los de aguas tropicales que poseen un gran tamaño, un corto tiempo de vida, y son las variedades más comercializadas a nivel mundial. Y los de agua dulce que habitan ríos y lagos de regiones cálidas y llegan a tener gran tamaño. (Pro Ecuador, 2012)

En el Ecuador predominan los camarones de aguas tropicales, según Proecuador (2012) se destaca la especie *Litopenaeus Vannamei* con un 95% del total de la producción ecuatoriana. A este camarón se lo llama camarón blanco, su color varía de blanquecino a

amarillento y tiene el dorso más oscuro, habita en zonas con fondos lodosos y es considerada una de las especies más resistentes a cambios medioambientales. (Proecuador, 2016).

Aproximadamente el 5% de la producción la componen *Litopenaeus Stylirostris* y las demás especies en menores cantidades (Ver figura 6). Al *Litopenaeus Stylirostris* se lo llama también camarón blanco, pero se diferencia del *Litopenaeus Vannamei* en que su color es blanco con marices verdosos o azulados, sobreviven a temperaturas más bajas que los *Vannamei* y prefieren agua de mayor nivel de oxigenación, salinidad y proteínas. (Marriott, 2003).

Figura 6.- Principales especies de camarón capturadas en el Ecuador
Principales Especies Capturadas



Fuente: Instituto Nacional de Pesca, 2014.

El camarón cumple la función de alimento perteneciente al reino animal, al grupo de los mariscos, en la rama de crustáceos. Posee un nivel bajo de grasas y calorías, es rico en carotenos, beta carotenos, omega 3 y provitamina A.

Según el portal de Pro Ecuador el camarón ecuatoriano es reconocido a nivel mundial como un producto gourmet por su exquisito sabor, color y textura.

4.1.2 Características del cultivo (siembra, crecimiento, amenazas).

La producción de camarón del camarón ecuatoriano consta de dos componentes:

- ✓ Fase de larvicultura
- ✓ Fase de engorda.

- Para la fase de larvicultura, los juveniles o post-larvas pueden ser silvestres o de

laboratorio, su origen se considera la clave del rendimiento de la producción y por ende de la rentabilidad del negocio.

La post-larva silvestre es considerada la de mejor calidad, los larveros la recolectan de su medio natural, posee una mejor capacidad de supervivencia en los pre-criaderos y en los tanques de engorde. En segundo lugar, se encuentran las larvas criadas en laboratorios pero que provienen de progenitores madurados y fecundados en medio natural. En este caso las hembras son llevadas a desovaderos o nauplieras y sus larvas (nauplios) son vendidas a laboratorios. Finalmente se encuentran las post-larvas que provienen de nauplios de maduración, estas se las obtienen de adultos capturados del medio natural e inducidos a madurar.

- La fase de engorda se la realiza utilizando distintos tipos de cultivo que puede ser de cinco clases desde un cultivo extensivo hasta un cultivo ultra intensivo. (Calderón, J., s.f)

En el Ecuador se utilizan principalmente los métodos semi-extensivo, extensivo e intensivo.

El cultivo extensivo posee una densidad de siembra entre 5000 y 30000 juveniles/ha. Y aunque la supervivencia y rendimientos son bajos, produce bajos costos administrativos y financiero lo que hace a este tipo de cultivo un método rentable cuando se tiene una baja incidencia de enfermedades. Las piscinas son grandes, miden entre 20 y 100has. y se construyen utilizando un sistema de contención consistente en un curso de agua natural, la alimentación y cambio de agua depende de las mareas, el bombeo de agua y la alimentación suplementaria es casi nula.

El cultivo semi-extensivo posee una densidad de siembra de 25000 a 200000 juveniles/ha. en piscinas de 5 a 15has., por esto se debe invertir más en alimentación mano de obra y en la aireación y bombeo para recambio de agua. Al tener mayor densidad de siembra se depende más de la tecnología pues aumenta la probabilidad de fallo de la cosecha por enfermedades, alimentación insuficiente o estrés de la especie.

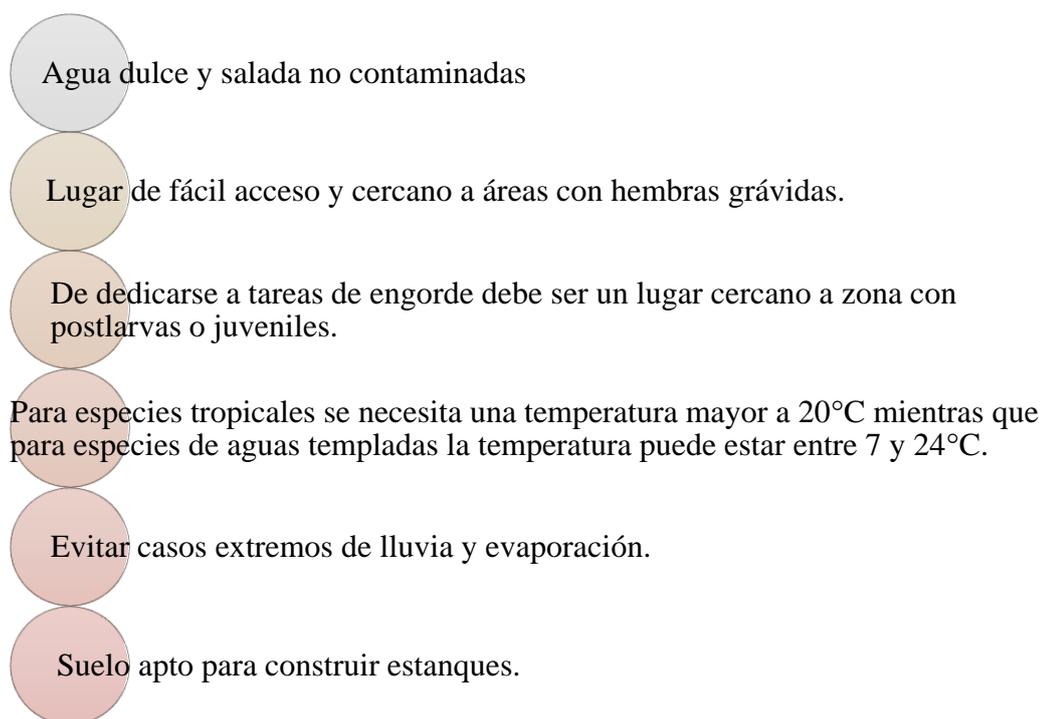
El cultivo intensivo se asocia con tasas de producción muy altas en piscinas más pequeñas que los tipos anteriores (0,01 hasta 5has.), donde se cultiva hasta 200000 juveniles por ha. Aquí el camarón se cultiva por fases, sembrando menores cantidades a medida que el camarón crece. Se utiliza alimentación balanceada y se depende de laboratorios de larvas para asegurar una siembra libre de enfermedades. (Marriot, 2003)

La alimentación dependerá de la fase que atraviese el producto, a medida que se desarrolla puede ingerir otros alimentos y posee otros requerimientos nutricionales que pueden cubrirse con alimentación artificial o alimentos vivos.

4.1.3 Condiciones geográficas y climáticas para el cultivo.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), para el cultivo de camarón se necesita de las siguientes condiciones:

Figura 7.- Condiciones para el cultivo de camarón



Fuente: Fenucci, J., (1988), Manual para la cría de camarones peneidos.
Elaboración: Autores de este documento

En cuanto a características apropiadas del suelo se tiene que: debe estar compuesto por 70% de arena y 25% de arcilla y una permeabilidad que proporcione un escurrimiento de agua menor al 5% diario pudiendo llegar hasta 15%.

Según la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA) (2015) el 96% de la producción camaronera del Ecuador proviene del cultivo

4.1.4 Temporadas de producción.

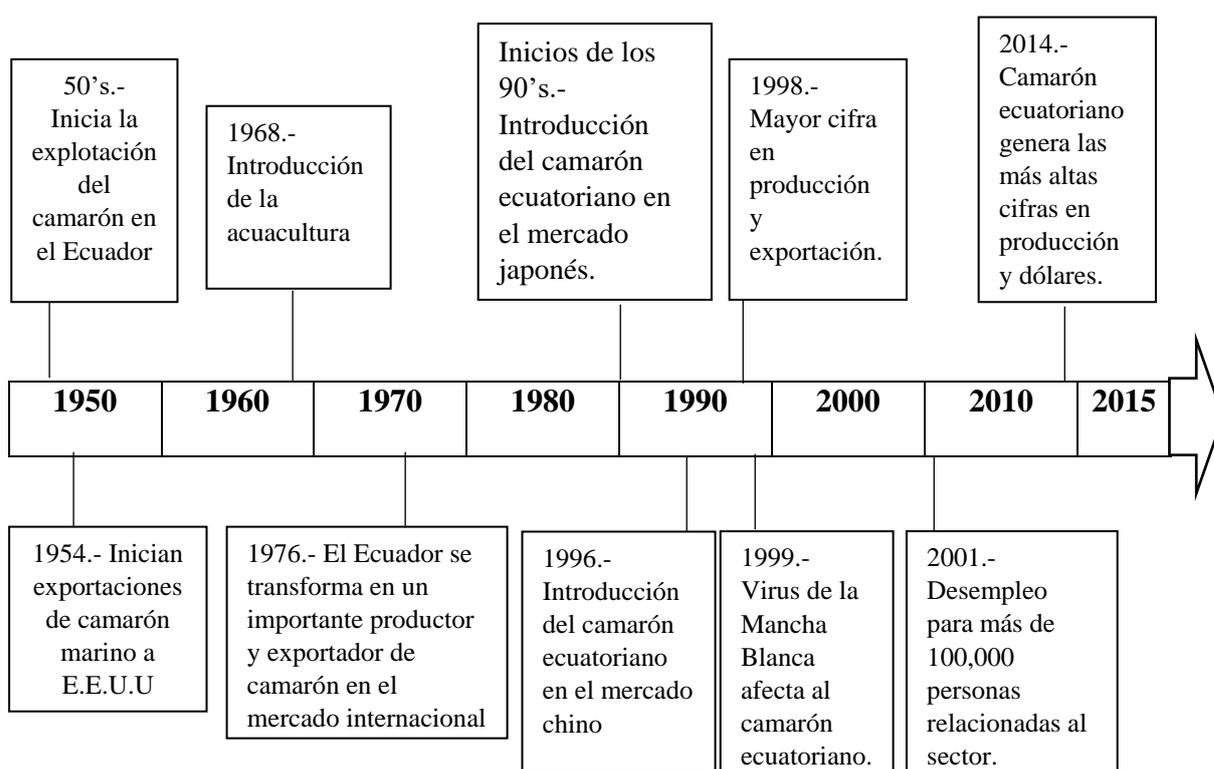
El período de producción del camarón es de aproximadamente cuatro meses desde la llegada de la larva a la piscina, si es invierno el período se acorta debido a la temperatura del agua. Este período de tiempo también varía dependiendo del tamaño que se requiere del camarón.

El camarón es una de las especies que se beneficia directamente de las condiciones climatológicas del Ecuador, lo que permite que se generen hasta 3.5 ciclos de cosecha anuales y un mayor desarrollo productivo por hectárea. (Pro Ecuador, 2016)

Al culminar el ciclo de producción la piscina es preparada para la cosecha. Las pescas se realizan en agujajes por ser el período donde el camarón se encuentra en plena actividad, además, para fijar el momento adecuado se toman muestras para determinar textura, tamaño, sabor, y otros aspectos. (Crimasa, s.f.)

4.1.5 Exportación del producto e importancia histórica del producto en el país.

Figura 8.- Sucesos importantes en la historia del camarón ecuatoriano



Elaboración: Autores de este documento

La explotación del camarón en Ecuador inició en la década de los 50's como medio de subsistencia, luego se transforma en una importante fuente generadora de empleo y de divisas para la economía ecuatoriana y en 1954 se dieron las primeras exportaciones de

camarón marino hacia Estados Unidos como principal país de destino. (Instituto Nacional de Pesca, s.f.).

La acuicultura se introdujo en el año 1968 y para el año 1976 el Ecuador se transforma en un importante productor y exportador de camarón en el mercado internacional. (FAO, s.f.). Los productores y exportadores han logrado introducir el producto en nuevos e importantes mercados además de Europa y EEUU como es el caso de Japón a inicios de los 90's y China en 1996 gracias a la inversión en mejora de calidad, actualmente los países de destino del camarón ecuatoriano suman 50 aproximadamente.

El sector camaronero y pesquero ha contribuido en la economía nacional en gran porcentaje de su PIB. (Bernabé, 2016)

Marriot F. (2003) menciona que la industria camaronera ha evolucionado desde su introducción enfrentando problemas como enfermedades, falta de financiamiento y sobreoferta mundial pero también ha producido grandes beneficios para los involucrados en el sector y para el país en general generando divisas y empleo.

El boom de la industria camaronera se dio entre mediados de los ochenta y mediados de los noventa, para el año 1998 se obtuvo la mayor cifra en producción y exportación llegando esta industria a proveer 250.000 empleos directamente, sin embargo, el virus de la mancha blanca apareció en 1999 en el Ecuador y para el año 2001 como consecuencia directa, se dejó desempleadas a más de 100.000 personas. (FAO, s.f.)

Pero según datos de Banco Central del Ecuador el sector se ha ido recuperando cada año alcanzando las más altas cifras en producción y dólares en el 2014 (298 TM y 2.571,8 millones de dólares).

4.1.5.1 Producción nacional total y peso en la balanza comercial. Comparación con las exportaciones petroleras.

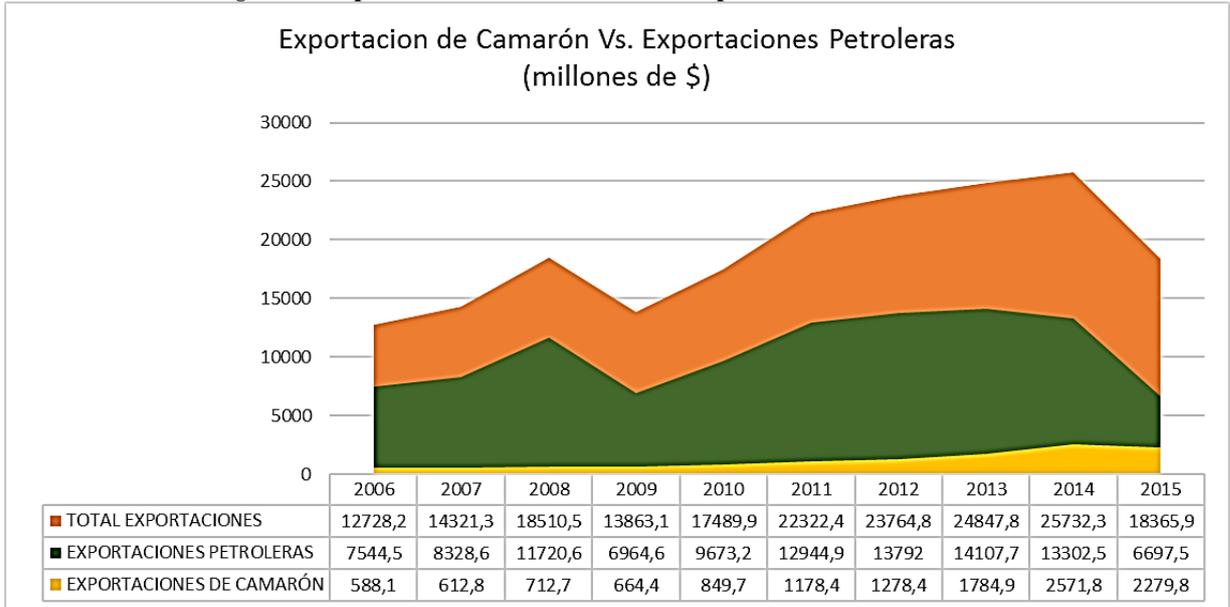
En los últimos diez años los ingresos por exportación de camarón en el Ecuador han ido aumentando. Según datos del Banco Central del Ecuador, únicamente en dos años de esta última década se tuvo una variación negativa con respecto al año anterior, la primera variación negativa se dio en el 2009 con un -6,8% y el 2015 con una variación de -11,4% con respecto al 2014, año en el que la producción exportada de camarón dio los mayores ingresos de la década, aumentando incluso en 44% respecto al 2013.

En el año 2006 el camarón representaba un 4,6% del total de las exportaciones de la balanza comercial, en el 2007 Y 2008 este porcentaje se redujo a 4,3% Y 3,9% respectivamente, pero desde ese año los aumentos han sido constantes, llegando en el 2015 a representar el 12,4% del total de las exportaciones.

Por el contrario, las exportaciones petroleras anuales se muestran más inestables en estos últimos diez años, en el año 2008 aumentaron un 40% con respecto al año anterior, pero disminuyeron al siguiente año también en un 40%, desde el 2010 fueron aumentando nuevamente, pero en menor proporción cada año hasta que en el 2014 tuvieron variación negativa de -5,7% y en el 2015 una variación negativa aún mayor de casi -50%.

El Ecuador es un país petrolero y por ende las exportaciones petroleras representan un fuerte porcentaje del total de exportaciones, sin embargo, desde el año 2013 su porcentaje de participación se ha venido reduciendo, pasando de más del 50% cada año a un 36,5% en el 2015.

Figura 9.- Exportaciones de Camarón Vs. Exportaciones Petroleras



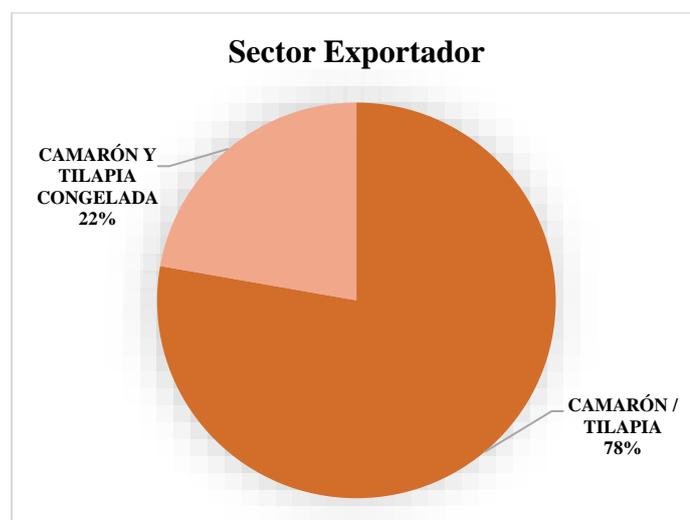
Fuente: BCE

Elaboración: Autores de este documento

4.1.5.1.1 Principales empresas, asociaciones y zonas productoras.

Según el directorio de exportadores de Pro-Ecuador, el sector de camarón y tilapia tiene alrededor de 38 exportadores de los cuales 28 exportadores se dedican a la producción de camarón y tilapia frescas, mientras que los 10 exportadores restantes exportan estos mismos productos, pero congelados

Figura 10.- Sector exportador de camarón y tilapia



Fuente: Pro Ecuador

Elaboración: Autores de este documento

La siguiente lista (Ver tabla 1) corresponde a las 10 mejores empresas exportadoras del camarón ecuatoriano según sus respectivas utilidades, conforme a lo analizado por la revista Ekos Negocios:

Tabla 1.-Ranking de las mejores empresas exportadoras de camarón según sus utilidades

RANKING POR UTILIDADES		
ITEM	EMPRESAS	UTILIDADES
1	Industrial Pesquera Santa Priscila	\$13.220.160,00
2	Empacadora Grupo Granmar S.A.	\$5.695.905,00
3	Omarsa	\$5.652.530,00
4	Produmar S.A. / Tropack.S.A.	\$4.995.809,00
5	Empacreci S.A.	\$2.024.465,00
6	Cofimar S.A.	\$559.610,00
7	Procesadora de Mariscos de El Oro	\$545.044,00
8	Estar C.A.	\$441.896,00
9	Oceanfish S.A.	\$292.306,00
10	Zambrita S.A.	\$52.894,00

Fuente: Ekos Negocios
Elaboración: Autores de este documento

La Cámara Nacional de Acuicultura manifiesta que, en el Ecuador actualmente existen 14 asociaciones afiliadas de camaroneras apoyando al desarrollo de la producción de camarones y velando por su interés tanto nacional como internacional. A continuación, se detallan cada una de estas asociaciones:

- Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR)

La Federación está comprometida en facilitar servicios de calidad con capacitaciones y asistencia técnica en internacionalizar a las empresas ecuatorianas para proteger el interés del sector.

- Cámara de industrias de Guayaquil

A sus afiliados los representa por sus legítimos intereses, apoyando en el desarrollo industrial del país para satisfacer las necesidades del sector. En ella se ofrecen capacitación, asesorías, información y emiten certificados de origen

- Centro Empresarial de Desarrollo (CORPEI)

Es una filial privada sin fines de lucro que se dedica a promover el desarrollo económico y competitivo por medio de soluciones integrales ofreciendo dos tipos de servicios; como la asesoría para la creación de nuevos proyectos y la prestación de capital a las empresas asociadas.

- Asociación de Cultivadores de Especies Bioacuáticas de Esmeraldas (ACEBAE)

Esta encargada de velar por los deberes y derechos de sus afiliados en Esmeraldas, así como también proporcionar asesorías y promover el desarrollo de ferias camaroneras con temáticas dirigidas a la eficiencia en los métodos de producción como la implementación de sistemas de fases y de recirculación, uso de raceway flotantes y cultivo de camarón en aguas de baja salinidad.

- Asociación de Productores de Camarón del Norte de Esmeraldas (ASOPROCANE)

Es una sociedad que defiende los intereses de los sindicatos y de sus afiliados, además realiza actividades de asociaciones, sindicatos de empresas, sindicatos con filiales y organizaciones sindicales ubicada en Esmeraldas- Rio Verde. Cuyos afiliados tendrán conocimiento sobre la situación actual laboral y salarial.

- Cooperativa de Productores de Camarón del Norte de Manabí (COOPROCAM)

- Asociación de camaroneros de Sucre, Tosagua, Chone y San Vicente
- Camaroneros Sucre
- Asociación Provincial de productores de post larvas de camarón de Santa Elena (ASOLAP)

Es una sociedad ubicada en Santa Elena- Salinas- Anconcito que participa activamente en proyectos de implementación para planes de mitigación que afecten el suministro de larvas a la industria camaronera.

- Cámara de Productores de Camarón de el oro (CPC)

Es una asociación ubicada en Machala que se dedican a la ejecución de diferentes acciones por parte de los gremios del oro, de manera independiente y conjunta con la CNA para difundir las preocupaciones del sector camaronero de la provincia ante las autoridades

- Asociación de Productores de Camarón “Jorge Kayser” (APROCAM)

Están ubicados en Esmeraldas-Muisne, APROCAM brinda asesoramiento a las empresas y administraciones públicas en temas de planificación, información administrativa, eficiencia y control.

- Cooperativa de producción pesquera Hualtaco

Es una sociedad ubicada en la provincia del Oro- Huaquillas, mantienen la misión de mejorar la producción del sector camaronero y diversificar la acuicultura en otras acciones en conjunto con el Gobierno Nacional para fomentar la maricultura.

- Asociación de Productores Camaroneros fronterizos (ASOCAM)

Es una sociedad que realiza actividades de cuestión pública mediante campañas de educación, influencia política, recaudación de fondos, etcétera. Se encuentra ubicada en la provincia del Oro en Huaquillas

- Cooperativa de producción pesquera “Sur Pacífico Huaquillas”

Es una asociación que pertenece a la provincia del Oro, establecen actividades con autoridades del gobierno para fortalecer la producción, comercialización y productividad del sector pesquero

4.1.5.2 Participación internacional.

El mundo ha tenido un total de 51767 toneladas de exportación en el año 2015 de la partida # 030626 que referencia a los productos de Camarones y langostinos "Pandalus spp. Crangon crangon", incluso ahumado, incluso pelados o no, vivos, frescos, refrigerados, secos, salados o en salmuera, incl. camarones y langostinos sin pelar, cocidos en agua o en agua hirviendo. (Trade map)

4.1.5.3 Principales mercados.

Según los datos estadísticos proporcionados por Cámara Nacional de Acuicultura (CNA) desde enero a junio del año 2015 y 2016, el Ecuador registra exportaciones de camarones a aproximadamente 50 países, de los cuales Vietnam, EEUU, Francia, España, Italia ocupan los primeros lugares (Ver tabla 2).

En el año 2015 desde el mes de enero a junio, el sector camaronero tiene mayor presencia internacional en libras en EEUU con 30%, seguido de Vietnam con 17%, Francia 14%, España 13% e Italia con 7%. Mientras que, en el año 2016 en comparación con los mismos meses, la exportación de camarón en libras tuvo mayor acogida en Vietnam con un 39%, después EEUU con 23%, España 11%, Francia 10% e Italia con 6% con respecto a los 50 países que el Ecuador exporta camarón en el extranjero. (CNA)

Tabla 2.- Principales Países Exportadores de Camarón

PAÍS	ENERO-JUNIO 2015	ENERO-JUNIO 2016	PART. LIBRAS 2015	PART. LIBRAS 2016
	DÓLARES	DÓLARES		
VIETNAM	\$33.027.660,78	\$83.916.296,33	17%	39%
E.E.U.U.	\$65.303.958,56	\$48.146.243,49	30%	23%
ESPAÑA	\$24.251.053,89	\$24.234.515,72	13%	11%
FRANCIA	\$28.026.539,33	\$20.506.910,74	14%	10%
ITALIA	\$15.003.990,19	\$13.719.101,83	7%	6%

Fuente y Elaboración: CNA

4.1.5.4 Principales competidores

Según las estadísticas realizadas por Trademap, en el año 2015 el mundo mantuvo exportaciones \$342.578 miles de USD de la categoría de Camarones y langostinos "Pandalus spp. Crangon crangon", incluso ahumado, incluso pelados o no, vivos, frescos, refrigerados, secos, salados o en salmuera, incl. camarones y langostinos sin pelar, cocidos en agua o en agua hirviendo.

En la tabla 3, se encuentra un cuadro referencial de los principales países competidores con sus respectivos valores exportados en miles de USD y su participación en el mercado.

Tabla 3.- Países exportadores de camarón en el año 2015.

Exportadores	Valor exportada en 2015 (miles de USD)	Participación en el mercado de cada país
Mundo	\$ 342,578	100.0%
Países Bajos	\$ 117,472	34.3%
Marruecos	\$ 65,821	19.2%
Alemania	\$ 43,910	12.8%
Estados Unidos de América	\$ 21,992	6.4%
Dinamarca	\$ 19,381	5.7%
Noruega	\$ 11,408	3.3%
Myanmar	\$ 6,903	2.0%
Indonesia	\$ 6,547	1.9%
India	\$ 6,411	1.9%
Malasia	\$ 5,978	1.7%
Ecuador	\$ 3,450	1.0%

Fuente: Trade map

Elaboración: Autores de este documento

El Ecuador en el año 2015 estuvo en el puesto doceavo entre 62 países exportadores de camarón, su principal competidor son los países Bajos con una participación en el mercado de 34.3%, seguido de Marruecos con 19.2%, Alemania con 12.8% y Estados Unidos de América con 6.4%. (Trade map)

4.1.5.4.1 Tratados económicos que involucran la comercialización del producto.

Según la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA), el sector camaronero ecuatoriano tiene 11 tratados económicos para la comercialización de su producto, los cuales están detallados en la siguiente lista con sus respectivos miembros y beneficios (Ver tabla 4)

Tabla 4.- Tratados económicos sobre la comercialización del camarón (1)

Tratados	Integrantes	Beneficios
Tratado De Libre Comercio Con La Unión Europea	28 países integrantes	Marco jurídico estable para las exportaciones, acceso a 28 mercados, unión aduanera (mercado único) y mayor importador mundial
Miembros De La Organización Mundial Del Comercio (OMC)	OMC tiene actualmente 164 países miembros y 20 naciones en calidad de observadores	Permite ampliar el mercado para la producción nacional, existen beneficios a los exportadores abaratando sus costos y comercio fluido
The Global Aquaculture Alliance	245 empresas asociadas	Acceso a los consumidores a través de plataforma comunitaria en línea, oportunidades de patrocinio para proyectos, verificaciones de la cadena de suministro
Asociación Nacional De Acuicultores De Honduras (Andah)	-	Convenio de licenciamiento de la industria a través de convenio con SERNA, asegurar con concesiones, normativas, licencias y permisos de operación.
Asociación Brasileira De Criaderos De Camarón (Abcc)	370 miembros	Promueve estudios e investigaciones, reuniones de negocios, conferencias técnico-científicas y la prestación de servicios de asesoramiento técnico
Infopesca Internacional	Países de América Latina y del Caribe	Búsqueda de mercados para productores, promoción de productos pesqueros de América Latina y del Caribe en el mercado mundial

Elaboración: Autores de este documento

Tabla 5.- Tratados económicos sobre la comercialización del camarón (2)

Tratados	Integrantes	Beneficios
World Aquaculture Society (WAS)	Más de 3.000 miembros en unos 100 países que representan a la comunidad acuícola mundial	Asegura el desarrollo progresivo de la acuicultura en todo el mundo, atendiendo a la creciente demanda mundial de información y tecnología científicas
Auburn University	N/A	Posee una escuela de pesca, acuicultura y ciencias acuáticas con laboratorios cuantitativos de pesca para mejorar su producción y la salud de los animales acuáticos
Organización De Las Naciones Unidas Para La Agricultura (FAO)	33 países miembros	Identifica las áreas mejor posicionada para responder a las demandas que plantean las tendencias mundiales de desarrollo agrícola y a los desafíos a los que se enfrentan sus Estados miembros.
Red De Acuicultura De Las Américas	21 países miembros	Una de las primeras acciones de la Red será hacer un diagnóstico sobre la acuicultura en América Latina y el Caribe, con especial atención sobre la situación de los miles de productores de recursos limitados
Agencia Alemana Para La Cooperación Internacional	Más de 17.000 colaboradores y colaboradoras en todo el mundo	Su labor para alcanzar sus objetivos en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible; asimismo, actuamos a nivel mundial en el ámbito educativo internacional.

Elaboración: Autores de este documento

4.1.5.5 Entidades gubernamentales directamente involucradas.

A continuación, se detallan las entidades gubernamentales que están involucradas en mejorar las exportaciones del sector camaronero ecuatoriano

- Pro Ecuador

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones es el encargado de elaborar políticas y normas para fomentar la oferta de productos tradicionales y no tradicionales en el comercio internacional.

- Ministerio del ambiente

Es el organismo del Estado ecuatoriano que se encarga de realizar las políticas ambientales y regulan proyectos para el cuidado de los ecosistemas y de esta manera aprovechar los recursos naturales

- MAGAP

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca es la institución rectora que regula la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del Ecuador para su adecuado desarrollo y crecimiento sostenible del sector.

- CNA

Cámara Nacional de Acuicultura representa a personas naturales, jurídicas y asociaciones que se encargan de la reproducción, cultivo, procesamiento y comercialización de especies acuáticas,

- Instituto Nacional de Pesca (INP)

Es un organismo especializado dedicado a la investigación biológica, tecnológica y económica, tendientes a la ordenación y desarrollo de las pesquerías

La tabla 6 muestra el apoyo gubernamental para la producción y comercialización del producto a través de programas que mejoran la marca del camarón ecuatoriano:

Tabla 6.-.- Programas que apoyan entidades gubernamentales (1)

Progamas	Entidades que cooperan	Beneficios
Programa Económico Financiero para el Sector Camaronero - 2016	IDE (Business School), CNA (Cámara Nacional de Acuacultura)	Proporcionar a los participantes los conocimientos, herramientas y habilidades necesarias para gestionar exitosamente las empresas del sector camaronero.
Capacitación en seguridad ciudadana -2017	CNA (Cámara Nacional de Acuacultura), Ministerio del Interior	Miembros del sector camaronero tendrán recomendaciones sobre medidas preventivas y procedimientos a seguir en caso de cualquier delito
VIII SIMPOSIO NICOVITA- abril 2016	CNA (Cámara Nacional de Acuacultura)	15 Expositores compartirán información y experiencias, que les permitirá analizar nuevas herramientas técnicas y comerciales vigentes en el mercado acuícola mundial
AQUAEXPO El Oro 2016	CNA (Cámara Nacional de Acuacultura)	Tendencias en la alimentación del camarón, experiencias en el manejo de <i>raceways</i> , eficiencia en la producción de camarón, genética y resistencia a enfermedades
XVIII Congreso ecuatoriano de acuicultura & Aquaexpo 2016	CNA (Cámara Nacional de Acuacultura)	Programa de conferencia técnicas se centrarán sobre la tecnificación y sostenibilidad de la producción de camarón en Ecuador.

Fuente: CNA Cámara Nacional de Acuacultura
Elaboración: Autores de este documento

Tabla 7.- Programas que apoyan entidades gubernamentales. (2)

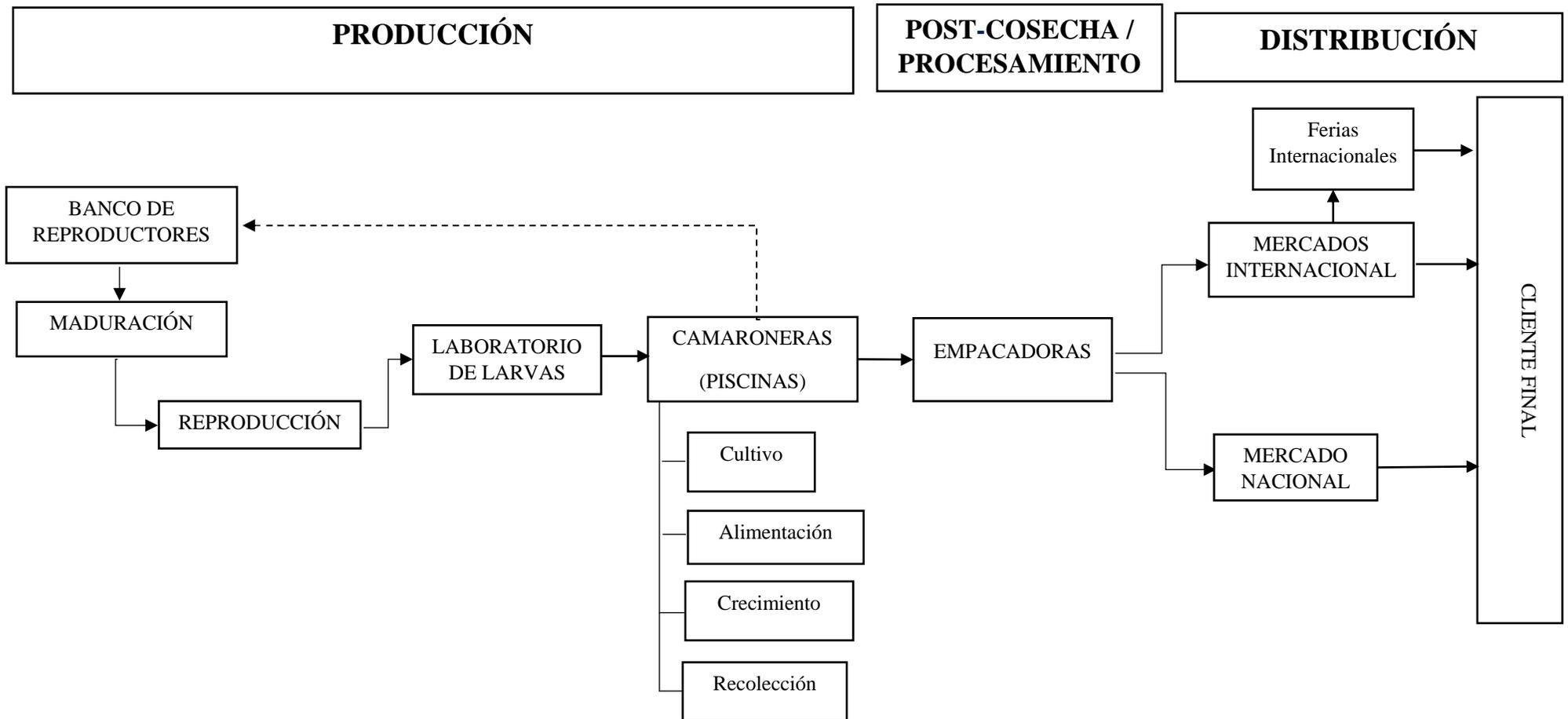
Programas	Entidades que cooperan	Beneficios
Programa de seguimiento del recurso camarón en Esmeraldas (langostino) y Posorja (pomada)	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP), Instituto Nacional de Pesca (INP)	Potenciar la competitividad de la cadena del camarón y su aporte al crecimiento económico y social del país
Plan de Mejora Competitiva (PMC) del Camarón	Ministerios de Comercio Exterior (MCE) y de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (Magap)	Miembros del sector camaronero tendrán recomendaciones sobre medidas preventivas y procedimientos a seguir en caso de cualquier delito
Proyecto de cultivo experimental de camarón blanco (<i>Litopenaeus vannamei</i>) en jaulas 2014	Instituto Nacional de Pesca (INP) y del Ministerio de Ambiente (MAE)	El beneficio del proyecto para el sector y el apoyo que los pescadores deben ofrecer para obtener los resultados de llegar a su talla comercial
Pruebas de inter-laboratorio a través de su Laboratorio de Ensayo de Productos de Uso Acuícola – 2015	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP), Instituto Nacional de Pesca (INP)	Sistema de gestión de calidad con el fin de seguir cumpliendo y garantizando la calidad y sanidad de los productos de uso acuícola.
Programa sobre enfermedades del camarón – 2016	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP), Instituto Nacional de Pesca (INP)	El sector productor camaronero conocerá las enfermedades que han afectado al camarón; su influencia en la producción nacional, y la situación actual del país con relación a las enfermedades.

Fuente: Instituto Nacional de Pesca (INP) y del Ministerio de Ambiente (MAE)

Elaboración: Autores de este documento

5. CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN ECUATORIANO

Figura 11.- Cadena de comercialización del camarón ecuatoriano



Elaboración: Autores de este documento

La cadena de comercialización del camarón ecuatoriano se compone de tres etapas:

- PRODUCCIÓN
- POST-COSECHA O PROCESAMIENTO
- DISTRIBUCIÓN

En estas tres etapas de la cadena se ven involucrados agentes directos, indirectos y de soporte los cuales se resumen en la tabla 8.

Tabla 8.- Agentes involucrados en la cadena de comercialización del camarón ecuatoriano

PRODUCCIÓN		
AGENTES DIRECTOS	AGENTES INDIRECTOS	AGENTES DE SOPORTE
<ul style="list-style-type: none"> • Camaroneras 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorios de maduración. • Laboratorios de larvas • Banco de reproductores • Proveedores de alimento y demás insumos para la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (MAGAP) • Instituto Nacional de Pesca (INP) • Entidades Financieras
POST-COSECHA/PROCESAMIENTO		
AGENTES DIRECTOS	AGENTES INDIRECTOS	AGENTES DE SOPORTE
<ul style="list-style-type: none"> • Empacadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de Empaques, Hielo y demás insumos para la industria • Transporte • Bodegas de Almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de Pesca (INP)
DISTRIBUCIÓN		
AGENTES DIRECTOS	AGENTES INDIRECTOS	AGENTES DE SOPORTE
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas comercializadoras de camarón en el mercado nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD)

<ul style="list-style-type: none"> • Empresas exportadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Bodegas de Almacenamiento • Proveedores de Empaques, Hielo y demás insumos para la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (MAGAP) • Pro-Ecuador
---	---	---

Elaboración: Autores de este documento

A continuación, se detallarán las fases de la cadena de comercialización y las acciones de los agentes involucrados.

5.1 FASE 1: Producción

La fase de producción comprende el desarrollo de las larvas y post-larvas. Esta fase inicia con la obtención de especímenes de camarón de un banco de reproductores. Las hembras pasan a salas de maduración donde se les realiza una ablación ocular unilateral para forzarlas a madurar o puede también darse por su alimentación.

En la siguiente etapa que es la reproducción, machos y hembras maduras son colocados en tanques a razón de dos machos por cada hembra para la cópula.

Las hembras ya copuladas pasan a la sala de desove y una vez desovadas regresan a los tanques de cópula mientras que sus huevos pasan a aclimatarse para la eclosión. Una vez eclosionados, los nauplios son llevados a los laboratorios de larvas cuya función es desarrollarlos hasta que alcancen el tamaño adecuado para ser trasladados a piscinas camaroneras, además, los laboratorios certifican que estén libres de enfermedades para disminuir el riesgo en etapas posteriores.

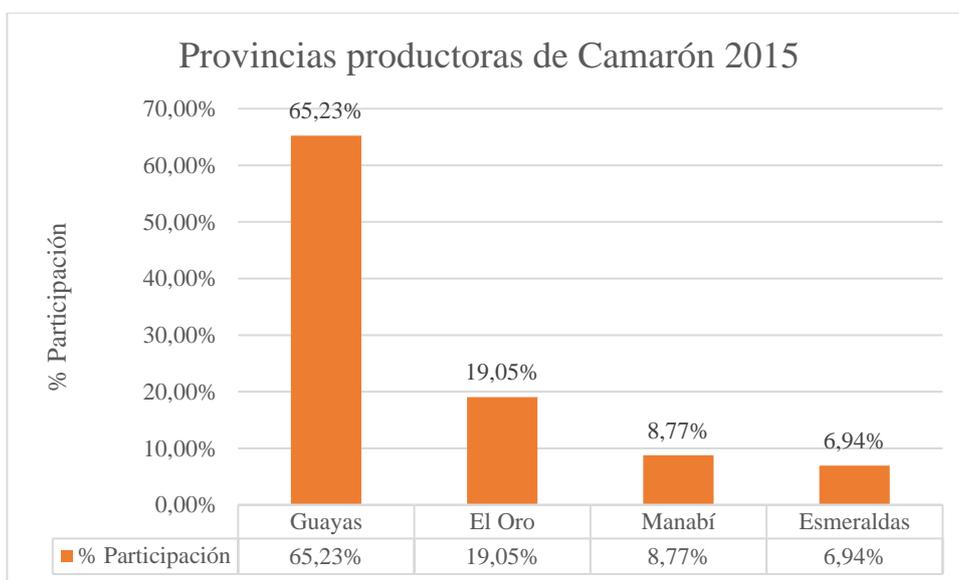
Según el portal del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) en el Ecuador existen 200 laboratorios productores de larvas que son los responsables de la calidad de la producción de camarón, estos imitan las condiciones del medio natural; la Cámara Nacional de Acuacultura (CNA, 2015) menciona que el 75% de estos laboratorios se encuentran en la provincia de Santa Elena.

Luego de que se les realice las pruebas necesarias a las post-larvas, pasan a las camaronas para ser cultivadas en piscinas y cumplir con su proceso de engorde. Según el Instituto Nacional de Pesca (INP) en el país existen 1251 camaronas registradas y aprobadas (cifra actualizada a enero 2017).

La alimentación del camarón dependerá de la fase de maduración en que se encuentre y su alimento puede ser natural, como pequeños moluscos y crustáceos, lombrices, cabezas de camarón y zooplancton; o artificial. En el Ecuador existen aproximadamente 16 empresas proveedoras de alimento para camarón, registradas y aprobadas, según datos actualizados a julio de 2016 por el INP.

Las piscinas camaronas suelen estar ubicadas cerca de la costa para asegurar la obtención de agua salada. Es así que, en el año 2015 según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Guayas fue la principal provincia productora de camarón, seguida por El Oro, Manabí y Esmeraldas (Ver figura 12).

Figura 12.- Provincias productoras de camarón en el Ecuador



Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), 2015
 Elaboración: Autores de este documento

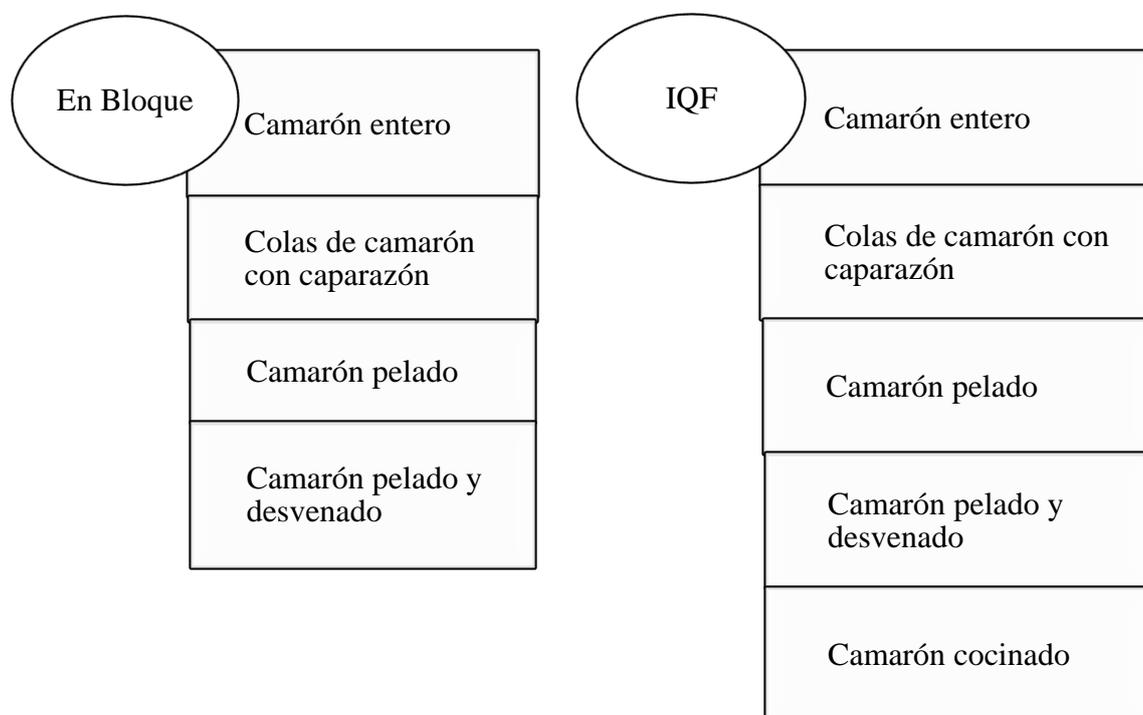
Una vez que los camarones han madurado, es decir, alcanzado su tamaño y peso óptimo, se las recolecta, lava y cubre con hielo.

5.2 FASE 2: Postcosecha / Procesamiento

Los camarones recolectados de las camaroneras pasan a las empacadoras donde según las indicaciones del comprador, se descabezan, clasifican por tamaño, envasan y congelan quedando listos para su envío en cajas. (Marín, 2014).

Los camarones pueden ser congelados en bloques o en IQF (Individual Quick Freezing). Las variedades empacadas para exportación se muestran en la figura 13.

Figura 13.- Variedades de camarón empacadas para exportación



Fuente: Pro Ecuador, Perfil de camarón (2012)
Elaboración: Autores de este documento

Por lo general, los camarones enteros o con cabeza se comercializan en tallas 30/40, 40/50, 50/60, 70/80, 80/100, 100/120

Mientras que las colas de camarón se comercializan en tallas 21/25, 26/30, 31/35, 36/40, 41/50, 51/60, 61/70, 71/90.

Las tallas indican el número de camarones por libra, es decir, camarones de talla 21/25 indican que en una libra pudieran haber de 21 a 25 camarones.

Los camarones usan dos tipos de empaque, el primario que puede ser una caja o bolsa de polietileno y un empaque secundario o empaque master que es la caja exterior de cartón corrugado que contiene empaques primarios.

5.3 FASE 3: Distribución

La distribución del camarón ecuatoriano se puede dar por medio de una venta en el mercado nacional o a través de empresas exportadoras para así poder llegar al consumidor final.

5.3.1 Mercado Nacional

El Ecuador cuenta con 186 empresas que se dedican a la comercialización del camarón en la ciudad de Machala, Cuenca, Guayaquil, Manta, Duran, Bahía, Bahía de Caraquez, Esmeralda, Guabo, Huaquillas, Pasaje, Pedernales, Quito, Santa Elena y Santo Domingo.

La mayoría de estas empresas tanto para la comercialización nacional como internacional se dedican a las siguientes actividades:

- Recibo de camarón de la finca y productores
- Descabezado.
- Control de calidad.
- Almacenado y despacho

En el mercado nacional, el sector camaronero posee con agentes de soporte involucrados (Ver figura 14), los cuales se encargan de brindar sus servicios y cuentan con una gran participación en el sector.

Figura 14.- Agentes de soporte en la cadena de comercialización en el mercado nacional

MAGAP	INP	AGROCALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza la información biológica pesquera histórica de los diferentes puertos y empacadoras. • Determina características biológica-pesqueras del Recurso Camarón en los principales puertos de desembarques. • Determina los niveles óptimos de explotación que aseguren la sustentabilidad del recurso camarón. • Mejora el conocimiento de los usuarios y autoridades sobre el estado actual de los recursos explotado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El INP ofrece sus servicio de laboratorios para que los usuarios registrados puedan realizar toda clase de pruebas de calidad en cumplimiento de las exigencias en los países de destino y sus clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece un sistema de registro de insumos agropecuarios • Incrementa la calidad fitosanitaria, zoonosanitaria y la inocuidad de los alimentos en su fase primaria para consumo interno y comercio exterior;

Fuente: MAGAP, INP, AGROCALIDAD
Elaboración: Autores de este documento

5.3.2 Mercado Internacional

En la exportación del camarón ecuatoriano actúan como agente directo las empresas exportadoras que comercializan el producto en aproximadamente 50 países del mundo y en 4 ferias internacionales. Además, este sector cuenta con un agente principal de soporte como lo es Pro- Ecuador.

Pro-Ecuador se encarga de brindar las siguientes guías a los exportadores para sus actividades comerciales:

- Guía del Exportador
- Guía de etiquetado para Alimentos y Productos textiles
- Guía de Certificaciones Internacionales
- Ruta PRO ECUADOR

La exportación de los camarones ecuatorianos se encuentra bajo las siguientes condiciones:

- Temperatura en contenedor: Camarones frescos: 5°C. Camarones congelados a granel: -18°C.
- Cargas en embalajes de maderas obligatorios
- El Transporte en remolque de carretera y transporte combinado de embarcación marítima.

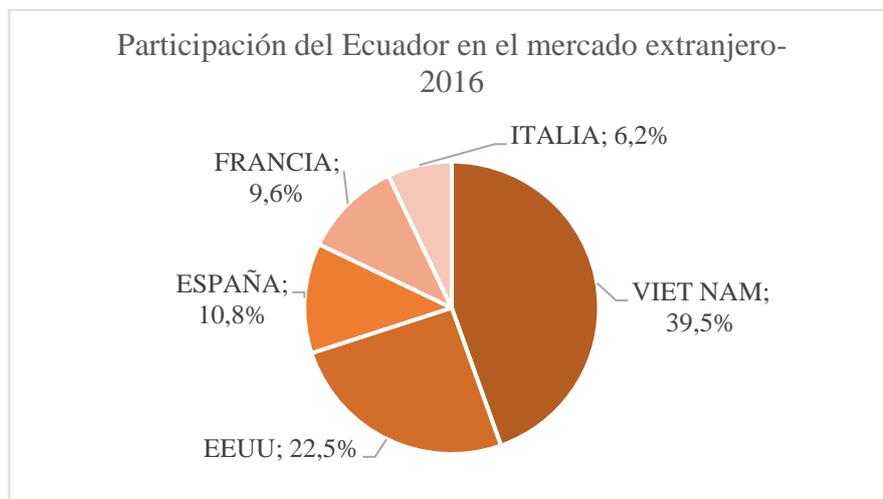
5.3.3 Empresas exportadoras

Según el directorio de exportadores de Pro-Ecuador, el sector de camarón y tilapia tiene alrededor de 38 exportadores de los cuales 28 exportadores se dedican a la producción de camarón y tilapia frescas, mientras que los 10 exportadores restantes exportan estos mismos productos, pero congelados

5.3.4 Mercados

Según los datos estadísticos proporcionados por Cámara Nacional de Acuicultura (CNA) desde enero a junio del año 2015 y 2016, el Ecuador registra exportaciones de camarones a aproximadamente 50 países, de los cuales Vietnam, EEUU, Francia, España, Italia ocupan los primeros lugares; formando parte de la red de mercados potenciales para el sector camaronero ecuatoriano (Ver figura 15).

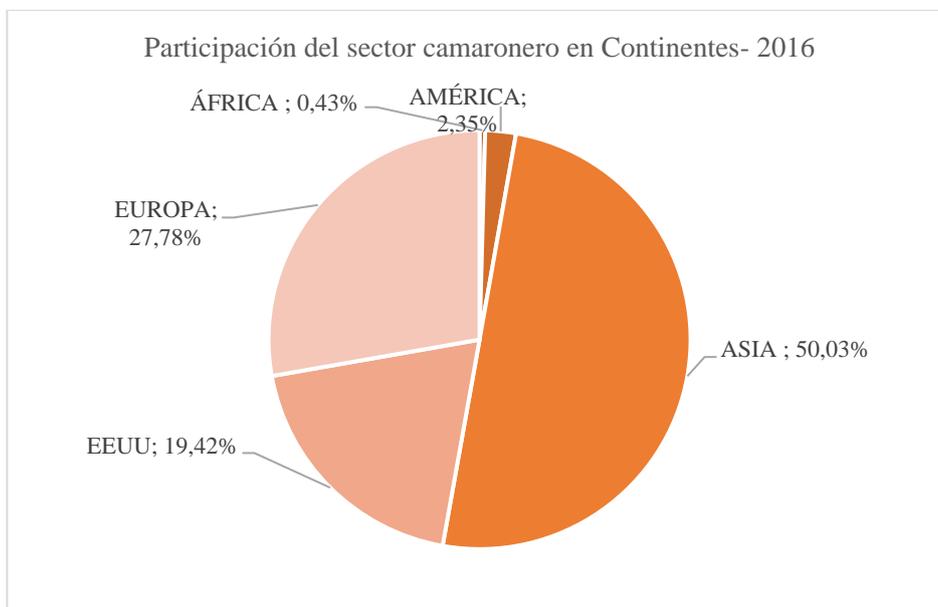
Figura 15.- Participación del Ecuador en el mercado extranjero- 2016



Fuente: (CNA) Cámara Nacional de Acuicultura
Elaboración: Autores de este documento

Según la CNA el Ecuador tiene mayor presencia durante el mes de enero a junio del 2016 en el continente asiático (Ver figura 16).

Figura 16.- Participación del sector camaronero en continentes- 2016

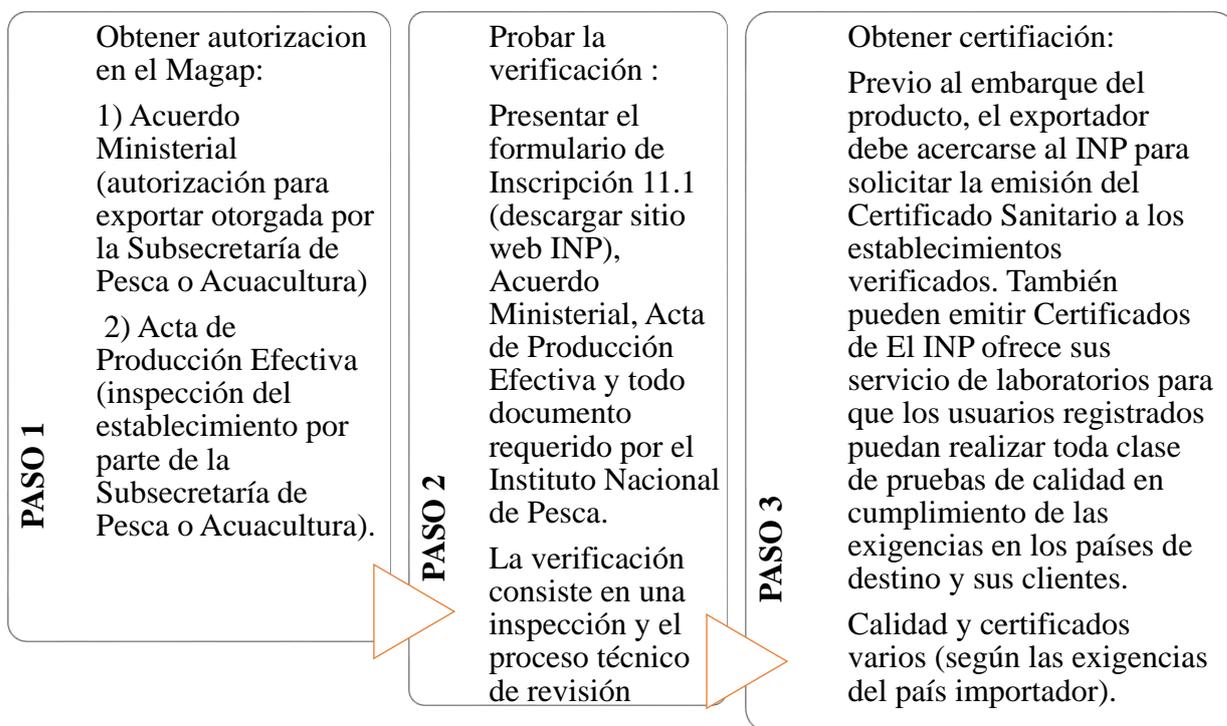


Fuente: (CNA) Cámara Nacional de Acuicultura
Elaboración: Autores de este documento

5.3.5 Requisitos para llevar camarón ecuatoriano a los mercados internacionales

Para que el camarón ecuatoriano pueda ser llevado a los mercados internacionales debe cumplir tres requisitos que menciona PROECUADOR (Ver figura 17).

Figura 17.- Requisitos para exportar el camarón ecuatoriano



Fuente: (CNA) Cámara Nacional de Acuicultura
Elaboración: Autores de este documento

5.3.6 Ferias internacionales

La Cámara Nacional de Acuicultura se compromete en regular y coordinar la participación de las empresas del Ecuador, para poder establecer contacto con potenciales clientes, vender directamente y potenciar el proceso de ventas con una nueva red de contactos. En la figura 18 se detallan ferias internacionales del sector de pesca y acuicultura:

Figura 18.- Ferias Internacionales

Seafood Expo North America	Feria Conxemar	China Fisheries & Seafood Expo	Seafood Expo Global
<ul style="list-style-type: none"> • Evento comercial de mariscos • Ecuador participa desde el 15 al 17 de marzo del 2015 • Ubicado en Boston - EE.UU 	<ul style="list-style-type: none"> • Feria Internacional de Productos del Mar Congelados • Ecuador participa desde el 5 al 7 de octubre del 2015 • Ubicado en Vigo - España 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición mas grande de mariscos en Asia • Ecuador participa desde el 4 al 6 de noviembre del 2015 • Ubicado en Qingdao - China 	<ul style="list-style-type: none"> • Feria de productos pesqueros más grande del mundo • Ecuador participa desde el 21 al 23 de abril del 2015 • Ubicado en Bruselas - Bélgica

Fuente: (CNA) Cámara Nacional de Acuicultura
 Elaboración: Autores de este documento

5.4 Análisis cualitativo complementario

El enfoque cualitativo permite realizar una medición del proceso de investigación por medio de la recolección de datos sin medición numérica, para restaurar la realidad tal como los observan los integrantes de un sistema social definido (Sampiere, Collado y Lucio, 2003)

5.4.1 Tipo de herramienta

En este trabajo se utilizó como herramienta de análisis la investigación cualitativa, en ella se obtuvo información del producto en estudio por medio de una entrevista con un experto en la comercialización del camarón ecuatoriano.

El formulario cualitativo permite acceder a un conjunto de información detallada, en donde el encuestado comparte oralmente con el investigador aquello perteneciente a un tema específico. (Fontana y Frey, 2005).

En base al método de investigación mencionado se logró conocer más de cerca la cadena de comercialización y los problemas que se han presentado en cada fase de su proceso.

5.4.2 Selección del informante

Las Tablas 9 y 10 muestran los componentes de la entrevista:

Tabla 9.- Matriz de la entrevista

Elemento	Verificador de la comercialización del camarón de Instituto Nacional de Pesca
Unidad de muestreo	Misma unidad que el elemento, una persona
Alcance geográfico	Instituto Nacional de Pesca
Tiempo de recolección	24 de enero del 2017 de 15H00 hasta las 16H30

Elaboración: Autores de este documento

Tabla 10.- Perfil del entrevistado

Perfil del entrevistado	
Nombre:	Blgo. Eduardo Cabezas Ramírez
Función:	Oficial de Verificación
Empresa:	Instituto Nacional de Pesca

Elaboración: Autores de este documento

5.4.3 Estructurar entrevista

La estructura de la entrevista se detalla en la Tabla 11.

Tabla 11.- Estructura de la entrevista

Temas	Total número de preguntas	Preguntas de recaudación	Preguntas de opinión
Evaluación de la cadena de comercialización	4	3	1
Auditoría a las empresas productoras de camarón	1	1	-
Programa de capacitación a los productores camaróneros	1	1	-
Subsidio del Gobierno	2	1	1

Enfermedades del camarón	1	1	-
Talla comercial del camarón	1	1	-
Problemas en el sector camaronero	1	1	-

Elaboración: Autores de este documento

5.4.4 Formato de entrevista

Los temas y preguntas realizadas en la entrevista se detallan en la Tabla 12.

Tabla 12.- Formato de entrevista

Temas	Preguntas
Evaluación de la cadena de comercialización	¿Cómo es el proceso de la acuicultura hasta el proceso de exportación?
	¿Cree usted que las empresas camaroneras y las emparadoras cumplen con los estándares de calidad establecidos?
	¿Los larveros forman parte de la cadena de comercialización?
	¿Qué son los bancos reproductores de camarón?
Auditoria a las empresas productoras de camarón	¿Cada cuánto tiempo el Instituto Nacional de Pesca se encarga de realizar una auditoría a los productores del camarón?
Programa de capacitación	¿Existen programas de capacitación para los productores de camarón?
Subsidios del Gobierno	¿Existe algún costo para obtener los certificados de calidad?
	¿Usted cree que los productores de camarón tienen conocimiento sobre los subsidios del gobierno?
Enfermedades del camarón	¿Las enfermedades han afectado al sector camaronero?
Talla comercial del camarón	¿El Ecuador cumple con la talla comercial del camarón en el extranjero?
Problemas en el sector camaronero	¿Cuáles son los problemas que más afectan al sector?

Elaboración: Autores de este documento

5.4.5 Resultados

El consultor indicó que la cadena de trazabilidad o cadena de comercialización, desde el banco de reproductores del camarón hasta la exportación del producto, es verificada por el Instituto Nacional de Pesca (INP), en ello se incluye la etapa de reproductores y maduración, donde se controla el registro sanitario para uso acuícola según el acuerdo ministerial #138 para posteriormente ser enviados a los laboratorios de larvas. Estos laboratorios están regidos para el formulario F05 para los establecimientos de producción primaria, en que se inspecciona las prácticas de acuicultura.

Los bancos reproductores son piscinas que se encargan de seleccionar animales con ciertas características fenotípicas para garantizar la existencia de futuras generaciones con las mismas características.

Los larveros no forman parte de la cadena de comercialización del camarón ya que la extracción de animales del mar se encuentra prohibida, sin embargo, se puede realizar con un permiso específico con el objetivo de renovar la especie y evitar fallas genéticas por mezcla de especímenes.

Actualmente las enfermedades no han afectado la exportación del camarón ya que se mantiene un control estable en todas aquellas afecciones existentes en el ambiente

Además, dentro del proceso de comercialización las camaroneras son inspeccionadas por el INP, el cual se encarga de verificar las bodegas de insumos, balanceados, campamentos de limpieza, escapes de los motores y que el personal posea el carnet de salud ocupacional. El INP realiza auditorías a las camaroneras una vez al año y a las plantas de procesos dos veces al año.

También ejecutan programas de capacitación gratuitas a todos aquellos productores de camarón sobre el plan nacional de control, pero no de la producción del camarón, ya que la identidad solo se encarga de corroborar que estén siguiendo las reglas que exige el mercado mundial.

Con respecto a la distribución del producto, el mercado nacional es regularizado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y el mercado extranjero por el INP hasta su ingreso en los contenedores con la aduana.

La cadena de trazabilidad sirve como una medida para detectar problemas que afecten la exportación del camarón, gracias a este procedimiento se ha podido observar los siguientes problemas:

- Quejas por altos costos para cumplir con el plan nacional de control, estos reclamos son efectuadas por falta de conocimiento del programa de subsidio del estado ecuatoriano.
- La ilegalidad del producto por comerciantes que no forman parte de la cadena de comercialización, por que actúan como intermediadores con bajos precios entre los laboratorios, camaroneras y empacadoras. Esto se detecta porque no declaran a sus proveedores
- No existe un control en el productor primario
- La pérdida del pelaje de los perros que realizan inspecciones por narcotráfico, provoca que el camarón disminuya su talla comercial.

5.4.6 Comparación

En la Tabla 13 se muestra la comparación entre las conclusiones del entrevistado y los autores.

Tabla 13.- Matriz Comparativa

Conclusiones de los autores	Conclusiones del entrevistado
<p>Las empresas exportadoras del camarón ecuatoriano cumplen con las políticas de los mercados extranjeros dando un producto de calidad, ya que gracias a las investigaciones de entidades gubernamentales y empresas privadas han transformado la producción acuícola convirtiéndola en una industria sostenible. Sin embargo, existen problemas dentro de este sector en la comercialización del producto por su venta con productores ilegales</p>	<p>Actualmente el Ecuador cumple con las exigencias del mercado mundial con respecto a certificaciones de calidad dentro del proceso de producción y con la talla comercial demanda.</p> <p>Este crustáceo ecuatoriano no presenta problemas relacionados a enfermedades ya que estas se encuentran controladas. Pero existen inconvenientes en el sector por la falta de control a los productores primarios, lo cual desencadenan servicios ilegales por parte de intermediarios que venden el producto con bajos precios sin certificaciones de calidad a laboratorios, camaroneras o empacadoras.</p>

Elaboración: Autores de este documento

6. EVALUACIÓN DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN

Las calificaciones de la siguiente matriz de evaluación de los agentes involucrados en la cadena de comercialización del camarón se han asignado de acuerdo a la información recaudada de fuentes tanto primarias como secundarias.

Los agentes serán evaluados en una escala de calificación Alta – Media – Baja, donde se les otorgará “Alta” a aquellos agentes que, de acuerdo a lo investigado, posean en su mayoría aspectos positivos que los identifiquen, una calificación “Media” a los agentes que presenten aspectos positivos, pero pudieran mejorar y “Bajo” a los agentes que requieren un enfoque prioritario en ciertos aspectos que permitirían mejorar las exportaciones del sector camaronero ecuatoriano.

Tabla 14.- Evaluación de la cadena de comercialización del camarón ecuatoriano

COMPONENTE	AGENTES		CALIFICACIÓN
Producción	DIRECTOS	Camaroneras	Alta
	INDIRECTOS	Laboratorios de maduración	Media
		Laboratorios de larvas	
		Banco de reproductores	
		Proveedores de alimento y demás insumos para la industria	
	DE SOPORTE	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca. (MAGAP)	Media
		Instituto Nacional de Pesca (INP)	
Entidades Financieras			
	DIRECTOS	Empacadoras	Media

Post-Cosecha/Procesamiento	INDIRECTOS	Proveedores de Empaques, Hielo y demás insumos para la industria	Alta
		Transporte	
		Bodegas de Almacenamiento	
	DE SOPORTE	Instituto Nacional de Pesca (INP)	Media
Distribución	DIRECTOS	Empresas comercializadoras de camarón en el mercado nacional	Baja
		Empresas exportadoras	
	INDIRECTOS	Transporte	Alta
		Bodegas de Almacenamiento	
		Proveedores de Empaques, Hielo y demás insumos para la industria	
	DE SOPORTE	Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD)	Media
		Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca. (MAGAP)	
		Aduana del Ecuador	
		Pro-Ecuador	

Elaboración: Autores de este documento

Los agentes directos de la etapa de producción del camarón reciben una calificación de “Alta” pues han contribuido y logrado resultados satisfactorios en la producción de camarón y percepción del mismo en el mercado internacional. En la entrevista realizada al Biólogo Eduardo Cabezas del Instituto Nacional de Pesca (INP) menciona que el Ecuador cumple con las exigencias del mercado mundial en lo relacionado a certificaciones de calidad dentro del proceso de producción y en tallas comerciales demandadas. Además, gracias al control y las investigaciones, el camarón

ecuatoriano no presenta problemas relacionados a enfermedades. Al agente indirecto se le da una calificación “Media” por existir intermediarios no registrados que proveen productos los cuales no están sujetos a verificaciones de los organismos de control, sin embargo, estos productos se enfocan en satisfacer la demanda del mercado nacional.

Los agentes de soporte reciben una calificación “Media”, instituciones como el INP mantienen controlados los procesos mediante auditorías a las camaroneras y laboratorios para que se mantenga la calidad del camarón, y las entidades financieras ofrecieron créditos para reactivar el sector en las provincias camaroneras afectadas por el terremoto, sin embargo, hubo quienes no pudieron acceder por falta de requisitos.

Las empacadoras como agente directo y el INP como agente de soporte de la etapa de Post-cosecha / Procesamiento, reciben una calificación “Media” pues según la entrevista realizada en esta etapa también están presentes los intermediarios, en este eslabón de la cadena venden camarones a las empacadoras destinados al mercado nacional y no cumplen con el registro necesario para que puedan ser auditados y certificar el producto.

En el componente Distribución, las empresas comercializadoras de camarón en el mercado nacional reciben una calificación “Baja” debido a la falta de control relacionado al origen de la totalidad de la producción destinada a este mercado.

De manera general, el sector camaronero ha mostrado altas cifras en dólares y producción en los últimos años, sin embargo, sus fluctuaciones se deben principalmente a cambios en el precio mundial de este crustáceo que está disminuyendo debido al aumento de la oferta asiática por haberse recuperado de enfermedades que afectaban a su producción, por lo que se ve afectado el agente directo del componente distribución y por ende todo el sector exportador, lo que le da una calificación “Baja”.

Los agentes de soporte llevan una puntuación “Media”, aunque se hayan realizado todas las verificaciones al camarón para garantizar su calidad, una vez que llegan a aduana para ser trasladados al mercado exterior, suelen ser revisados por canes que ponen en peligro la calidad del camarón por desprender pelo o bacterias y microorganismos cerca del producto, y la revisión por medio de rayos X es muy costosa.

7. PROPUESTA DE POLÍTICA PÚBLICA

Debido a que el agente que requiere mayor atención es el de las empresas exportadoras por verse afectadas debido a las fluctuaciones del precio mundial del camarón, se proponen dos políticas públicas.

7.1 Propuesta de Política Pública de Corto Plazo

“Establecer fondos parafiscales para contrarrestar el efecto de la disminución de precios del camarón en el mercado mundial”.

Al construir un fondo parafiscal como medio de protección, a través de la recaudación de cuotas, disminuye el efecto de la inestabilidad del precio del camarón en el mercado mundial. Este fondo será regulado por los lineamientos de política del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGAP) para el desarrollo del sector camaronero.

El beneficio de la cuota se trasladará a una cuenta especial bajo el nombre de fondo parafiscal camaronero con destino exclusivo al cumplimiento del objetivo de respaldar la regulación de la oferta y la demanda para resguardar a los productores contra oscilaciones anormales de los precios.

Toda persona natural o jurídica que se beneficie del fondo es sujeto al pago de la cuota, la cual se liquidará con base en los precios de referencia.

Figura 19.- Análisis de la política pública de corto plazo

Objetivo	Insumo	Producto	Resultado Intermedio	Impacto
Mitigar el efecto de la inestabilidad de precios del camarón en el mercado mundial	Fondo parafiscal para el sector camaronero	Empresas exportadoras de camarón	Estabilizar la actividad económica de sus beneficiarios	Variación de los ingresos percibidos por las empresas durante los períodos con fluctuaciones de precios

Elaboración: Autores de este documento

7.2 Propuesta de Política Pública de Largo Plazo

“Implementar empresas que cumplan con el plan nacional de control, en las que se asocien pequeños y medianos productores de camarón”

Estas empresas potenciarán los sistemas de comercialización para minimizar las distorsiones de intermediación y aumentar la oferta exportable de camarón ecuatoriano a través de la intervención del Estado mediante Compras Públicas, con el apoyo del Magap y Proecuador.

Figura 20.- Análisis de la política pública de largo plazo

Objetivo	Insumo	Producto	Resultado Intermedio	Impacto
Mitigar el efecto de la inestabilidad de precios en el mercado mundial	Empresas que cumplan con el plan nacional de control, en las que se asocien pequeños y medianos productores de camarón	Pequeños y medianos productores de camarón	Minimizar las distorsiones de intermediación aumentando la oferta exportable	Incremento de las exportaciones de camarón

Elaboración: Autores de este documento

8. CONCLUSIONES

En los últimos años la economía en el Ecuador ha generado cambios muy volátiles causados por factores como la disminución del precio del petróleo desde finales del 2014, el terremoto del pasado 16 de abril de 2016 y la apreciación del dólar.

El país se ve afectado por una disminución del 6,1% en las exportaciones no petroleras principalmente en productos como el camarón, el atún, el banano y el café. Cabe recalcar que, el camarón ha venido siendo unos de los principales productos que el Ecuador exporta, y en el año 2015 disminuyó sus exportaciones en un 11% con respecto al año anterior. Por lo que se consideró importante realizar un estudio que permitiera analizar el estado actual de cada parte del proceso de exportación del camarón en el que una política pública pudiese ser aplicada para mejorar las condiciones del sector.

Este proyecto implicó una investigación de carácter científico social, investigación etnográfica, investigaciones de tipo histórica, documental, descriptiva, estudio del caso y cualitativa.

Se desarrolló un marco teórico con los principales conceptos y teorías involucradas en el análisis, y un marco legal con las normas y reglamentos regidos por la Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional del Buen Vivir, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y el Plan Nacional de Control que en conjunto forman parte importante para este estudio por sus objetivos estratégicos de desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos para ejecutar las acciones correspondientes que impulsen la inserción estratégica del país en la economía mundial.

Como datos importantes del camarón ecuatoriano como objeto de estudio de este proyecto se tuvo que representó para el país aproximadamente 2,300 millones de dólares

en exportaciones en el período enero- diciembre 2015 y genera más de 200,000 empleos directa e indirectamente.

El Ecuador registra exportaciones de camarones a aproximadamente 50 países, de los cuales Vietnam, EEUU, Francia, España, Italia ocupan los primeros lugares.

En el año 2015 el Ecuador estuvo en el puesto doceavo entre 62 países exportadores de camarón, su principal competidor son los países Bajos con una participación en el mercado de 34.3%, seguido de Marruecos con 19.2%, Alemania con 12.8% y Estados Unidos de América con 6.4%.

En el Ecuador se destaca la especie *Litopenaeus Vannamei* (Camarón Blanco) con un 95% del total de la producción ecuatoriana. Posee un nivel bajo de grasas y calorías, es rico en carotenos, beta carotenos, omega 3 y provitamina A y es reconocido a nivel mundial como un producto gourmet por su exquisito sabor, color y textura.

El camarón es una de las especies que se beneficia directamente de las condiciones climatológicas del Ecuador, lo que permite que se generen hasta 3.5 ciclos de cosecha anuales y un mayor desarrollo productivo por hectárea.

El sector de camarón y tilapia tiene alrededor de 38 exportadores de los cuales 28 exportadores se dedican a la producción de camarón y tilapia frescas, mientras que los 10 exportadores restantes exportan estos mismos productos, pero congelados, también cuenta con 14 asociaciones afiliadas de camaroneras, 11 tratados económicos para la comercialización de su producto y 4 ferias internacionales que apoyan al desarrollo de la producción de camarones y velando por su interés tanto nacional como internacional.

La cadena de comercialización del camarón ecuatoriano se compone de tres etapas: Producción, Post-Cosecha o Procesamiento y Distribución.

Luego de analizar los agentes de cada etapa con información de fuentes primarias y secundarias, los agentes directos de la etapa de producción del camarón recibieron una calificación de “Alta” pues han contribuido y logrado resultados satisfactorios en la producción de camarón y percepción del mismo en el mercado internacional. En la entrevista realizada al Biólogo Eduardo Cabezas del Instituto Nacional de Pesca (INP) mencionó que el Ecuador cumple con las exigencias del mercado mundial en lo relacionado a certificaciones de calidad dentro del proceso de producción y en tallas comerciales demandadas. Además, gracias al control y las investigaciones, el camarón ecuatoriano no presenta problemas relacionados a enfermedades.

Por el contrario, en el componente Distribución, las empresas comercializadoras de camarón en el mercado nacional recibieron una calificación “Baja” debido a la falta de control relacionado al origen de la totalidad de la producción destinada a este mercado.

De manera general, el sector camaronero ha mostrado altas cifras en dólares y producción en los últimos años, sin embargo, sus fluctuaciones se deben principalmente a cambios en el precio mundial de este crustáceo que está disminuyendo debido al aumento de la oferta asiática por haberse recuperado de enfermedades que afectaban a su producción, por lo que se ve afectado el agente directo del componente distribución y por ende todo el sector exportador, por lo que se le dio una calificación “Baja”.

Debido a que el agente que requiere mayor atención es el de las empresas exportadoras por verse afectadas debido a las fluctuaciones del precio mundial del camarón, se propusieron dos políticas públicas.

La primera, una política de corto plazo, “Establecer fondos parafiscales para contrarrestar el efecto de la disminución de precios del camarón en el mercado mundial”

ya que, al construir un fondo parafiscal como medio de protección, a través de la recaudación de cuotas, disminuye el efecto de la inestabilidad del precio del camarón en el mercado mundial.

Y la segunda, una política pública de largo plazo, “Implementar empresas que cumplan con el Plan Nacional de Control, en las que se asocien pequeños y medianos productores de camarón” Estas empresas potenciarán los sistemas de comercialización para minimizar las distorsiones de intermediación y permitirán aumentar la oferta exportable de camarón ecuatoriano a través de la intervención del Estado mediante Compras Públicas, con el apoyo del Magap y Proecuador.

9. RECOMENDACIONES

Para próximas investigaciones se propone calcular posibles valores de la cuota para el fondo de protección que se aplicaría al sector camaronero, así como el número de empresas que aportarían al fondo.

Además, se recomienda realizar encuestas a pequeños y medianos productores de camarón para conocer su disponibilidad para agruparse en una nueva empresa que les permita llevar su producto al exterior, luego analizar el impacto que tendrá la producción de estos camaroneros en la producción total exportable del país.

10. REFERENCIAS

Bernal, C., (2010), Metodología de la investigación. Tercera edición, Bogotá D.C, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Sierra, R., (2001), Técnicas de investigación social, Madrid, España: International Thomson Editores Spain Paraninfo S.A.

Galeano, M., (2004), Diseño de proyectos en la investigación cualitativa, Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Salkind, N., (1998), Métodos de Investigación, México D.F., México, Pearson Prentice Hall.

Baena, G., (2014), Metodología de la Investigación, México D.F., México, Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), Metodología de la Investigación. Quinta edición, México D.F., México, McGraw Hill.

Yin, R. (1994), Case Study Reaserch: Design and Methods, 3rd. ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc.

Rodríguez, E., (2005), Metodología de la Investigación, Villahermosa, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Medina, A., (2005), Gestión por procesos y creación de valor público. Un enfoque analítico, Santo Domingo, República Dominicana: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Barreiro, A., (2010), La información contable para las estrategias empresariales: un instrumento para la innovación, Edición electrónica. Recuperado de www.eumed.net/libros/2010f/851/851.zip

Dvoskin, R., (2004), Fundamentos de Marketing: Teoría y Experiencia, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Kotler, P., Keller, K., (2006), Dirección de Marketing, Naucalpan de Juárez, Edo. De México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Porter, M., (1991), Ventaja Competitiva, Buenos Aires, Argentina: Editorial Rei Argentina S.A.

Martínez, D., Milla, A., (2005), Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Cariola, H., (2002), Planificación Científica del Marketing, Buenos Aires, Argentina, Kliczkowski/nobuko.

Sánchez, J; Quintero, J; (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 8 (6), Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>

Milla, A., (2009), Creación de valor para el accionista, Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Muñiz, R.; Muñiz, V., (2016), Marketing en el Siglo XXI Quinta Edición, Madrid, España: Centro de Estudios Financieros

Paspuel, W., (2015, 25 de octubre). La innovación impulsa al sector camaronero. Revista Líderes. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-camaron-innovacion-exportaciones.html>

Constitución de la República del Ecuador (2008)

Plan Nacional del Buen Vivir (2009)

Plan Nacional del Buen Vivir (2013)

COPCI Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Plan Nacional de Control (2015)

BioEnciclopedia. (2016). Camarón – Información y Características – Biología.
Recuperado de <http://www.bioenciclopedia.com/camaron/>

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones–Pro Ecuador (2012). Perfil de Camarón. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_CAMAR%C3%93N_REINO-UNIDO.pdf

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones–Pro Ecuador (2016). Perfil sectorial de Acuicultura. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-DE-ACUACULTURA.pdf>

Marriott, F. (2003), Apunte de Economía. Análisis del Sector Camaronero. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae29.pdf>

Calderón, J. (s.f.), Estado actual de la acuicultura en Ecuador y perfiles de nutrición y alimentación. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/field/003/ab487s/AB487S08.htm>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (s.f.), Cultivo de camarones. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/field/003/AB466S/AB466S03.htm>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (s.f.). Visión general del sector acuícola nacional Ecuador. Recuperado de http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones–Pro Ecuador (2016). Directorio de exportadores. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/directorio-de-exportadores-de-ecuador/>

Revista Lideres. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-nacional-camaron-refloto-fuerza.html>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca. Recuperado de <http://www.agricultura.gob.ec/autoridades-del-magap-se-reunen-con-pequenos-y-medianos-camaroneros-de-el-oro/>

Cámara Nacional de Acuicultura. Aliados Internacionales. Recuperado de <http://www.cna-ecuador.com/nosotros/afiliados/117nosotros/cna/aliados/internacionales>

Ekos Negocios. Ranking empresarial <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx#>

Asociación Nacional de Acuicultores de Honduras (ANDAH) <http://www.andah.hn/>

Ecuador firma acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/11/11/nota/5897812/ecuador-firma-acuerdo-comercial-multipartes-union-europea>

Miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/thewto_s.htm

The global aquaculture Alliance: <http://gaalliance.org/>

Asociación brasileira de criaderos de camarón (ABCC) <http://girleiteiro.org.br/>

Infopesca internacional <http://www.infopesca.org/>

World aquaculture society (was) <https://www.was.org/>

Auburn university <http://www.auburn.edu/>

Organización de las naciones unidas para la agricultura (FAO) <http://www.fao.org/home/es/>

Red de acuicultura de las américas <http://www.racua.net/>

Agencia alemana para la cooperación internacional. Recuperado de:
<http://www.quito.diplo.de/Vertretung/quito/es/07/GIZ.html>

Programa Económico Financiero para el Sector Camaronero. Recuperado de: <http://www.cna-ecuador.com/eventos/otros-eventos/programa-economico-financiero>

VIII simposio Nicovita. Recuperado de: <http://www.cna-ecuador.com/eventos/otros-eventos/viii-simposio-nicovita1>

Aquaexpo El Oro 2016. Recuperado de: <http://www.cna-ecuador.com/eventos/el-oro-2016>

Programa de seguimiento del recurso camarón en Esmeraldas (langostino) y Posorja (pomada), Recuperado de:
<http://balcon.magap.gob.ec/servicios/index.php/instituto-nacional-de-pesca/camaron>

Plan de Mejora Competitiva (PMC) del Camarón. Recuperado de:
<http://www.comercioexterior.gob.ec/el-camaron-tiene-desde-hoy-un-plan-de-mejora-competitiva/>

Proyecto de cultivo experimental de camarón blanco (*Litopenaeus vannamei*) en jaulas marinas. Recuperado de: <http://www.institutopesca.gob.ec/inp-presento-a-pescadores-proyecto-del-cultivo-de-camaron-blanco-en-jaulas-marinas/>

Programa sobre enfermedades del camarón. Recuperado de:
<http://www.institutopesca.gob.ec/capacitan-enfermedades-camaron/>

Pruebas de interlaboratorio a través de su Laboratorio de Ensayo de Productos de Uso Acuícola. Recuperado de: <http://www.institutopesca.gob.ec/pruebas-interlaboratorio-inp/>

Lista de países exportadores en el año 2015. Recuperado de:
http://www.trademap.org/Country_SelProduct_Graph.aspx