

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



*Facultad de*  
**Ciencias Sociales  
y Humanísticas**



**“PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL  
SECTOR ACUÍCOLA CAMARONERO ECUATORIANO,  
APLICANDO UN BENCHMARKING CON UNO DE LOS PAÍSES  
MÁS COMPETITIVOS DE LA REGIÓN DE ASIA PACÍFICO”**

**PROYECTO DE GRADO**

**Previo a la obtención del Título de:**

**INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Presentado por:**

JUAN NEREO JAIME LOZADA

JORGE ENRIQUE VILLAMARÍN AUCAPIÑA

**Guayaquil – Ecuador**

**2014**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios las oportunidades que brinda siempre, a la familia por sus enseñanzas, al tutor y Jorge por el trabajo realizado, para llegar a un buen fin con este proyecto.

**Juan Nereo Jaime Lozada**

A Dios, mi familia y a mi Viviana.

**Jorge Enrique Villamarín Aucapiña**

## **DEDICATORIA**

A Dios, a mi familia, padre, tíos, hermanas y a Karla que junto a su apoyo y esfuerzo he podido obtener mis logros, a personas que me ayudaron directa o indirectamente, a mi madre que de lejos sus rezos son mi apoyo incondicional para bien en mi vida.

**Juan Nereo Jaime Lozada**

A Dios y a mis padres.

**Jorge Enrique Villamarín Aucapiña**

## **TRIBUNAL DE TITULACIÓN**

---

**MSC. FELIPE DAVID ALVAREZ ORDOÑEZ**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**MBA. HEYDI GUADALUPE PAZMIÑO FRANCO**  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

**MSC. PABLO ANTONIO SORIANO IDROVO**  
**VOCAL DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a los autores; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.

---

**Juan Nereo Jaime Lozada**

---

**Jorge Enrique Villamarín Aucapiña**

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	ii
DEDICATORIA .....	iv
TRIBUNAL DE TITULACIÓN .....	vi
DECLARACIÓN EXPRESA .....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	x
ÍNDICE DE CUADROS .....	xii
ÍNDICE DE ECUACIONES .....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT .....	xvi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	3
1.3.1 Objetivos Generales .....	3
1.3.2 Objetivos Específicos .....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	4
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE TRABAJOS PREVIOS.....	6
CAPÍTULO III: MÉTODO DE SELECCIÓN .....	9
3.1 ASIA-PACÍFICO GENERALIDADES .....	9
3.2 DEFINICIÓN Y METODOLOGÍA DEL “TOP-DOWN” .....	10
3.3 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES A USAR .....	12
3.4 RECOPIACIÓN DE DATOS .....	15
3.5 APLICACIÓN DEL MÉTODO “TOP-DOWN” .....	16
CAPÍTULO IV: PANORAMA GENERAL DEL SECTOR ACUÍCOLA CAMARONERO ECUATORIANO .....	30
4.1 ANTECEDENTES .....	30

4.2 LA ACUACULTURA DE CAMARÓN Y EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA.....	32
4.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN EXTERNOS.....	35
4.4 PRINCIPALES ACUERDOS COMERCIALES SUSCRITOS POR ECUADOR	35
4.5 TECNOLOGÍA.....	40
4.6 POLÍTICAS .....	42
4.7 ASPECTOS LEGALES.....	43
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	48
5.1 ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR.....	48
5.1.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de la Industria. ....	48
5.1.2 Análisis del Diamante de Porter.....	65
5.1.3 Indicadores de Competitividad Comercial.....	75
5.1.4 Análisis del “Doing Business” .....	76
5.2 ENTREVISTAS A EXPERTOS .....	78
5.3 BENCHMARKING.....	81
5.3.1 Definición y metodología del Benchmarking .....	81
5.3.2 Análisis de Benchmarking .....	83
5.5 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	98
5.5.1 Objetivos del Plan de Marketing.....	98
5.5.2 Producto .....	99
5.5.3 Plaza.....	108
5.5.4 Promoción .....	111
5.5.5 Precio.....	122
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	125
REFERENCIAS .....	129
ANEXOS.....	135

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3-1: Miembros de la APEC .....	10
Ilustración 3-2: Crecimiento del P.I.B. promedio (2004-2012) .....	18
Ilustración 3-3: Tasa de Interés promedio (2004-2012) .....	19
Ilustración 3-4: Inflación promedio (2004-2012) .....	20
Ilustración 3-5: Promedio del número de documentos para Exportar (2005-2013) .....	21
Ilustración 3-6: Promedio del número de documentos para Importar(2005-2013) .....	22
Ilustración 3-7: Promedio del porcentaje anual de Carreteras pavimentadas (2004-2010). 22	
Ilustración 3-8: Índice de desempeño logístico (2007-2012) .....	23
Ilustración 3-9: Consumo Aparente (2002-2011).....	24
Ilustración 3-10: Tasa de Penetración de Importaciones (2002-2011).....	25
Ilustración 3-11: Tasa de Exportaciones (2002-2011) .....	26
Ilustración 3-12: Balanza Comercial Relativa (2002-2011).....	27
Ilustración 3-13: Calificación del Doing Business (2012) .....	28
Ilustración 4-1: Participación porcentual de la oferta exportable no petrolera del Ecuador al 2013 .....	31
Ilustración 5-1: Precio promedio de la carne al salir del camal a nivel nacional .....	52
Ilustración 5-2: Precios promedio de la libra de Pollo a nivel nacional .....	54
Ilustración 5-3:: Evolución del precio promedio de camarón en el mercado local .....	55
Ilustración 5-4:Principales países exportadores de productos de camarón congelados y sin congelar .....	63
Ilustración 5-5: Principales países exportadores de productos de camarón con valor agregado.....	64
Ilustración 5-6:Diamante de Porter .....	65
Ilustración 5-7: Principales países importadores camarones, langostinos, quisquillas y gambas congelados y sin congelar.....	70
Ilustración 5-8: Principales países importadores camarones, langostinos, quisquillas y gambas preparados o conservados.....	71
Ilustración 5-9: Calificación de los principales temas analizados por el “Doing Business”77	
Ilustración 5-10: Tendencias valores de las exportaciones de camarón en Miles USD .....	85
Ilustración 5-11: Cuota de exportaciones de camarón.....	86
Ilustración 5-12: Cuota de importaciones de camarón.....	87

Ilustración 5-13: Cuota de exportación en el mercado mundial 2013.....	88
Ilustración 5-14: Exportaciones per-cápita de camarón en dólares.....	88
Ilustración 5-15: Diversificación de los productos ecuatorianos de camarón.....	89
Ilustración 5-16: Diversificación de los productos tailandese de camarón.....	90
Ilustración 5-17: Diversificación de los mercados destinos del camarón tailandés.....	91
Ilustración 5-18: Diversificación de los mercados destinos del camarón ecuatoriano.....	92
Ilustración 5-19: Tasa de interés activa para Ecuador y Tailandia (%).....	93
Ilustración 5-20: Costo del litro de combustible para Ecuador y Tailandia.....	94
Ilustración 5-21: Análisis de sueldos entre Ecuador y Tailandia en dólares.....	95
Ilustración 5-22: Impuesto a la Renta para sociedades para Ecuador y Tailandia (%).....	96
Ilustración 5-23: Costo promedio de energía en Ecuador USD/KWH (2002-2011).....	97
Ilustración 5-24: Proceso de Sistema HACCP.....	100
Ilustración 5-25: Pelado Manual del Camarón.....	103
Ilustración 5-26: Máquina Peladora de Camarón Marca Jonsson.....	103
Ilustración 5-27: Mezcla de especies de Camarón.....	104
Ilustración 5-28: Camarón en conserva.....	105
Ilustración 5-29: Tipos de Camarón enlatado.....	105
Ilustración 5-30: Principales exportadores de preparaciones y conservas.....	106
Ilustración 5-31: Camarones al Ajillo Nirsa.....	107
Ilustración 5-32: Camarones apanados con coco Nirsa.....	107
Ilustración 5-33: Canales de distribución productos pesqueros en general.....	109
Ilustración 5-34: Etapas de la cadena frigorífica.....	110
Ilustración 5-35: Nivel de audiencia de los principales canales de televisión en Europa.....	113
Ilustración 5-36: Portal electrónico de Revista Gourmet Orbyt.....	114
Ilustración 5-37: Portal electrónico de revista Excelencias Gourmet.....	115
Ilustración 5-38: Revista española “Vino + Gastronomía.....	115
Ilustración 5-39: René Redzepo Cuenta Oficial de Instagram, 2014.....	116
Ilustración 5-40: Massimo Bottura Cuenta Oficial de Instagram, 2014.....	117
Ilustración 5-41: Andoni Aduriz Cuenta Oficial de Instagram, 2014.....	117
Ilustración 5-42: Joan Roca Cuenta Oficial de Twitter, 2014.....	118
Ilustración 5-43: Logotipo de la campaña promocional internacional del sector turismo.....	119
Ilustración 5-44: Ferias internacionales.....	121

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3-1: Indicadores económicos para el método "TOP-DOWN" .....	16
Cuadro 3-2: Ranking “Top-Down” .....	29
Cuadro 4-1: Exportaciones a Estados Unidos según tipo de arancel .....	36
Cuadro 5-1: Principales empresas ganaderas del Ecuador .....	51
Cuadro 5-2: Precio Carne al salir del Camal .....	52
Cuadro 5-3: Principales empresas avícolas del Ecuador .....	54
Cuadro 5-4: Precio promedio del Pollo .....	55
Cuadro 5-5: Principales materias primas, insumos y proveedores de la industria camaronera.....	57
Cuadro 5-6: Número de pequeños productores a nivel nacional y hectáreas destinadas al cultivo .....	60
Cuadro 5-7: Número de grandes y medianos productores a nivel nacional y hectáreas destinadas al cultivo .....	61
Cuadro 5-8: Número de empresas productoras y/o procesadoras de camarón.....	61
Cuadro 5-9: Número de camaroneras en Guayaquil y Durán .....	62
Cuadro 5-10: Principales empresascamaroneras del Ecuador.....	62
Cuadro 5-11: Predios Censados al 2012.....	67
Cuadro 5-12: Total de hectáreas registradas a nivel nacional .....	68
Cuadro 5-13: Estado en el que se encontró los predios censados. ....	68
Cuadro 5-14: Principales países con mayor demanda de productos derivados del.....	72
Cuadro 5-15: Indicadores de competitividad comercial.....	75
Cuadro 5-16: Perfil de los entrevistados .....	78
Cuadro 5-17: Resumen de índices de rendimientos de exportación para Tailandia y Ecuador.....	92
Cuadro 5-18: Resumen del análisis de costos para Ecuador y Tailandia .....	97

## ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Consumo Aparente .....	14
Ecuación 2: Tasa de Penetración de Importaciones .....	14
Ecuación 3: Tasa Exportadora .....	14
Ecuación 4: Balanza Comercial Relativa .....	15

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Crecimiento del PIB.....	135
Anexo B: Tasa de interés.....	136
Anexo C: Inflación .....	137
Anexo D: Documentos exigidos para poder exportar (número) .....	138
Anexo E: Documentos exigidos para poder importar (número).....	139
Anexo F: Carreteras, pavimentadas (% del total de carreteras) .....	140
Anexo G: Índice de desempeño logístico .....	141
Anexo H: Consumo Aparente .....	142
Anexo I: Tasa de penetración de importaciones.....	143
Anexo J: Tasa exportadora .....	144
Anexo K: Balanza comercial relativa.....	145
Anexo L: Calificación final .....	146
Anexo M: Porcentaje total de arancel en equivalente Ad-Valorem por sub-partida para Ecuador y Tailandia.....	148
Anexo N: Costo medio de Energía eléctrica en Ecuador .....	148

## RESUMEN

En este proyecto se presenta una comparación del sector acuícola camaronero entre Ecuador y uno de los países más competitivos de la región de Asia-pacífico. El estudio tiene como finalidad plantear estrategias de marketing justificadas que puedan ayudar al mayor desarrollo del sector acuícola camaronero ecuatoriano. Para la selección del país con el que se ha realizado la comparación se utilizó el método denominado “TOP DOWN”. Como resultado se obtuvo que Tailandia es el país más conveniente para realizar la comparación debido a que es el que mejor calificación obtuvo en el proceso de selección. A partir de esto se busca descubrir y analizar las ventajas y desventajas competitivas que Ecuador posee en este sector a nivel internacional, mediante el análisis de las “Las cinco fuerzas de Porter” y “El Diamante de Porter”; el análisis es complementado con un Benchmarking, el cual analiza indicadores de rendimiento de exportación y de costos de producción a nivel país para Ecuador y Tailandia. Entre los resultados se obtuvo que en Ecuador la falta de capitales disponibles para la inversión es el mayor problema de la industria, así como la poca diversificación de productos en comparación con Tailandia. Como positivos se puede decir que los productos ecuatorianos son reconocidos a nivel mundial por su alta calidad, lo cual les permite ingresar con mayor facilidad a mercados exigentes donde los tailandeses son poco apetecidos. Dado estos resultados las estrategias fueron planteadas desde el punto de vista del marketing-mix, concluyendo que se debe impulsar la producción con mayor porcentaje de valor agregado, se debe de mejorar la promoción de los diversos productos, así como tratar de ajustar los precios de acuerdo al precio líder a nivel internacional para los productos tradicionales, mientras que para los productos de valor agregado se debe de establecer precios de penetración; esto con el fin de ser más competitivos con los grandes productores.

## **ABSTRACT**

This project is a comparison of the shrimp aquaculture sector between Ecuador and one of the most competitive countries in Asia-Pacific. The study aims to raise justified marketing strategies that can help the further development of the Ecuadorian shrimp aquaculture. For the selection of the country was used a method called "TOP DOWN". The results showed that Thailand is the most convenient for comparison country because it is the best score obtained in the selection process. From this it seeks to discover and analyze the advantages and competitive disadvantages Ecuador has in this sector at international level, by analyzing the "Porter's five forces" and "Porter's Diamond"; analysis is supplemented with Benchmarking, which analyzes performance indicators export and production costs at the country level to Ecuador and Thailand. Among the results obtained in Ecuador the lack of capital available for investment is the biggest problem in the industry and the lack of diversification of products compared to Thailand. As positive can be said that Ecuadorian products are recognized worldwide for their high quality, which allows them to more easily enter demanding markets where Thailand products are less acceptable. Given these results strategies were raised from the point of view of the marketing mix, concluding that should boost production with higher percentage of value added, it should improve the promotion of various products and try to adjust prices according to leading international price for traditional products, while for value added products must be established penetration pricing; this in order to be more competitive with larger producers.

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

Este capítulo muestra de forma ordenada el perfil del trabajo que se propone, dándole al lector una visión general del estudio y sobre las herramientas de análisis que han sido utilizadas en la ejecución del mismo.

La importancia de este capítulo es vital, puesto que aquí se establecen la problemática, los objetivos y la justificación de la investigación. De esta forma el interesado puede concluir si el trabajo le resulta útil o no de acuerdo a sus fines.

## **1.1 ANTECEDENTES**

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (F.A.O.), la acuicultura es la cría de organismos acuáticos incluyendo peces, moluscos, crustáceos y plantas acuáticas para lograr esto es indispensable la intervención humana con el fin de incrementar la producción de las distintas especies. Es así como siendo el camarón un crustáceo, también se puede hablar de acuicultura del camarón o camaronicultura, la cual se realiza mediante la concentración de las especies a través de distintos métodos de cultivo, para luego alimentarlos y protegerlos de los depredadores, logrando incrementar sus niveles de productividad y finalmente ser cosechados.

De acuerdo a la F.A.O. en las últimas décadas la camaronicultura se ha convertido en una actividad económicamente rentable para los países quienes la practican, debido a que representa una fuente importante de generación de divisas al momento de exportar los distintos productos que de esta actividad se derivan. Según el Ing. Orlando Crespo, especialista en producción e investigación acuícola de la subsecretaría de acuicultura del Ecuador, en los últimos 10 años este sector ha tenido un crecimiento anual promedio del 7% a nivel mundial, este crecimiento va ligado a una tecnificación de los métodos y procesos productivos, los cuales han permitido alcanzar un mayor nivel de competitividad, así como mayor captación de las riquezas que esta actividad proporciona.

Los países con mayores niveles de producción se encuentran en la región de Asia-Pacífico, esto se debe principalmente a las largas líneas costeras que poseen lo cual les permiten tener mayores zonas aptas para el desarrollo de cultivos, otro factor importante es la sobre explotación de los recursos que estos practican, lo que les permite cosechar

enormes cantidades de camarones. Esta gran cantidad de producción ha permitido a la camaronicultura y la acuicultura en general tener un impacto positivo en la economía de los países asiáticos, ya que es una gran fuente generadora de empleo, convirtiéndose en un sector clave para el desarrollo social y económico de los países de este continente.

La F.A.O. explica que los sistemas de cultivo del camarón son tres: extensivos, caracterizado por lograr una producción promedio anual de hasta 600 libras por hectárea; semi-intensivos, en los cuales se puede alcanzar una producción promedio anual de más de hasta 5.000 libras por hectárea; e intensivos, donde se alcanza una producción promedio anual mayor a 5.000 libras por hectárea. En Ecuador se practican los dos primeros, mientras que en la mayoría de los países asiáticos se practica especialmente el intensivo.

Actualmente en el Ecuador la actividad acuícola se divide en la producción de Camarón y Tilapia, representando un 90% y un 10% respectivamente del total de la actividad. Según datos obtenidos de la herramienta estadística “TRADE MAP” el crecimiento anual promedio en el periodo comprendido entre 2004 y 2013 para los productos camaroneros exportados por el Ecuador es de 21,58%. Este crecimiento incluye camarones congelados, sin congelar y aquellos que poseen algún valor agregado en sus producción como lo son las conservas y las preparaciones. Cabe resaltar que la longitud de las líneas costeras del Ecuador no se comparan con las de los países asiáticos, sin embargo las condiciones climáticas y ambientales, que sumadas a otros factores técnicos le permiten al Ecuador gozar de uno de las mejores regiones para el desarrollo de esta actividad, obteniendo así una producción competitiva y diferenciada por su calidad a nivel mundial.

En vista de la creciente oferta de los países asiáticos y por tanto el aumento de la competencia a nivel mundial dentro de este sector, así como de la importancia que este sector representa para la economía del país, se ha considerado necesario hacer un estudio y un análisis en los planos competitivo y estratégico de la industria camaronera ecuatoriana en comparación con la región de mayor producción mundial acuícola camaronera como lo es Asia-Pacífico, con el fin de identificar los aspectos que se deben mejorar para aumentar la participación del Ecuador en el total de las exportaciones mundiales del camarón, aprovechando al máximo el potencial productivo que posee el país y poder generar mayores riquezas que beneficien a su economía.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A pesar de que el Ecuador no goza de una amplia línea costera en comparación con otras regiones del mundo, sí cuenta con unas características naturales envidiables para el próspero desarrollo de la camaronicultura, constando así como uno de los principales productores de camarón de calidad en el mundo; sin embargo estas condiciones pudieran ser mejor aprovechadas a través del correcto planteamiento de estrategias, en este caso de marketing, las cuales permitían mayor salida y acogimiento del producto ecuatoriano en los diversos mercados internacionales. Un punto importante a notar es la poca diversificación y carencia de valor agregado en los productos derivados de este sector, los cuales siguen un patrón primario exportador, característica marcada de la producción nacional en general. Este estudio resulta importante ya que como anteriormente se mencionó, existe una elevada oferta por parte de países de la región de Asia-Pacífico, quienes a pesar de no exportar productos tan valorados por su calidad a nivel internacional como es el caso del Ecuador, sí han diversificado sus productos, permitiéndoles obtener mayor provecho de las condiciones geográficas que poseen.

Por estas razones es importante estudiar el caso ecuatoriano y hacer un análisis de las variables que deben ser potenciadas y poder así plantear estrategias de marketing que permitan elevar la competitividad del país, logrando aumentar su participación en las exportaciones globales de camarón y sus derivados.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivos Generales**

Plantear estrategias de marketing que permitan al sector acuícola camaronero ecuatoriano aumentar su ventaja competitiva frente a otras regiones del mundo, y ser un sector generador de mayores riquezas para el país.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el país más competitivo del sector acuícola camaronero dentro de la región de Asia-Pacífico utilizando el método “TOP-DOWN”.
- Conocer las variables que han influenciado en el desarrollo actual del sector acuícola camaronero ecuatoriano.
- Determinar el nivel de competitividad del sector acuícola camaronero ecuatoriano en el ámbito nacional e internacional

- Obtener información de primera mano sobre las necesidades del sector acuícola camaronero ecuatoriano.
- Realizar un benchmarking del sector acuícola camaronero, entre Ecuador y el país seleccionado por el método “TOP-DOWN”.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

En los últimos años Ecuador ha venido planificando el impulso a varios sectores de su economía con la finalidad de lograr transformar la matriz productiva del país y avanzar en el camino hacia el desarrollo, logrando pasar de una economía basada en el extractivismo hacia una economía basada en el conocimiento. Para dar este gran paso es fundamental desarrollar los sectores que son generadores de riquezas.

Tradicionalmente Ecuador ha sido un país con un patrón de especialización primario-exportador, lo cual significa que la mayoría de sus exportaciones son materias primas con muy poca o nula tecnificación, ni participación de talento humano en sus procesos productivos.

Este tipo de producción y exportación es muy riesgosa para la economía de un país ya que la balanza comercial no petrolera tiene alta probabilidad de estar en déficit debido a que los precios de exportación de las materias primas son menores en comparación a los precios de importación de productos más elaborados y con mayor porcentaje de tecnificación y valor agregado. Esto genera salida de divisas y pérdida para la economía del país.

Según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), el cambio de la matriz productiva implica el paso de un patrón primario exportador y extractivista a uno que privilegie la producción diversificada, la cual debe de estar compuesta por productos y servicios que posean mayor valor agregado. Este cambio provocará que nuestras industrias generen mayor cantidad de riquezas no solamente basadas en la explotación de nuestros recursos sino también en la utilización de las capacidades y conocimientos de nuestra población.

Enfocándose en el proceso de transformación de la matriz productiva del país y en el hecho de que el sector acuícola camaronero es un importante generador de divisas, se ha considerado de vital importancia evaluar las falencias de éste sector con el objetivo

encontrar las estrategias que se deben seguir y hacer de éste un motor fundamental y generador de mayores riquezas que sean utilizadas para sacar al Ecuador del subdesarrollo.

Según noticias publicadas con fecha del 26 de septiembre del 2013 en la página web oficial de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el viceministro de acuacultura y pesca Javier Ponce señaló que el sector pesquero artesanal aportará en el cambio de la matriz productiva a través del desarrollo de la maricultura<sup>1</sup> y subproductos del mar, ya que estas actividades permiten mejorar la calidad de la industria pesquera y la oferta exportable de los productos ecuatorianos.

De esta forma se puede mostrar el interés del gobierno para impulsar este sector de la economía del país y de la urgente necesidad de buscar las soluciones a los problemas que ha venido padeciendo este sector. El llegar a ser competitivos con otras regiones del mundo es una de las metas que en conjunto con varios sectores tanto públicos y privados se debe lograr.

Por estas razones esta investigación plantea introducirse en las variables competitivas, macroeconómicas y productivas que el sector acuícola camaronero ecuatoriano debe de alcanzar para lograr ser más eficientes, reduciendo sus costos de producción y generando mayor riqueza a través de la creación de valor agregado en sus productos.

---

<sup>1</sup>La FAO define a la maricultura como el cultivo, manejo y cosecha de organismos marinos en su hábitat natural o dentro de cercas específicas construidas (estanques, jaulas, corrales, encerramientos o tanques). La maricultura es considerada una actividad con un elevado valor agregado debido a la tecnología y ciencia requerida para lograr cultivar las distintas especies marinas y lograr que estas crezcan, sobrevivan y se adapten dentro de las jaulas en las que son cultivadas. Es necesario evaluar y determinar el nivel de calidad de los productos cosechados.

## CAPÍTULO II: REVISIÓN DE TRABAJOS PREVIOS

En este capítulo se menciona y resume las investigaciones de otros autores que sirvieron como base para la elaboración del presente proyecto, se ha tomado en cuenta diversos tipos de estudios, sean relacionados al sector camaronero ecuatoriano o a modelos de análisis estadísticos y de selección, los cuales permitieron el desarrollo del tema propuesto.

La ayuda de estos trabajos previos permite al lector tener una idea de las pequeñas particularidades y herramientas utilizadas, así como de conocer las referencias de otras investigaciones para al final poder comparar y contrastar sus resultados con los de este proyecto. Cada trabajo previo mencionado a continuación se encuentra debidamente referenciado, teniendo entre los principales:

1. “Análisis estadístico de la producción camaronera del Ecuador”, en el cual se estudia la situación de la producción y exportación del camarón ecuatoriano en el periodo de 1994 al 2000, este trabajo fue realizado en la Espol como una tesis de Ingeniería. Este estudio encuentra datos como que la especie preferida en los cultivos es el camarón blanco del Pacífico, (*penaeusvannamei*), la cual representa la mayor especie producida del total debido a que rinde los mejores resultados de supervivencia en laboratorios, en segundo lugar se ubica el *penaeuscaliforniensis*, que junto a otras variedades conforman lo restante de la producción total ecuatoriana. Para el año que fue realizado este estudio se tiene que los principales destinos de exportación son aproximadamente a 22 países de América, Europa y Asia, nuestro principal mercado de destino es Estados Unidos, le siguen España, Francia, Italia, Taiwán, China, Japón y el resto del mundo (Canadá, Panamá, Argentina, Chile, Colombia, Puerto Rico, Paraguay, Perú, Brasil y Bolivia), las participaciones correspondientes al año de 1998. Llegando a conclusiones que para esos años los cultivadores de camarón aún prefieren técnicas rudimentarias de cultivo, a pesar de que en la actualidad se puede hacer uso de nuevas tecnologías. (Chávez Antón & Zurita Herrera, 2000)

2. En un trabajo realizado por la Superintendencia de Bancos Y seguros en la Subdirección de Estudios de la misma, se realizó un estudio sectorial en Junio del 2006 el cual lleva por título “Análisis de la industria camaronera y su comportamiento crediticio” donde se estudia la importancia del camarón en las exportaciones desde el años 2000, tomando en cuenta la tendencia que este posee, y una breve descripción de los factores sociales que afectan la industria y su movimiento económico en el país. Este trabajo denota como importante que 90% de la producción de camarón proviene del cultivo; el restante es capturado en las cálidas aguas del Pacífico. Gracias a las condiciones climatológicas, su ubicación geográfica y la estructura de sus costas, la adaptación en Ecuador de la especie *litopenaeusvanamei* en cautiverio ha sido un éxito. (Superintendencia de Bancos Y Seguros, 2008)
3. Otro estudio analizado como referencia para esta proyecto es una tesis llamada “Plan Estratégico de Marketing para la empresa LOMACRAL productora de larvas de camarón en la Península de Santa Elena”, el proyecto enfoca una problemática similar al analizado en este proyecto, donde la falta de promoción distribución y logística eficiente que genere un mejor manejo de los productos así como de mejor captación de ingresos para la empresa, enfocando una propuesta de marketing que mejore la marca en el mercado nacional y tenga precedente para la internacionalización de los productos de dicha empresa, este proyecto fue tomado en cuenta en los capítulos de estrategias de marketing dado que son necesarios para tener bases al momento de plantear las estrategias para el sector camaronero en general en este proyecto.(López Zavala & Soto Mendoza, 2013)
4. Para los conceptos básicos de economía como son PIB, inflación, tasa de interés se tomó el análisis expuesto en la Conferencia de Estudios Economicos titulado “What’s Wrongwith Modern Macroeconomics- Top-Down versus Bottom-Up Marcoeconomics”, el cual menciona las diferencias entre los análisis top-down y up-down, para el análisis de las variables macroeconómicas, partiendo de este reporte se fueron incluyendo variables de desempeño logístico y comerciales, las cuales dieron una

análisis comercial y económico que facilita la selección del mejor productor camaronero de la región.(De Grauwe, What's Wrong with Modern Macroeconomics- Top-Down versus Bottom-Up Macroeconomics, 2009)

5. El modelo para el este trabajo fue extraído en su mayoría de un trabajo realizado por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, llamado Estudio de Competitividad del Sector “Textil y Confecciones”, mediante un conjunto de programas encaminados a elevar la competitividad del país, sus sectores productivos, mejorando las cadenas productivas o de valor. La competitividad de un país o sector se crea a través del aumento de la productividad, fundamentada en su capacidad para innovar y mejorar constantemente con calidad, considerando los factores sociales, económicos, tecnológicos, ambientales y culturales, dirigidos hacia el aumento de su oferta exportable y capacitación de los mercados externos, con un continuo mejoramiento de las condiciones de vida de la población. De esta manera el propósito de la investigación de este proyecto se basa de igual manera en la tomada con la mayoría de conceptos de competitividad así como el benchmarking.(Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca - Banco Mundial, 2000)

## CAPÍTULO III: MÉTODO DE SELECCIÓN

En el presente capítulo se desarrolla el método “Top- Down”, con la finalidad de seleccionar un país de la región de Asia-Pacífico, el cual será analizado y comparado con Ecuador en el capítulo 5.

Para seleccionar el país a comparar, se utilizan variables macroeconómicas, logísticas, indicadores de competitividad comercial y de medición de la facilidad para hacer negocios dentro de un país. De tal modo será escogido para la comparación aquel que obtenga las mayores calificaciones de estas variables; es decir el país más competitivo de la región estudiada.

Dentro de las variables macroeconómicas analizadas se puede mencionar el producto interno bruto (P.I.B), interés e inflación; mientras que entre los indicadores de competitividad comercial tenemos el consumo aparente, tasa de penetración interna, tasa exportadora y balanza comercial relativa, además de variables de desempeño logístico y finalmente la medición de la facilidad para hacer negocios, la cual es obtenida de la revista de negocios “Doing Business”.

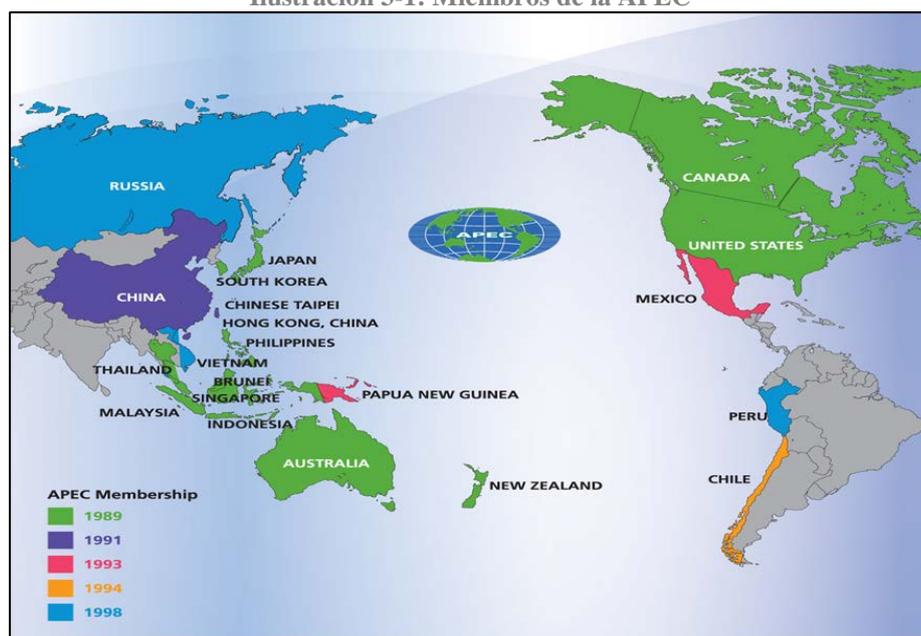
### 3.1 ASIA-PACÍFICO GENERALIDADES

Para realizar la comparación del sector acuícola camaronero ecuatoriano se estudia y analiza la región de Asia Pacífico, específicamente la “Asia-Pacific Economic Cooperation” (APEC<sup>2</sup>), cuyos miembros se muestran en la ilustración 3-1. Éste es un foro multilateral que pretende respaldar el crecimiento económico sostenible de los países que la conforman. Entre los objetivos de la APEC están construir un foro armonioso y dinámico para promover el comercio abierto de los países miembros y la integración económica regional, facilitando así las negociaciones para que surjan convenios favorables y sobretodo sostenibles.

---

<sup>2</sup>La APEC tuvo su creación en 1989 después de que el ex Ministro de Australia, Bob Hawke, específicamente en Corea, propusiera la idea sobre la creación de este foro, consiguiendo a esto 12 economías del continente Asiático y del Pacífico se reunieron en Australia para su formalización. En la década de los noventa se adhirieron 9 países más, alcanzando hasta la actualidad 21 miembros en total.

Ilustración 3-1: Miembros de la APEC



Fuente: Pagina web de APEC

Los países miembros tienen una significancia relevante en relación a la economía mundial, puesto que la suma del Producto Nacional Bruto de los 21 países pertenecientes a este foro equivale al 56% de la producción mundial.

Cabe recalcar que este trabajo se enfoca únicamente en los países asiáticos miembros, los cuales son Brunei Darussalam, China, Hong Kong, Indonesia, Japón, República de Corea, Malasia, Papúa Nueva Guinea, Filipinas, Singapur, Tailandia, Vietnam, excluyendo a los demás miembros de los otros continentes.

### 3.2 DEFINICIÓN DEL “TOP-DOWN”

El método “Top-Down” explicado por el profesor Paul De Grauwe<sup>3</sup>, en su publicación “What’s Wrong with Modern Macroeconomics” es un modelo en el que uno o más agentes muestran completamente un sistema, el cual es analizado por las variables que distinguen a los agentes en cuestión. Estos agentes son capaces de representar todo el sistema en un modelo, en función de la posición de cada agente, es decir generar un ranking entre los agentes estudiados de acuerdo a su comportamiento. (De Grauwe, What’s Wrong with Modern Macroeconomics, 2009) En otras palabras es un método deductivo

<sup>3</sup> Paul De Grauwe fue profesor de Economía Internacional en la Universidad de Leuven, Belgium.

que nos permite predecir a través del análisis de distintos tipos de variables el resultado óptimo de acuerdo a las condiciones establecidas, para lo cual se utiliza la información general disponible para obtener resultados particulares.

El “Top-Down” es utilizado especialmente en los sectores financieros y computacionales. En el mundo financiero es usado para la selección de carteras óptimas de inversión, mientras que en el computacional se utiliza con el objetivo de la programación. (De Grauwe, What’s Wrong with Modern Macroeconomics, 2009)

El objetivo del método en este proyecto es elaborar un ranking de los países más competitivos de la región de Asia-Pacífico con respecto al sector acuícola camaronero. Para esto se ha contemplado el análisis de distintos tipos de indicadores que son macroeconómicos, logísticos, de competitividad comercial y de facilidad para hacer negocios, a los cuales se les asignará previamente una ponderación correspondiente al nivel de importancia de los mismos en el estudio. Cada indicador será calificado en un rango de 5 intervalos, donde cada intervalo es la calificación que obtienen de acuerdo al desempeño promedio de los mismos a través de los años, siendo 5 la mejor calificación posible y 1 la peor calificación posible. Esto permite un mayor control de los datos en caso de tener una dispersión elevada. Finalmente se elaborará el ranking, sumando para cada país el producto entre la calificación obtenida de sus indicador por su ponderación asignada. De esta forma el país con mayor calificación final estará ubicado en el primer lugar del ranking y será el escogido.

Este proceso se realiza en 3 pasos descritos a continuación:

1. Selección e importancia de los indicadores utilizados: En este paso se le otorga una ponderación a cada una de los indicadores utilizados y se describe la importancia de los mismos para el análisis.

2. Análisis del comportamiento de los indicadores: Se analizan y obtienen los promedios de los distintos indicadores utilizados con respecto a una serie de tiempo para luego otorgarles una calificación de acuerdo a su rendimiento.

3. Calificación final: Se realiza la calificación final de los distintos indicadores, lo cual permitirá elaborar el ranking de los países más competitivos del sector acuícola camaronero de la región de Asia-Pacífico.

Este análisis se basa exclusivamente sobre variables cuantitativas. Las variables cualitativas como desastres naturales, guerras o demás variables exógenas que afecten a estos países no han sido consideradas.

### 3.3 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES A USAR

En esta parte se definen los distintos indicadores utilizados para la selección del país más competitivo; sin embargo la razón por las cuales son escogidas se describen más adelante (sección 3.5, Aplicación del método “TOP-DOWN”). Estos indicadores son macroeconómicos, logísticos, de competitividad comercial y de facilidad para hacer negocios e inversiones.

#### 1. Indicadores macroeconómicos

- **Crecimiento del PIB (% anual)**

Es el porcentaje de variación del producto interno bruto (PIB) de un país, el cuál es la suma del valor agregado bruto de todos los productos fabricados dentro de un país. (Grupo del Banco Mundial, 2000)

- **Tasa de interés real (%)**

La tasa de interés real es la tasa de interés activa ajustada por inflación según el deflactor del PIB. (Grupo del Banco Mundial, 2000)

- **Inflación, precios al consumidor (% anual)**

Refleja la variación porcentual anual del costo para el consumidor en adquirir una canasta básica de bienes y servicios. (Grupo del Banco Mundial, 2000)

#### 2. Indicadores logísticos

- **Documentos exigidos para poder exportar (número)**

Es el número de documentos necesario y exigidos por los organismos de control, los cuales representan el trámite que se debe de realizar previo a una actividad comercial exportadora, estos trámites representan costos y tiempo que deben de ser considerados por el exportador. (Grupo del Banco Mundial, 2000)

- **Documentos exigidos para poder importar (número)**

Es el número de documentos legales necesarios para realizar una actividad como importador, estos documentos generan trabas y dificultades que el importador debe de tomar en cuenta para saber el nivel de costos de sus operaciones. (Grupo del Banco Mundial, 2000)

- **Carreteras, pavimentadas (% del total de carreteras)**

Es el porcentaje de carreteras pavimentadas, es decir aquellas cuyas superficies están cubiertas por piedra triturada (macadán) y carpeta de hidrocarburo o agentes bituminosos, con concreto o con adoquines. Este indicador nos da una idea del nivel de

comunicación entre el puerto con el destinatario de los productos y de la eficiencia de las vías para la movilización dentro del país. (Grupo del Banco Mundial, 2000)

- **Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)**

Refleja las percepciones de la logística de un país, las cuales están basadas en la eficiencia del proceso del despacho de aduana, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de acordar embarques a precios competitivos, la calidad de los servicios logísticos, la capacidad de seguir y rastrear los envíos, y la frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado. El índice tiene una escala de 1 a 5 mientras mayor sea el puntaje, mayor será el desempeño logístico. (Grupo del Banco Mundial, 2000)

### **3. Indicadores de facilidad para realizar negocios e inversiones**

- **Calificación del “Doing Business”**

Este indicador muestra la posición de mejor a peor en la que han sido ubicados los países analizados con relación a las condiciones que estos muestran para la facilidad y seguridad de realizar negocios, tanto desde punto de vista legales, como leyes de protección al inversionista, así como acceso a diferentes servicios que influyen para que un negocio prospere, como acceso a luz.

### **4. Indicadores de competitividad comercial**

Son aquellos que permiten medir la capacidad de cada país analizado de abastecer los mercados locales e internacionales con respecto a una determinada industria o sector. Para el desarrollo de este proyecto serán enfocados netamente en los datos correspondientes al sector acuícola camaronero de cada país. Para medir dicha capacidad se analizan cuatro parámetros representativos, los cuales fueron referenciados de un estudio de competitividad sobre el sector “Textiles y Confecciones” elaborado en el año 2000 por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) de aquella época en conjunción con el Banco Mundial. (Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca - Banco Mundial, 2000). Estos parámetros están representados en las siguientes ecuaciones:

- **Consumo Aparente (CA)**

Determina el estimado del producto consumido finalmente en el país; y se calcula como:

**Ecuación 1: Consumo Aparente**

$$CA = PB + I - E$$

En donde:

PB = Producción Bruta

I = Importaciones

E = Exportaciones

- **Tasa de Penetración de Importaciones (TPI)**

Determina el nivel de participación de la competencia internacional en el mercado interno; y se calcula como:

**Ecuación 2: Tasa de Penetración de Importaciones**

$$TPI = I/CA$$

En donde:

I = Importaciones

CA = Consumo Aparente

- **Tasa exportadora (TE)**

Indica cuanto de la producción local se destina a las exportaciones; se calcula como:

**Ecuación 3: Tasa Exportadora**

$$TE = E/PB$$

En donde:

E = Exportaciones

PB = Producción Bruta

- **Balanza Comercial Relativa (BCR)**

Indica la tendencia de un país como exportador o importador; donde:

Un valor BCR= 1 indica un país eminentemente exportador.

Un valor BCR= -1 indica un país eminentemente importador.

Se calcula como:

**Ecuación 4: Balanza Comercial Relativa**

$$\text{BCR} = (\text{E} - \text{I}) / (\text{I} + \text{E})$$

En donde:

E = Exportaciones

I = Importaciones

### 3.4 RECOPIACIÓN DE DATOS

En este apartado se describen las fuentes utilizadas para recopilación de los distintos datos que se utilizan en el proceso de método “Top-Down”. Estas son fuentes de información secundaria, las cuales se encuentran en sitios web especializados como Banco Mundial, F.A.O., “TradeMap” y “Doing Business”.

- El Banco Mundial es una entidad dirigida por el Dr. JimYong Kim, la cual está dividida en cinco instituciones interrelacionadas, y cuenta con una base de datos amplia donde se da información cuantitativa de diferentes variables como, agricultura, cambio climático, ciencia, desarrollo social y urbano, pobreza, política económica, sector financiero, privado y público. Los datos de las variables económicas y logísticas fueron obtenidas de esta fuente.
- La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura(F.A.O), es una institución que genera información importante sobre diversos sectores relacionados a la alimentación y recursos naturales, cuenta con varias herramientas estadísticas que reúnen amplias bases de datos, una de ellas es “FishStat”, la cual recopila datos a nivel mundial de la pesca y acuicultura. Los datos de las variables competitivas fueron obtenidas de esta fuente.
- “Doing Business” es un proyecto derivado del Banco Mundial, el cual maneja parámetros de calificación ligado a diferentes variables como apertura de una empresa, determinando la facilidad que tienen las personas para abrir una empresa

dentro el país midiendo tiempos, costos y trámites burocráticos dentro de 189 economías del Mundo. Mide variables como los permisos de construcción, obtención de electricidad, registros de propiedad factores que apresuran o retrasan el establecimiento de una empresa dentro de un sector en particular, la obtención de créditos para el proceso de crecimiento o la creación de una empresa, la protección al inversionista, pago de impuestos, el paso de comercio por las fronteras y los cumplimientos de contratos. Monitorea los países anualmente, analizando y comparando sus cambios en las leyes que regulan a las empresas de los países a lo largo de su vida comercial.

### 3.5 APLICACIÓN DEL MÉTODO “TOP-DOWN”

#### 1. Importancia de los indicadores

Una vez finalizada la recopilación de datos, el paso 1 es determinar la importancia de los indicadores, para lo cual se muestra el cuadro 3-1, donde se observan las ponderaciones otorgada a cada indicador, las cuales vienen dadas por la importancia de estos para el desarrollo de una nación en cuestiones competitivas. No hay diseño para poder asignar los indicadores ni el valor de las ponderaciones, por lo que estas son establecidas por el criterio de los investigadores.

Cuadro 3-1: Indicadores económicos para el método "TOP-DOWN"

	Ponderaciones
<b>Crecimiento del PIB (% anual)</b>	<b>10%</b>
<b>Tasa de interés real (%)</b>	<b>10%</b>
<b>Inflación, precios al consumidor (% anual)</b>	<b>10%</b>
<b>Documentos exigidos para poder importar (número)</b>	<b>5%</b>
<b>Documentos exigidos para poder exportar (número)</b>	<b>5%</b>
<b>Carreteras, pavimentadas (% del total de carreteras)</b>	<b>5%</b>
<b>Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)</b>	<b>10%</b>
<b>Indicadores de Competitividad</b>	<b>35%</b>
<b>Posición “Doing Business”</b>	<b>10%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por los Autores.

Se ha establecido una ponderación del 10% para el crecimiento del PIB debido a la importancia de esta variable para medir el crecimiento de la producción de las empresas, industrias y sectores de un determinado país, se relaciona con la competitividad, ya que si no se crea o invierte en más empresas no hay desarrollo de empleo por lo tanto no hay crecimiento económico, inclusive un aumento del PIB significa más impuestos para el gobierno dado el crecimiento de la industria.

La tasa de interés es una variable importante en el plano económico, se le dio una ponderación del 10% debido a que representa la política monetaria de un país, así como el incentivo al ahorro o el consumo y a la inversión, ya que a mayor tasa los créditos son más caros, mientras que si es baja estos son más baratos.

La tasa de inflación por su parte es el aumento sostenido del precio de los artículos, lo que encarece los artículos sin importar el destino u origen del mismo, por esta razón se lo ponderó con un 10%.

Dentro de los indicadores logísticos tenemos el número de documentos exigidos para poder importar y exportar, ambos fueron ponderados con un 5% debido que determinan un factor muy importante del costo de transacción de poner los productos dentro y fuera de un país. Estiman el tiempo de los trámites lo que conlleva a la facilidad para las exportaciones e importaciones notando el desarrollo aduanero y eficiencia de un país.

El índice del porcentaje total de carreteras pavimentadas es ponderado con un 5% debido a que las carreteras pavimentadas son muy importantes y necesarias para una transportación eficiente de las mercancías a lo largo y ancho de un país. Independiente mente del tipo de puerto en el cual se realiza la carga o descarga, estos necesitan salidas y entradas óptimas para el movimiento vehicular.

Por otro lado el Índice de desempeño logístico es un indicador un poco más generalizado, ya según el Banco Mundial este resume y cuantifica el desempeño de todos los indicadores que analizan la eficiencia logística dentro de una nación. Por esta razón es ponderado con un 10%.

Los indicadores de competitividad muestran la eficiencia comercial de los distintos países con respecto al sector acuícola camaronero, analizando su consumo aparente, lo que ayuda a conocer el tamaño del mercado local para cada país; penetración de importaciones que mide la eficiencia de captación del mercado local en relación con la competencia internacional; tasa exportadora, la cual muestra la relación entre producción y

exportación; y la tendencia de la balanza comercial, que determina la tendencia de un país como neto importador o exportador de camarón. Por estas razones se les da una ponderación del 10% a cada uno, excepto al consumo aparente que tiene 5%.

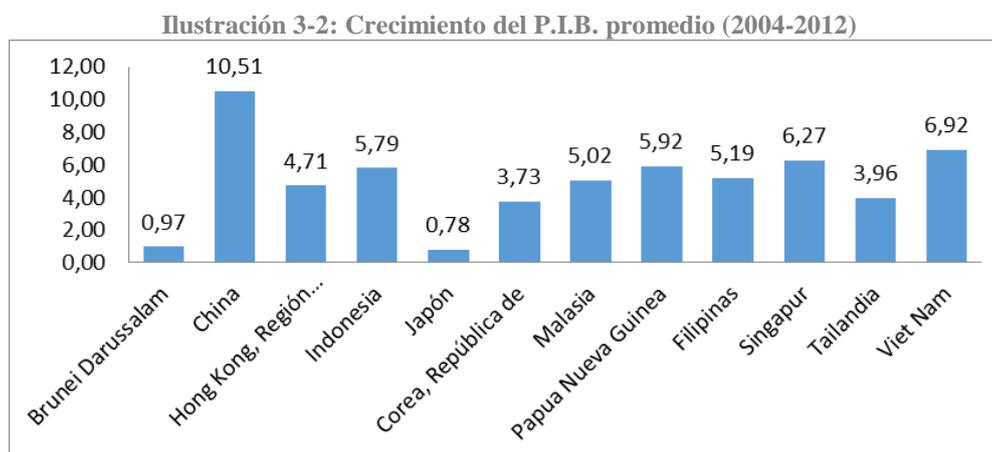
La posición del “Doing Business” indica la capacidad de cada país en atraer inversión extranjera y la facilidad de estos para poder generar negocios sean que estén directa o indirectamente relacionadas a la producción del camarón para cada país, por esta razón se le da una ponderación del 10%.

## 2. Análisis del comportamiento de los indicadores.

Una vez terminada la asignación de las ponderaciones e importancia de los mismos se prosigue con el paso 2; es decir al análisis de los promedios de cada indicador, los cuales se realizan tomando en cuenta una línea de tiempo de 10 años los cuales van desde el 2004 hasta el 2013; sin embargo para algunos indicadores no se pudo encontrar los datos para todos estos años, se realiza esto con la intención de ser más preciso en el análisis de la evolución de los indicadores.

### a) **Indicadores económicos**

- Crecimiento del PIB (% anual)



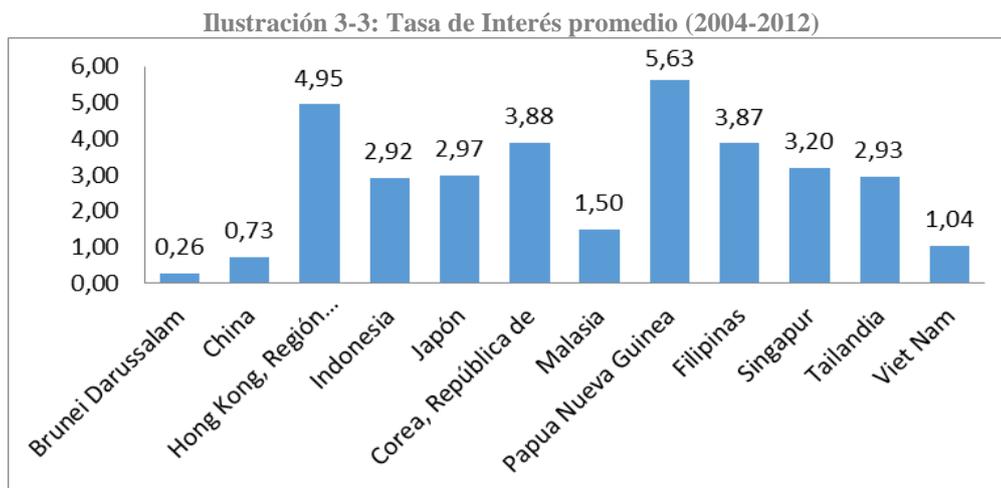
Fuente: Banco Mundial

Elaborado: Por los Autores

En la ilustración 3-2 se muestra el promedio del crecimiento del P.I.B. a través de los años para cada país analizado, se puede observar a China como el país de mayor crecimiento económico de esta región con un promedio de crecimiento del 10%, el resto de países poseen un promedio entre 3,73% y 6,92%, siendo Japón el país con menor

crecimiento, alcanzando un 0,78% y seguido de Brunei Darussalam con 0,97%. Para Japón su problema de deflación no deja crecer a su economía mientras que Brunei vive del petróleo y las importaciones. En el anexo A se observa el detalle todos los datos y de las calificaciones obtenidas para cada país con respecto a este indicador.

- Tasa de interés real (%)



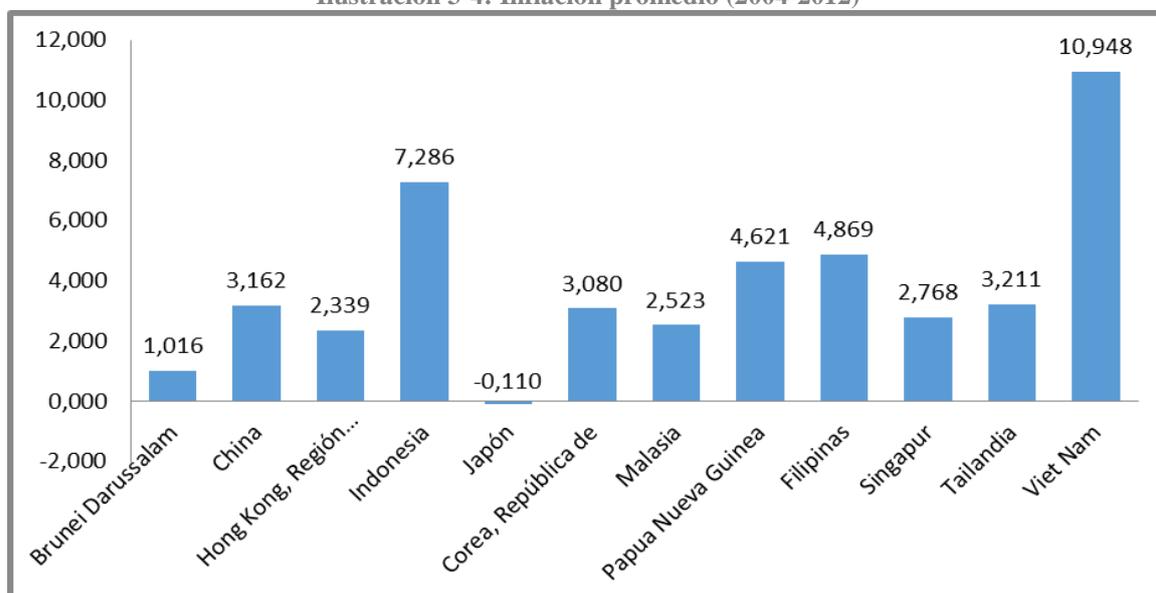
Fuente: Banco Mundial

Elaborado: Por los Autores

En la ilustración 3-3 se muestra el promedio de los países analizados con respecto al porcentaje anual de su tasa de interés. Los países que manejan tasas de interés elevados, tienen un bajo crecimiento económico ya que esto facilita el consumo y demanda de productos, esto ayuda a la economía de un país así como la demanda de los productos aumenta en una economía entre esos países tenemos a Hong Kong y Papúa Nueva Guinea con tasas de interés de 8% y 15% en el 2002 cerrando el 2010 con 7%, comparados con países como Singapur, China y Tailandia cuyas tasas de interés están entre 2% y 4% en los 10 años de análisis. En el anexo B se detallan los datos y las calificaciones obtenidas para cada país con respecto a este indicador.

- Inflación, precios al consumidor (% anual)

Ilustración 3-4: Inflación promedio (2004-2012)



Fuente: Banco Mundial

Elaborado: Por los Autores

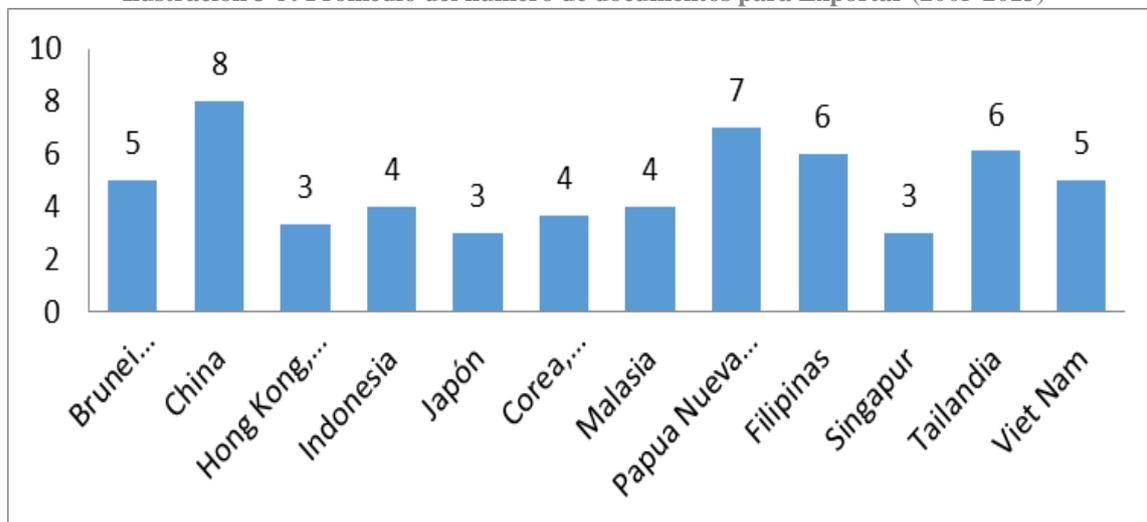
En la ilustración 3-4 se muestra el promedio de la inflación de los países analizados, donde se puede observar los niveles de inflación no superan 11%, siendo Vietnam el de mayor porcentaje con un 10,95%, seguido de Indonesia y Filipinas con un 7,29% y 4,89% respectivamente. Por otro lado Japón posee inflación negativa, lo que lo ha estancado y no permite su desarrollo en los últimos 20 años dado que este es dependiente de sus exportaciones, en todo caso los japoneses deben gastar más dinero para incrementar el consumo interno del país.(INVERPEDIA, 2012).

Este indicador es bueno para aquellos países con una inflación baja y estable, ya que esa es la que da bienestar a una población, promoviendo el uso de los recursos productivos, disminuyendo la incertidumbre e incentivando la inversión, lo que genera un crecimiento sostenido en la industria y la economía.(Banco Central de Colombia, 2013). En el anexo C se observa el detalle todos los datos y de las calificaciones obtenidas para cada país con respecto a este indicador.

## b) Indicadores Logísticos

- Documentos exigidos para poder exportar (número)

Ilustración 3-5: Promedio del número de documentos para Exportar (2005-2013)



Fuente: Banco Mundial

Elaborado: Por los Autores

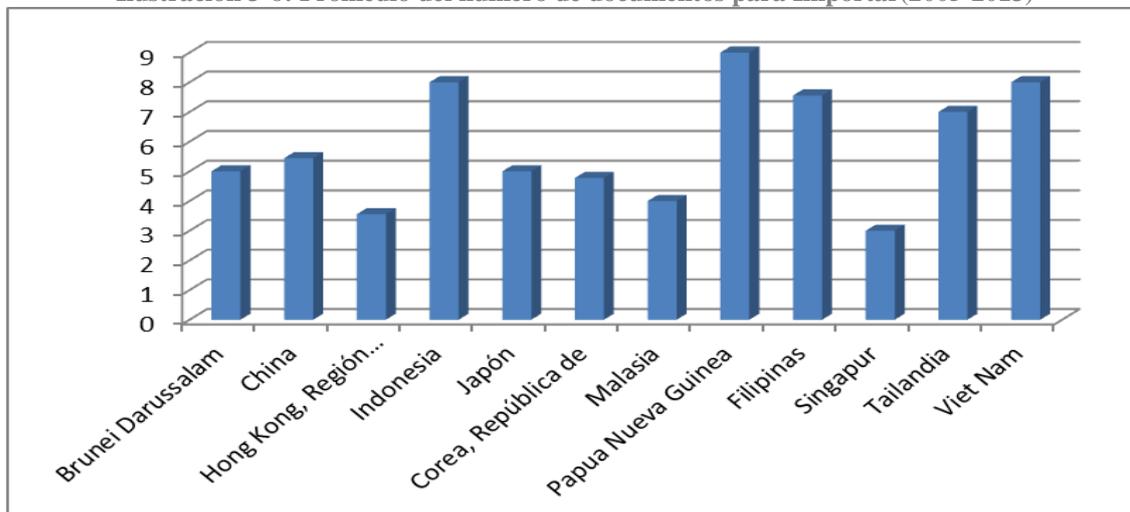
En la ilustración 3-5 se muestran las tendencias promedios los documentos exigidos para exportar en cada país en promedio desde el 2005 hasta el 2013. Es importante acotar que Tailandia redujo el número de documentos de 9 a 5, obteniendo un promedio de 6 por su parte China es el que más documentos requiere para la exportación con un promedio de 8; por otro lado Singapur es el más abierto al mercado internación con tan solo 3 documentos en promedio al igual que Hong Kongy Japón. En el anexo D se observa el detalle todos los datos y de las calificaciones obtenidas para cada país con respecto a este indicador.

- Documentos exigidos para poder importar (número)

En la ilustración 3-6 se muestra el número de documentos para importar requeridos por cada país, este indicador es de suma importancia para el análisis dado que muchos países no tienen la capacidad de producción e importan ciertos productos para el consumo o para darles valor agregado y generar otros a partir de estos. Se puede observar que en promedio desde el 2005 hasta el 2013, Papúa Nueva Guinea, Vietnam, Indonesia, Filipinas y Tailandia poseen la mayor cantidad de documentos para importar productos mientras que Singapur, Hong Kong y Malasia tienen la menor cantidad de documentos

para la importación de productos. En el anexo E se observa el detalle todos los datos y de las calificaciones obtenidas para cada país con respecto a este indicador.

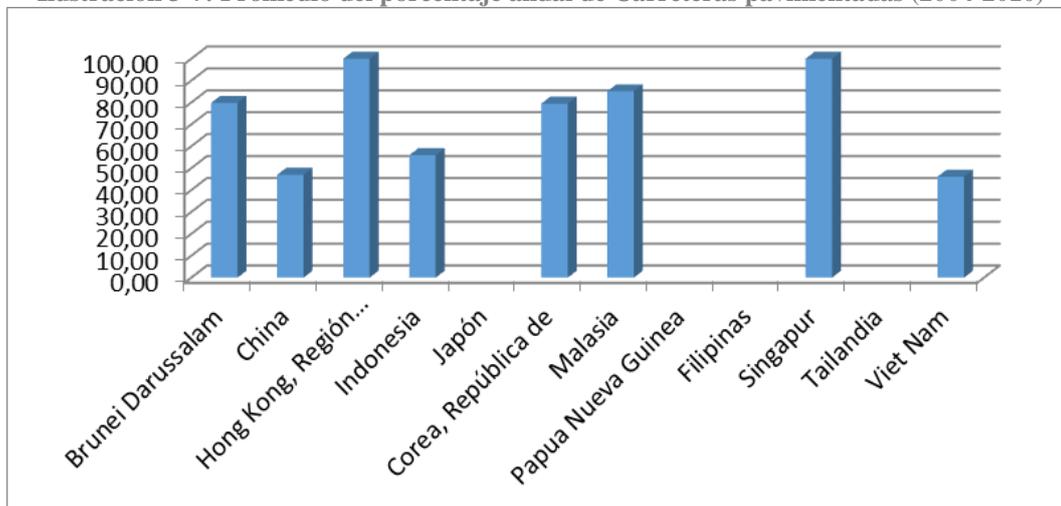
Ilustración 3-6: Promedio del número de documentos para Importar(2005-2013)



Fuente: Banco Mundial  
Elaborado: Por los Autores

- Carreteras, pavimentadas (% del total de carreteras)

Ilustración 3-7: Promedio del porcentaje anual de Carreteras pavimentadas (2004-2010)

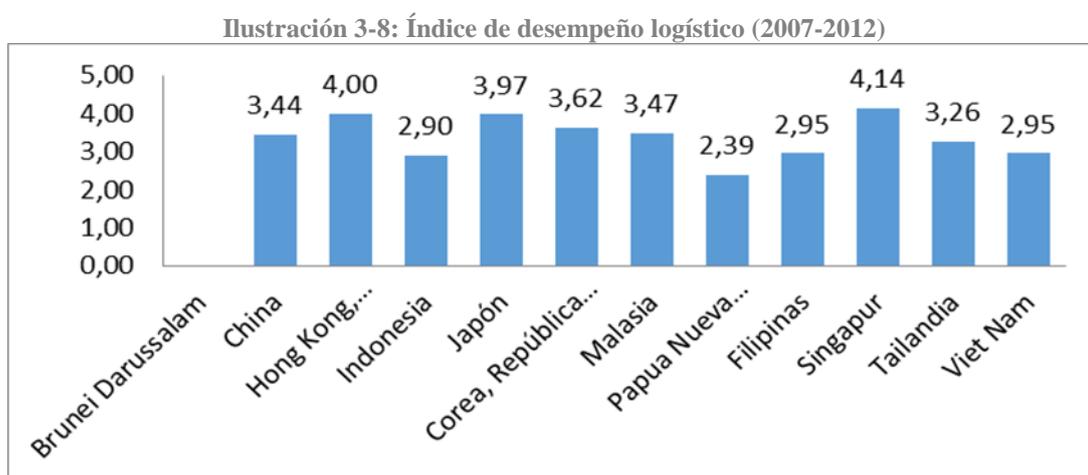


Fuente: Banco Mundial  
Elaborado: Por los Autores

En la ilustración 3-7 se muestra el promedio del porcentaje de carreteras pavimentadas para cada país entre los años 2004 y 2010, no se encontraron los datos relacionados a Japón, Papúa Nueva Guinea, Filipinas y Tailandia. Se puede observar que Singapur posee una participación del 100% en lo que a carreteras pavimentadas se refiere,

esto indica y confirma los valores económicos de Singapur, ubicándolo como uno de los mejores de la región, seguido de Hong Kong, Malasia, República de Corea y Brunei Darussalam. Por otro lado China, Indonesia y Vietnam muestran los promedios más bajos, lo que no le hace eficientes al proceso de transportación y comercialización de las mercancías a nivel local. En el anexo F se observa el detalle todos los datos y de las calificaciones obtenidas para cada país con respecto a este indicador.

- Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)



Fuente: Banco Mundial  
Elaborado: Por los Autores

En la ilustración 3-8 se muestra el promedio de la calificación otorgada por el Banco Mundial con respecto al desempeño logístico sobre 5 puntos, la cual fue definida previamente. Se puede observar que entre los años 2007 y 2012 Singapur y Hong Kong son los países con mejor promedio, alcanzando un 4,14% y 4,00% respectivamente. De la misma forma se puede ver que los peores calificados son Filipinas, Vietnam, Indonesia y Papúa Nueva Guinea, con un 2,95% 2,95%, 2,90% 2,39% respectivamente. Cabe recalcar que los países asiáticos cuentan con infraestructura portuaria de primera línea y puertos de aguas profunda como el de Hong Kong, Bangkok en Tailandia, Busan en Corea, Tokio en Japón, poseyendo la infraestructura necesaria para la comercialización.(Observatorio Visual Asia Pacífico, 2012). En el anexo G se observa el detalle todos los datos y de las calificaciones obtenidas para cada país con respecto a este indicador.

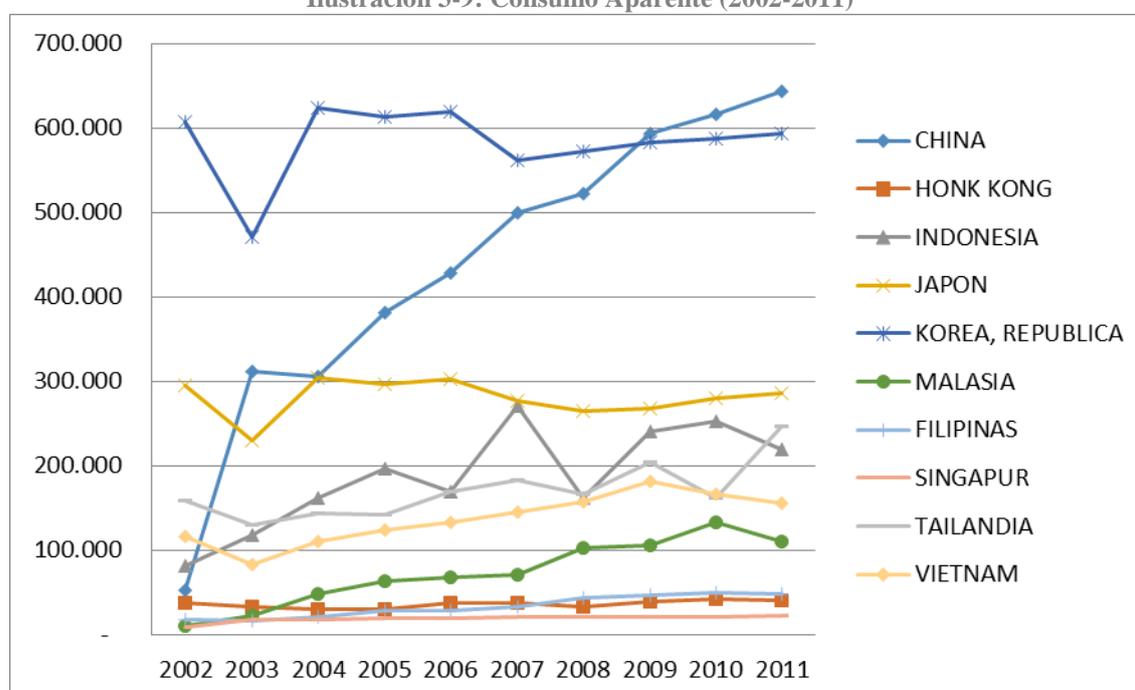
### c) Indicadores de Competitividad

- Consumo Aparente (CA)

La ilustración 3-9 muestra la variación en el tiempo del consumo aparente para cada país analizado. Se puede notar que el mayor consumidor de camarón de la región es Corea con un promedio de 583.420 toneladas, seguido de China con 435.319 toneladas quien ha aumentado considerablemente su consumo a través de los años. El nivel de consumo aparente se puede explicar tanto por los elevados niveles de producción local como por los altos niveles de importación, de cualquiera de las dos formas este indicador sí constata que estos dos países poseen la mayor demanda y capacidad de consumo de la región. Por otro lado Singapur, Hong Kong, Filipinas y Malasia ocupan los últimos lugares siendo los países con menor demanda. En el anexo H se observa el detalle de todos los promedios y calificaciones obtenidas para cada país con respecto a este indicador.

Es importante analizar las variables de importaciones de cada país, ya que esta determina la cantidad de consumo procedente de los mercados extranjeros y por tanto la falta de competitividad a nivel nacional para cada país. Por esta razón esta información será contrastada con los siguientes indicadores.

Ilustración 3-9: Consumo Aparente (2002-2011)



Fuente: F.A.O.

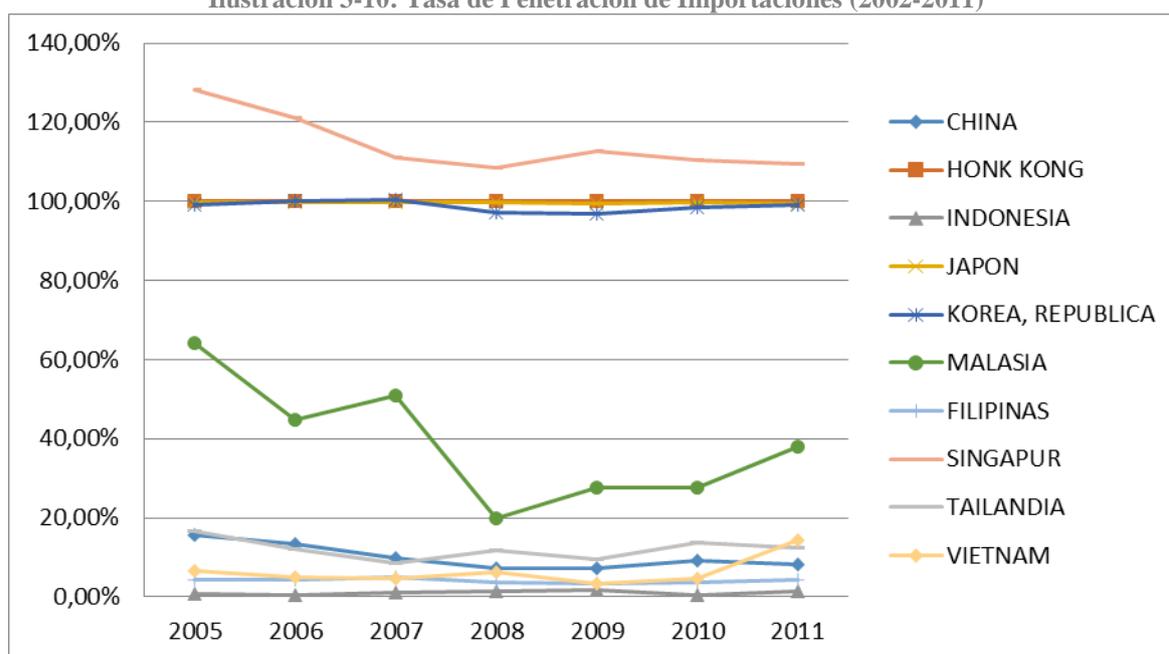
Elaborado: Por los Autores

- Tasa de Penetración de Importaciones (TPI)

Según la ilustración 3-10 Hong Kong, Japón y Corea bordean el 100% de las importaciones sobre el consumo aparente, mientras que Singapur lo supera con un promedio de 123%. Esto indica que para los tres primeros países casi el 100% de su consumo interno proviene de las importaciones, siendo nula la participación de la producción local, esto se justifica por a la escasa producción que generan debido a que son países pequeños y con poca longitud de línea costera; para el caso de Japón tiene que ver más con la poca especialización del sector acuícola camaronero.

Para el caso de Singapur que sus importaciones sobrepasan su demanda interna, se puede deducir que es un país que importa para abastecer el mercado interno y también para transformar los productos dándole un mayor valor agregado, los cuales serán destinados para la exportación. Para estos países tener un alto porcentaje de este indicador los convierte en poco competitivos a nivel local debido a que no son capaces de satisfacer sus demandas internas. Por otro lado aquellos países que poseen una baja TPI como Tailandia, Indonesia, China y Vietnam son aquellos quienes sí son capaces de abastecer su mercado locales, siendo más competitivos debido a sus altos niveles de producción. En el anexo I se observa el detalle todos los datos y de las calificaciones obtenidas para cada país con respecto a este indicador.

Ilustración 3-10: Tasa de Penetración de Importaciones (2002-2011)



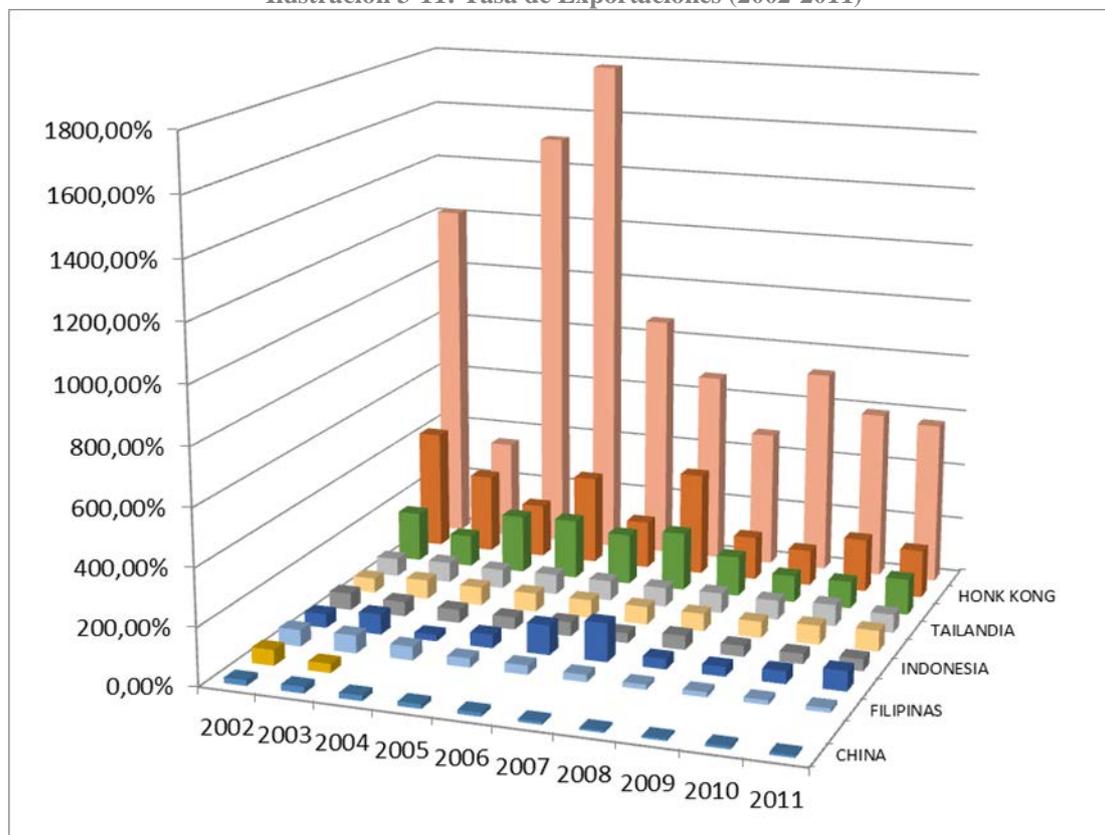
Fuente: F.A.O.

Elaborado: Por los Autores

- Tasa Exportadora (TE)

En la ilustración 3-11 se muestran la cantidad de producción que un país destina a la exportación. Se puede observar valores en donde las exportaciones son mayores a la producción, esto indica que hay países que primero importan para luego transformar y finalmente exportar los productos hacia otros destinos, siendo el caso de Singapur, Hong Kong y Malasia. Esta información se puede confirmar con la TPI analizada previamente que fue alta para estos países. Esta práctica es un poco riesgosa ya que estos países dependen de la oferta de otros países para ellos poder mantener sus propias cuotas de mercado internacional, por lo cual los hace vulnerables y poco competitivos. Por otro lado los países que son más competitivos son aquellos que su TE está por debajo del 100% y a la vez tienen una TPI baja, ya que esto indica que son capaces de satisfacer su demanda interna y gracias a su producción en escala pueden satisfacer la demanda en los mercados internacionales, estos países son Tailandia y Viet-Nam con promedios del 68.8% y 63,4% respectivamente. En el anexo J se observa el detalle todos los datos y de las calificaciones obtenidas para cada país con respecto a este indicador.

Ilustración 3-11: Tasa de Exportaciones (2002-2011)



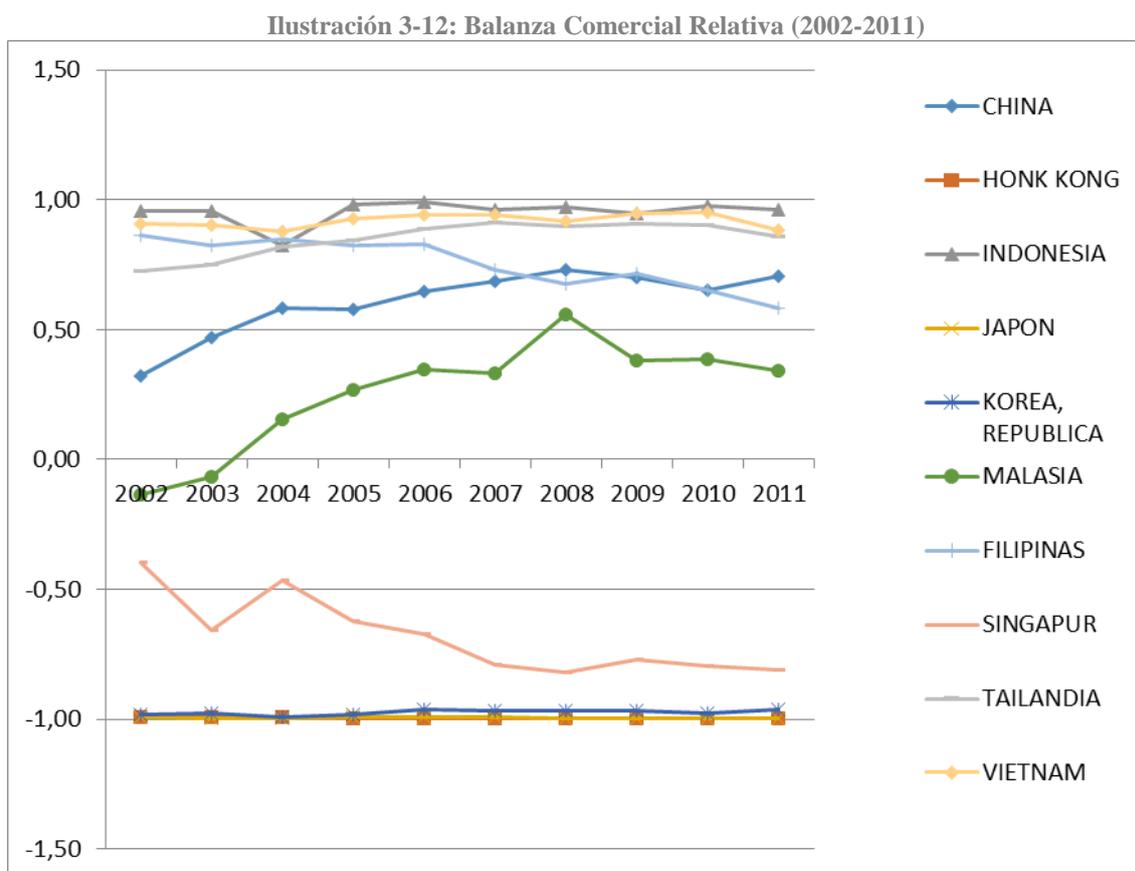
Fuente: F.A.O.

Elaborado: Por los Autores

- Balanza Comercial Relativa (BCR)

La balanza comercial relativa identifica que países son exportadores netos o importadores netos de productos de camarón. Esto se puede observar en la ilustración 3-12, donde existen tres países con la mayor tendencia neta de exportaciones, ya que se ubican más próximos al valor de 1, estos son Indonesia, Vietnam y Tailandia con un promedio de 0.95, 0.92 y 0.85 respectivamente. Este podría ser uno de los indicadores más importantes ya que muestra si el flujo de divisas de un país es positivo o negativo con relación a la actividad acuícola camaronera.

También se puede observar que los países netos importadores son Corea, Hong Kong y Singapur, lo que quiere decir que el sector acuícola camaronero tiene un flujo negativo de divisas para estos países, haciéndolos menos competitivos que los demás. En el anexo K se observa el detalle todos los datos y de las calificaciones obtenidas para cada país con respecto a este indicador.



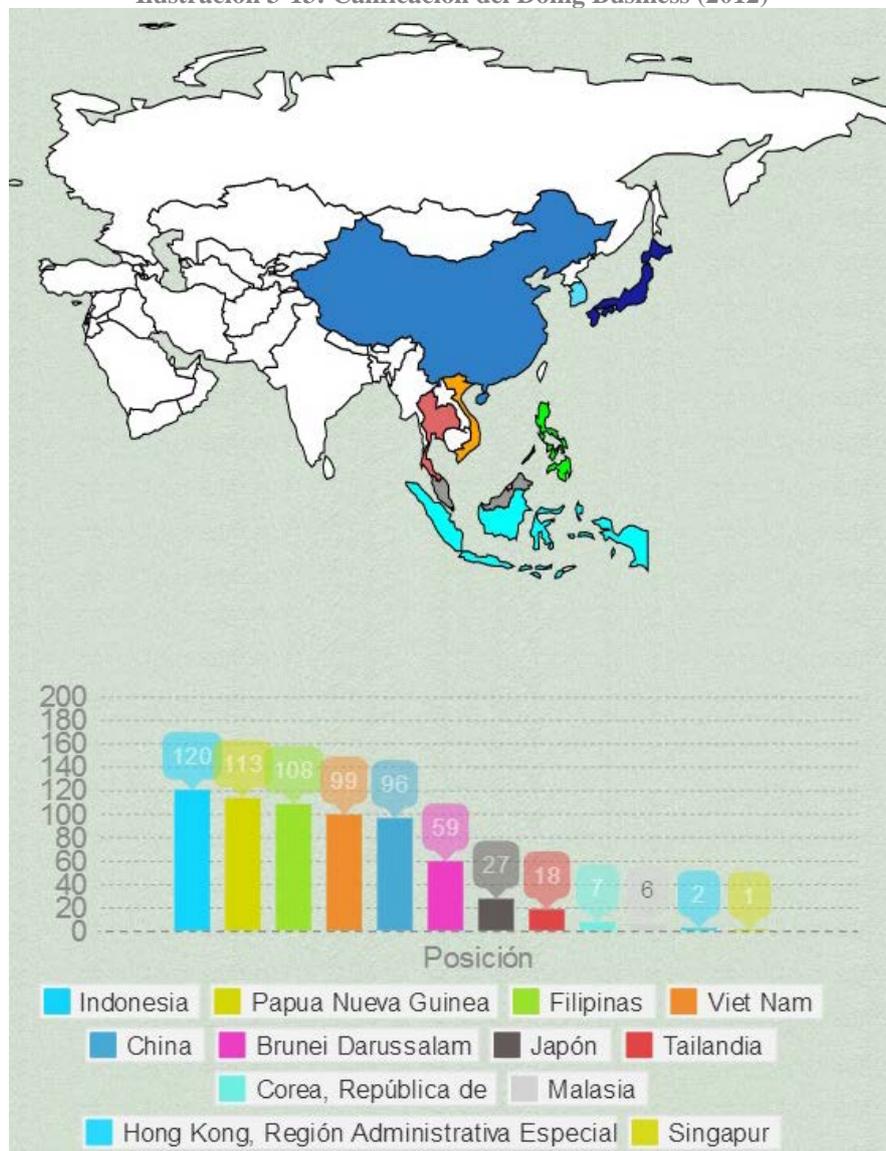
Fuente: F.A.O.

Elaborado: Por los Autores

d) **Indicadores de facilidad para realizar negocios e inversiones**

- Calificación del “Doing Business”

Ilustración 3-13: Calificación del Doing Business (2012)



Fuente: Doing Business

Elaborado: Por los Autores

En la ilustración 3-13 se muestra las posiciones dadas por el “Doing Business” para los países sometidos a estudio en el año 2012. Se puede notar que los países mejores ubicados son Singapur en el puesto 1, Hong Kong en el 2, Malasia en el 6, La República de Corea en el 7 y Tailandia en el 18 a nivel mundial. Lo cual los hace más competitivos. Por otro lado los peores ubicados son Indonesia en el puesto 120, Papúa Nueva Guinea en 113, Filipinas en el 108, Vietnam en el 99 y China en el 96. Este análisis determina que aquellos países peor ubicados no son tan competitivos ya que tienen problemas en las variables

analizadas por el “Doing Business”, como Manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registros de propiedad factores que apresuran o retrasan el establecimiento de una empresa dentro de un sector en particular, la obtención de créditos para el proceso de crecimiento o la creación de una empresa, la protección al inversionista, pago de impuestos, el paso de comercio por las fronteras y los cumplimientos de contratos; mientras que aquellos mejor ubicados sí cumplen con estas variables y son más competitivos.

### **3. Calificación final y selección**

La calificación final permite elaborar del ranking de los países más competitivos. Se realiza para todos los países analizados sumando la multiplicación entre la calificación de cada indicador por su respectiva ponderación la cual fue asignada previamente. En el anexo L se observa el detalle de todos los cálculos realizados en el proceso de calificación final.

A continuación se muestra el cuadro 3-2, donde se establece la ubicación en el ranking de cada país sometido a estudio.

**Cuadro 3-2: Ranking “Top-Down”**

<b>Posición</b>	<b>Países</b>	<b>Calificación final</b>
1	Tailandia	3.58
2	Corea, República de	3.46
3	Hong Kong	3.25
4	Vietnam	3.05
5	Singapur	3.01
6	China	2.99
7	Indonesia	2.89
8	Japón	2.85
9	Filipinas	2.85
10	Malasia	2.60
11	Brunei Darussalam	1.50
12	Papúa Nueva Guinea	1.49

Elaborado: Por los Autores.

Se puede observar que el país seleccionado es Tailandia, el cual tuvo una calificación final de 3.58 ubicándose en el primer puesto del ranking. Este país será comparado con Ecuador mediante un Benchmarking en el capítulo 5.

# **CAPÍTULO IV: PANORAMA GENERAL DEL SECTOR ACUÍCOLA CAMARONERO ECUATORIANO**

En este capítulo se analiza de forma más detallada la actualidad del sector acuícola camaronero ecuatoriano, mostrando una visión general de los principales puntos que envuelven al sector e influyen directamente en su desarrollo, entre los cuales tenemos los factores tecnológicos, políticos, legales y comerciales; además se estudia la relación entre la acuicultura y el cambio de la matriz productiva una relación que está tomando mayor fuerza e importancia dentro en los últimos años.

## **4.1 ANTECEDENTES**

Uno de los principales productos estrellas de Ecuador es el camarón, el cual es producido únicamente en cautiverio a través de métodos de cultivo.

En el Ecuador la pesca de arrastres del camarón se practicó hasta el año 2012, después de este año fue prohibida en su totalidad por el gobierno ecuatoriano debido a los graves daños que este método producía al ecosistema marino y a las otras industrias pesqueras, quienes perdían importantes volúmenes de peces ya que estos eran capturados con las redes de arrastre camaroneras para luego ser desechados. De ésta forma la acuicultura se convirtió en el único método de producción de uno de los principales productos ecuatorianos.

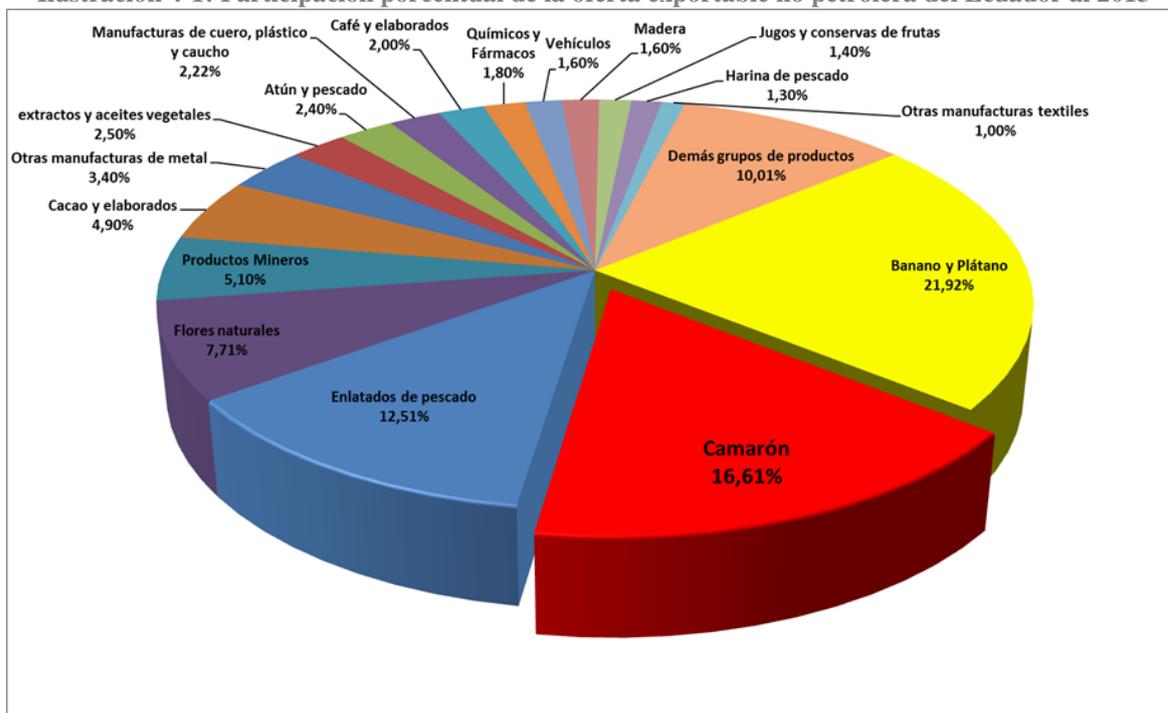
De acuerdo a la F.A.O. en el Ecuador la actividad acuícola camaronera comenzó a finales de la década de los 60, desarrollándose principalmente en la región costa. A mediados de los años 70 se comenzó con la industrialización de esta actividad, contando así con unas 600 hectáreas destinadas al cultivo del camarón, estos importantes cambios lograron transformar al Ecuador en un importante productor y exportador camaronero a nivel mundial. Sin embargo el apogeo de esta industria llegó en la década de los noventa y tuvo su mayor rendimiento en el año de 1998 donde se alcanzó una producción total de 11,400 toneladas, las cuales representaron 875 millones de dólares en valor FOB, ese mismo año las exportaciones de dicho crustáceo contribuyeron con el 26% de las exportaciones privadas del país, lo que demuestra la importancia de este sector para la economía ecuatoriana. (F.A.O., 2012)

En el año de 1999 el sector acuícola camaronero ecuatoriano sufrió una grave crisis debido al Virus de la Mancha Blanca (WSSV), el cual afectó a gran cantidad de la producción nacional provocando así una disminución en los niveles de exportación del camarón desde el segundo semestre de ese año, reduciéndose en un 17,5% en volumen y en el 29% en valores FOB con respecto al periodo anterior.(F.A.O., 2012)

Como consecuencia directa de la mancha blanca el sector acuícola disminuyó su cuota de participación en el total de las exportaciones mundiales del camarón. Para superar esta crisis el sector tuvo que reaccionar de forma inmediata y a través de investigaciones científicas y con mayores controles en los procesos productivos se logró que las especies cultivadas sean más resistentes al virus y desarrollen inmunidad, superando así la enfermedad de la mancha blanca.

Actualmente las exportaciones del camarón han mejorado y superado a aquellas del año 1999, convirtiéndose en un sector muy importante para la economía del país. Esto se ve reflejado en la ilustración 4-1, en donde se puede apreciar la participación porcentual de los diferentes productos de exportación no petrolera del Ecuador para el año 2013, en la que el camarón destaca como uno de los principales productos comerciales del país ocupando el segundo lugar con un 16,61% de participación.

**Ilustración 4-1: Participación porcentual de la oferta exportable no petrolera del Ecuador al 2013**



Fuente: Pro-Ecuador

Elaborado por: Los autores

Esta es la razón por la cual se deben de hacer los esfuerzos necesarios para lograr posicionar al camarón ecuatoriano como uno de los mejores del mundo, consiguiendo obtener mayor cuota de mercado dentro de las exportaciones mundiales de este producto y mayores beneficios provenientes de este rubro, esto permitirá dinamizar y dar mayor impulso a la economía del país.

## **4.2 LA ACUACULTURA DE CAMARÓN Y EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA**

La matriz productiva es la forma en la que están organizados y la forma en que interactúan los diferentes agentes que intervienen en el proceso productivo, en la creación y elaboración de bienes y servicios dentro de una determinada economía. Los agentes que intervienen son principalmente los recursos naturales, tecnológicos, competitivos disponibles y los actores sociales que utilizan estos recursos para llevar adelante los procesos productivos.

El patrón de especialización de la matriz productiva de una economía viene dado de acuerdo a las distintas combinaciones de los agentes que intervienen en la matriz productiva, es así como históricamente se puede comprobar que la economía ecuatoriana ha seguido un patrón de especialización primario-exportador caracterizado por la producción de bienes y servicios primarios para el mercado internacional, en donde los procesos de tecnificación y la generación de valor agregado ha sido casi nula.

Con la intención de impulsar al Ecuador hacia un cambio de la matriz productiva, llevando al país hacia un mayor nivel investigativo y tecnológico en los procesos productivos, el actual gobierno ha desarrollado un plan para transformar todos los agentes que conforman la matriz productiva generando así mayor valor agregado en los productos y servicios que ofrece el país y logrando el anhelado salto hacia el desarrollo permanente del Ecuador. El propósito fundamental del plan es crear nuevas industrias generadoras de divisas y potenciar aquellas ya existentes consideradas como estratégicas para la economía del país. (SENPLADES, 2012)

De acuerdo a un artículo del diario el Telégrafo, la Senplades indica que a través de los años se ha producido pequeños progresos de industrialización y productividad en el país; por ejemplo entre 2007 y 2011, el PIB industrial creció anualmente un 4,3%, en 2000-2006 fue menor con el 3,3% y en el período de 1994-1999 un 0,7%. Entre 2007 y 2011 la productividad de Ecuador fue de 2,7%, mayor en relación al crecimiento de este

indicador en América Latina que alcanzó 1,88%. Actualmente el país mantiene el 71% de producción primaria (pesca, acuicultura, minas, agricultura, petróleo) y en el largo plazo pasar a una economía con una producción de mayor valor agregado; así mismo la participación de las exportaciones primarias (petróleo crudo, banano, café, camarón, cacao, madera, atún, flores, etc.) se mantienen con un promedio de exportaciones del 88%, entre 2007 y 2011. (El Telégrafo, 2012)

Sin embargo es un progreso inferior al requerido, por lo que el gobierno proponer un plan para el impulso en la transformación de la matriz productiva, el cual se resume en los siguientes 4 ejes fundamentales:

1. La diversificación de la producción: Se plantea la creación de incentivos como créditos bancarios a emprendedores que pretendan crear industrias en las ramas que se han establecido como prioritarias y estratégicas tales como: refinería, metalurgia, petroquímica, astillero, metalurgia y siderúrgica, además de la creación de nuevas actividades productivas como la maricultura, biocombustibles y productos forestales de madera.
2. Creación de valor agregado: Significa el desarrollo de productos más elaborados y con mayor nivel de ciencia y tecnología. Ser capaces de producir bienes más industrializados a base de materia prima de excelente calidad.
3. Sustitución selectiva de importaciones: Se propone dejar de consumir bienes y servicios importados replazándolos con bienes y servicios de excelente calidad producidos en el país. Se sustituirán inicialmente las importaciones de productos que pueden ser elaborados perfectamente dentro del país.
4. Mejora de oferta exportable: Tiene que ver con la implementación de ciencia y tecnología en los procesos productivos de las industrias ya establecidas y de las nuevas industrias que se propone crear. De esta forma se logra la eficiencia y rapidez con la finalidad de cumplir estándares internacionales de producción, logrando elevar la calidad de la oferta exportable del país.(SENPLADES, 2012)

Basados en los puntos 1,2 y 4 del plan que propone el gobierno, se puede observar que el sector acuícola camaronero puede aportar en la transformación de la matriz productiva y por tanto ser una industria generadora de mayores riquezas y divisas para el país. De acuerdo al punto 1 se debe promover la diversificación de la producción, para el caso de la acuicultura desarrollar la maricultura, tanto para los grandes productores como para los pequeños. Actualmente ya fue entregada la primera concesión en la historia del

Ecuador para el desarrollo de proyectos de maricultura en el país. Esta fue otorgada por la subsecretaría de acuicultura el 5 de abril del año 2013 a la empresa OceanFarm S.A., la cual permite la utilización de 86,7 hectáreas de espacio marino para el cultivo del camarón blanco (*Litopenaeus vannamei*) y otras especies más. El área otorgada se encuentra localizada a 9,5 millas de la costa frente a Jaramijó en la provincia de Manabí.

Esta primera concesión tuvo que esperar 5 años para poder aprobarse después de comprobar que la empresa beneficiada cumpla con una serie de regulaciones estipuladas en el “Instructivo para el ordenamiento y control de concesiones para las actividades de maricultura en el Ecuador”. Existen otras empresas que también ya han empezado el trámite para lograr conseguir concesiones y poder practicar la maricultura en el país; entre los permisos que se deben de obtener tenemos el certificado de no interferencia con otras actividades en el mar, emitido por la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) y de la aprobación de una ficha ambiental emitido por el Ministerio del Ambiente (MAE). El Instituto Nacional de Pesca (INP) es la entidad autorizada para emitir las concesiones a las distintas empresas que estén aplicando para practicar la maricultura en el Ecuador. (CAMARA NACIONAL DE ACUACULTURA, marzo - abril 2013)

De la misma manera se plantea promocionar la maricultura dentro de los gremios artesanales, mediante capacitaciones que permitan a los pequeños productores desarrollar proyectos de cultivo en el mar, produciendo mayor integración en la industria y beneficiando a los diferentes grupos productores del país. (CAMARA NACIONAL DE ACUACULTURA, marzo - abril 2013)

Por otro lado el punto 2 del plan del cambio de la matriz propone el desarrollo de productos más elaborados y con mayor nivel de ciencia y tecnología, esta condición ya está implícita en el desarrollo de la maricultura ya que para la misma se necesita mucho de investigaciones e implementación de distintos aspectos tecnológicos; sin embargo el producto final de esta actividad continúa formando parte del grupo de materias primas de la producción ecuatoriana. Por esta razón se busca impulsar a los pequeños y medianos productores a través de financiamiento estatal en el desarrollo de productos con un mayor porcentaje de valor agregado en diversas presentaciones y que no solo se coloque camarón congelado y sin congelar en los mercados internacionales. Esta diversificación de productos estaría además permitiendo cumplir con el punto 4 del plan de gobierno ya que

la creación de nuevos productos con mayor ciencia, tecnología y calidad mejoran la oferta exportable del Ecuador.

El financiamiento estatal se está canalizando principalmente por la CFN y el Banco Nacional de Fomento (BNF), esto se evidencia con la entrega de 700 millones de dólares entregados en 2013 como apoyo al cambio de la matriz productiva.(El Comercio, 2013)

### **4.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN EXTERNOS**

Los canales de distribución del sector acuícola ecuatoriano siguen un eje horizontal que va desde los productores en piscinas que siembran el camarón en sistemas de cultivo extensivos y semi-intensivos, para luego ser procesado en las plantas y empacadoras, las que a su vez envían el producto final hacia los mayoristas exportadores y llegando así hasta el consumidor final en los diferentes países destino.

### **4.4 PRINCIPALES ACUERDOS COMERCIALES SUSCRITOS POR ECUADOR**

Es importante revisar los principales acuerdos comerciales a los que los productos ecuatorianos se acogen para poder ingresar a ciertos países, ya que así podremos tener un panorama general de los beneficios con los que Ecuador cuenta para poder exportar sus productos. Estos beneficios pueden ser de tipo arancelario y no arancelario, ambos son importantes ya que contar con ellos representa una ventaja competitiva frente a los demás países quienes no gozan de las mismas preferencias a la hora de introducir los mismos productos al mismo mercado.

Es así como Ecuador cuenta con acuerdos comerciales y preferencias arancelarias, que permiten entrar con un precio más bajo a los diferentes mercados mediante la eliminación o disminución en los aranceles aduaneros de un país o a través de la reducción de los trámites que se deben seguir para ingresar. A continuación se revisa por países o regiones los más importantes para Ecuador.

- **Estados Unidos**

Actualmente Ecuador no cuenta con un acuerdo comercial claramente definido con su principal socio comercial. Esto se debe a la culminación del denominado “Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act” (ATPDEA), y del Sistema Generalizado de

Preferencias “SGP”, ambos el 31 de julio del 2013. Cabe recalcar que Ecuador renunció de forma anticipada a la fecha de culminación al ATPDEA por motivos políticos, lo cual impidió las negociaciones para lograr conseguir una extensión o renovación de dicho tratado.

El ATPDEA traducida al español como “La Promoción Comercial Andina Para La Erradicación de la Droga”, fue promulgada el 6 de agosto del 2002, con la intención de otorgar un tratamiento libre de arancel para un total de 6.300 líneas arancelarias, tanto agrícolas como no agrícolas, para los países andinos, entre ellos Ecuador, como compensación por su lucha en la producción y tráfico de drogas. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014) Es importante mencionar que el ATPDEA es una modificación de un acuerdo anterior denominado “Andean Trade Preference Act” (ATPA), el cual fue promulgado en diciembre de 1991.

Según el boletín emitido en junio del 2013 por la Cámara de Comercio de Guayaquil, Ecuador exportó en el año 2012 a Estados Unidos un 44,7% del total de sus exportaciones, los cuales dependiendo del tipo de producto ingresaron bajo los distintos programas arancelarios establecidos para Ecuador.

El cuadro 4-1 muestra las exportaciones ecuatorianas a Estados Unidos, desde el 2010 hasta el 2012, de acuerdo a cada tipo de programa arancelario.

**Cuadro 4-1: Exportaciones a Estados Unidos según tipo de arancel**

Miles US\$	2010		2011		2012	
<b>TOTAL</b>	<b>7.333.774</b>	<b>100,00%</b>	<b>9.500.327</b>	<b>100,00%</b>	<b>9.336.185</b>	<b>100,00%</b>
GSP	54.273	0,70%	147.406	1,60%	106.823	1,10%
MFN Free	1.273.509	17,40%	1.691.915	17,80%	1.794.124	19,20%
ATPA	292.456	4,0%	110.862	1,20%	358.174	3,80%
ATPDEA	3.886.611	53,0%	1.594.642	16,80%	5.511.346	59,00%
<b>Total ATPA/ATPDEA</b>	<b>4.179.067</b>	<b>57,00%</b>	<b>1.705.504</b>	<b>18,00%</b>	<b>5.869.521</b>	<b>62,90%</b>

Fuente: Cámara de comercio de Guayaquil, boletín económico de junio del 2013.

Elaborado por: Los autores.

En el cuadro se puede observar que a través de los años un gran porcentaje de los productos ecuatorianos fueron exportados hacia Estados Unidos bajo el programa del ATPDEA, lo que demuestra la importancia que éste tiene para el comercio ecuatoriano. Según el cuadro en el año 2012 el 62,90% de los productos con destino hacia Estados Unidos fue realizado bajo el ATPDEA, alcanzando un total de 5.869 millones de dólares,

mientras que en el 2010 y 2011 el porcentaje fue del 57% y 18%, alcanzando un total de 4.179 y 1.705 millones de dólares respectivamente.

Debido a que para este 2014 el ATPDEA no fue renovado y aún no se tiene definido un próximo acuerdo que permita un ingreso libre de arancel de los productos ecuatorianos a Estados Unidos, se produce una repercusión negativa en las exportaciones ecuatorianas, ya que los productos ecuatorianos deben pagar arancel de ingreso que otros países no pagan, encareciendo así sus precios y perdiendo competitividad y cuota de mercado frente a la competencia. Según la Cámara de Comercio de Guayaquil en su boletín económico de junio del 2013, las consecuencias de la no renovación del ATPDEA y de la falta de un acuerdo con Estados Unidos para las industrias son la probable pérdida de empleo en los sectores productivos, pérdida del potencial exportador hacia U.S.A. y limitaciones de crecimiento económico general: pérdida de la posibilidad de expansión productiva de las empresas al perder la posibilidad de economías de escala y de mayor eficiencia debido a la competencia.

Para remediar a corto plazo esta situación, el gobierno nacional ha establecido la “Ley Orgánica de Incentivos para el Sector Productivo”, la cual tiene como objetivo compensar mediante la entrega de un “Certificado de Abono Tributario” (CAT), en el 100% de lo que están dejando de recibir aquellas empresas cuyas exportaciones a los Estados Unidos se hayan afectado negativamente debido a la no renovación del ATPDEA o por sanciones impuestas a determinados productos por parte de dicho país. (PRO ECUADOR, 2013)

El camarón ecuatoriano no formaba parte del programa del ATPDEA por lo que no se ve afectado ante la no renovación de dichas preferencias; sin embargo este ingresa con un arancel del 0% debido a que está bajo el esquema de Nación Más Favorecida (NMF). (Ministerio de Comercio Exterior, 2014) A pesar de esto en agosto del 2013 se estableció un arancel del 13,50% por parte del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, como sanción por un supuesto subsidio del estado ecuatoriano en el proceso productivo del camarón, lo cual producía una competencia desleal y perjudicaba a la industria camaronera norteamericana. En respuesta a esta acusación el sector público y privado camaronero ecuatoriano respondieron inmediatamente para demostrar frente a la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos la inexistencia de tal subsidio y por tanto la no afectación del producto ecuatoriano a la industria camaronera

norteamericana, por esta razón no cabía la sanción de derechos arancelarios o de compensación de subsidios que eran injustificadas. (EL TELÉGRAFO, 2014)

Como resultado del litigio en septiembre del 2013, la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos falló a favor de Ecuador, eliminando la sanción impuesta por el Departamento de Comercio del mismo país, eliminándose así los tributos arancelarios para el camarón ecuatoriano y volviendo hasta la actualidad a beneficiarse del sistema de NMF que permite el ingreso de dicho producto con un arancel del 0%.

Como conclusión se puede observar que el comercio internacional ecuatoriano es muy vulnerable a las condiciones establecidas por Estados Unidos, ya que el no tener acuerdos comerciales con dicho país provoca un riesgo constante de pérdida de divisas y poco desarrollo en las industrias exportadoras ecuatorianas, por estos motivos el lograr un acuerdo justo es indispensable para nuestro país. Por otro lado la aplicación de medidas compensatorias como el CAT a los productos exportados por parte del estado no son la solución que se debe de plantear a largo plazo, ya que esta si bien es cierto permite la competitividad en precios a nivel internacional, no deja de ser una medida que disminuye la percepción de ingresos por tributos que deberían pagar todas las empresas ecuatorianas.

- **Unión Europea**

- Sistema Generalizado de Preferencias PLUS de la Unión Europea (SGP +)

Actualmente Ecuador cuenta con un sistema Generalizado de Preferencias denominado “SGP PLUS”, el cual entró en vigencia a partir del 1 de enero del 2006 y culmina el 31 de diciembre de este año. Este régimen especial otorga preferencias arancelarias adicionales a las del SGP tradicional, cubriendo a 7.200 productos, 300 más que el tradicional. Se establece con la intención de estimular el desarrollo sostenible y la gobernanza, se aplica a países en desarrollo que no tienen una diversificación marcada en su producción y por lo tanto no se integran de forma consolidada al comercio mundial. Para poder beneficiarse de las preferencias otorgadas por este sistema es indispensable cumplir con las siguientes condiciones:

- a) Haber ratificado y efectivamente implementado una serie de convenciones internacionales sobre derechos humanos y laborales, buen gobierno, lucha contra las drogas y protección del medioambiente, y
- b) Ser considerado país vulnerable, para lo cual debe cumplir con los siguientes requisitos:

i) No ser clasificado por el Banco Mundial como un país de alto ingreso durante tres años consecutivos y que las cinco más grandes secciones de sus exportaciones cubiertas bajo SGP a la Unión Europea representen más del 75% de sus exportaciones totales cubiertas bajo SGP a ese mercado; y

ii) Que las exportaciones cubiertas bajo SGP a la Unión Europea representen menos del 1% del total de las importaciones de la Unión Europea cubiertas bajo SGP.

Debido a la proximidad de su culminación, actualmente el Ecuador se encuentra en negociaciones para poder renovar el “SGP PLUS” y lograr un acuerdo exitoso y de mutuo beneficio. Por esta razón se vuelve muy importante conseguir un pronto cierre de negociaciones buen acuerdo de estas negociaciones. En caso contrario el Ecuador se encontraría envuelto en un panorama desfavorable ya que siendo Europa uno de sus principales socios comerciales, los 7200 productos beneficiarios del SGP PLUS se encarecerán perdiendo competitividad frente a la competencia internacional. Para el caso de Camarón este sistema preferencial resulta importante ya que esto permite la entrada del producto ecuatoriano bajo un arancel del 0% y si este no se renueva, se deberá de pagar un arancel del 12% según la CEPAL.

- **Demás países industrializados**

Sistema Global de Preferencias (SGP) - Otorgado por países industrializados.

Es un sistema de preferencias arancelarias otorgadas por los países industrializados a los países en desarrollo y menos adelantados. Este sistema tiene su origen en el año 1961, cuando por recomendación de la Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNCTAD) se propone la entrada en vigencia de dicho sistema, el cual sustenta 2 principios primordiales que son la no reciprocidad y no discriminación. La no reciprocidad se refiere a que las preferencias son estrictamente unilaterales y a favor de las economías en vías de desarrollo, mientras que la no discriminación habla sobre que este SGP debe de beneficiar a todas las economías en vías de desarrollo y las consideradas como con menor grado de desarrollo.

El objetivo principal de este sistema es la exoneración de los aranceles ligados a las exportaciones con destino a los países industrializados, con el fin de promover mayores incentivos a la producción e ingreso de divisas a los países favorecidos. Los países de los cuales Ecuador recibe este tipo de aranceles son otorgantes son Australia, Canadá, Estados Unidos de América, Federación Rusa, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, República de Bielorrusia, Suiza y Turquía.

## 4.5 TECNOLOGÍA

- **Tecnología de Producción**

Dentro del proceso productivo y de crianza, existen varios insumos que ayudan al mejor desarrollo del camarón de piscina. El Ecuador se caracteriza por el uso de agentes de excelente calidad que permiten la cosecha de un camarón apetecido a nivel internacional, dentro de estos insumos el país destaca en relación a los del continente asiático por la utilización de diversos tipos de probióticos<sup>4</sup> que estimulan varios aspectos de la producción del camarón, estos insumos elevan la calidad del producto ecuatoriano; mientras que muchos de los productores asiáticos utilizan antibióticos que aumentan la productividad de los cultivos pero a la vez tienen efectos negativos en la calidad de las especies cultivadas, por lo que no son tan apetecidas dentro de los mercados más exigentes como la Unión Europea.

- Dentro de los efectos favorables producidos por los probióticos tenemos:
- Estimulación del sistema inmune.
- Prevención y control de enfermedades.
- Ayuda en el proceso digestivo de los organismos acuáticos.
- Mejora de la calidad del agua en las piscinas de cultivo. (CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA, julio-agosto, 2013)

- **Tecnología de prevención de enfermedades**

Si bien es cierto la acuicultura del camarón es una actividad muy rentable para los países quienes la practican, sin embargo el desarrollo de la misma implica un riesgo muy alto, ya que al ser una actividad donde las condiciones se ven establecidas por el hombre y no por la naturaleza las especies se ven sometidas a severos niveles de estrés lo que desemboca en enfermedades. En la historia de esta actividad ha existido distintos tipos de enfermedades que afectaron gravemente al camarón, para el caso del Ecuador la más perjudicial fue el virus de la mancha blanca (WSSV, por sus siglas en inglés) en el año 1998.

---

<sup>4</sup>De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS) los probióticos son microorganismos vivos que, cuando son suministrados en cantidades adecuadas, promueven beneficios en la salud del organismo huésped.

A pesar de haber superado esta enfermedad en la actualidad existe otro virus denominado virus de la mortalidad temprana<sup>5</sup>(EMS, por sus siglas en inglés), el cual no ha afectado a la producción ecuatoriana, pero que sí viene causando fuertes estragos y disminución de la producción acuícola camaronera en los países asiáticos desde el año 2011. Actualmente el virus sigue presente en varias zonas de Asia-Pacífico y no se ha encontrado una solución para superar esta enfermedad. Por esta razón el Ecuador, basado en la experiencia asiática, está estudiando la aplicación de varios métodos que podrían ayudar a mitigar los efectos del virus EMS en caso de que este se presentara en los cultivos ecuatorianos(CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA, septiembre-octubre, 2013)

Entre las principales estrategias tenemos:

- Dejar de alimentar hasta que pare la mortalidad, lo cual dura entre 7 y 10 días, luego volver a alimentar de forma gradual.
- Usar probióticos para mejorar la calidad del agua.
- Aplicar cal para mantener el pH entre 7.0 y 8.0 en la mañana.
- Encender los aireadores para asegurar óptimos niveles de oxígeno disuelto.
- En casos necesarios, adicionar minerales en aguas de baja salinidad.
- **Tecnologías de alimentación**

Para la alimentación del camarón desde su siembra hasta su cultivo, se utiliza balanceados a base de harina de pescado, sin embargo se está estudiando la posibilidad de reducir los niveles de esta harina en las formulaciones de los alimentos para la acuicultura y poder así disminuir los costos de la alimentación, que pueden alcanzar hasta el 60% del costo de producción en el cultivo de camarón. (CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA, mayo-junio, 2013)

Se han realizado muchas investigaciones para reemplazar la harina de pescado en la alimentación del camarón con fuentes de proteína menos costosas, una de las principales se centra en el uso de harina a base de la micro alga “Haematococcuspluvialis”, la cual ha

---

<sup>5</sup>De acuerdo a noticias publicadas por la CNA, El Síndrome de la Mortalidad Temprana (EMS, por sus siglas en inglés) es un fenómeno misterioso, mortífero y en los últimos 3 años ha amenazado con perjudicar la industria camaronera de Asia. Los primeros informes del EMS aparecieron en el 2009 en China, donde los productores notaron que sus camarones habían comenzado a morir en masa, sin ninguna causa identificable. En el 2011, varias camaroneras en China, estaban sufriendo pérdidas del 80%. Sin ningún patógeno específico para culpar, los productores bautizaron a la enfermedad de acuerdo a su efecto inmediato, Síndrome de la Mortalidad Temprana.

tenido resultados muy positivos. (CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA, julio-agosto, 2012), Entre los principales tenemos:

- Estimulo en el crecimiento de los camarones
- No existen efectos adversos para el desarrollo del camarón
- Mejora de la calidad del camarón con la acumulación de “astaxantina”, elemento beneficioso para la salud humana y animal.

## 4.6 POLÍTICAS

El reordenamiento en la legislación alimentaria de la Unión Europea que entró en vigencia en enero del 2006, obligó a los países proveedores de alimentos de dicha región a presentar las garantías oficiales con respecto a la higiene alimentaria para poder comercializar sus productos. Debido a esto el Ecuador para las exportaciones de productos pesqueros y acuícolas empezó a presentar dichas garantías de forma oficial mediante la implementación del Plan Nacional de Control (PNC). (Istituto Nacional de Pesca, 2006)

- **El Plan nacional de control**

Es un plan en el que se establecen las acciones a seguir como políticas de calidad e higiene, que permiten en el caso del camarón estar apegado a las leyes y estatutos de la Unión Europea certificándolo como apto para el consumo humano. (Istituto Nacional de Pesca, 2006) El órgano rector del PNC es el Instituto Nacional de Pesca y pretende mostrar las garantías oficiales requeridas ante las obligaciones de:

Recursos: Instrumentos de producción y condiciones de procesamiento (HACCP, programas de soporte, trazabilidad, condiciones especiales, etiquetado, empaques, condiciones de registro de barcos, plantas, piscinas, etc.)

Resultados: Conformidad de productos en términos de inocuidad (Histamina, Residuos, Contaminantes, especies prohibidas, Organismos patógenos en materia prima, agua, producto, etc.)

Control: Monitoreo y Verificación Oficial. (Régimen de inspección, confirmación de trazabilidad, veracidad de análisis y determinaciones, plan de monitoreo de residuos, sistemas administrativos, manejo de listas y autorizaciones, certificación, etc.)

## 4.7 ASPECTOS LEGALES

Las leyes que manejan y rigen al sector acuícola ecuatoriano están dadas por el ordenamiento de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero y su reglamento, así como por distintos decretos que regularizan ciertos aspectos relacionados al medio ambiente e higiene.

- **Ordenamiento acuícola**

Reglamento a la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero

Art. 68.- El cultivo y cría de especies bioacuáticas comprende las fases de desove, cría y reproducción de las mismas, las que se realizarán cuidando de no interrumpir el proceso biológico en su estado natural con el objeto de obtener una producción racionalizada.

Art. 69.- El cultivo y cría de especies bioacuáticas en aguas de mar, fondos marinos, zonas intermareales, tierras altas sin vocación agrícola, cuerpos de aguas interiores y continentales, técnicamente permisibles, utilizando todos los sistemas artificiales y naturales que aseguren la explotación racional del ciclo vital de las especies, estará identificado bajo la denominación de Piscicultura o Acuicultura y a las personas dedicadas a esta actividad como piscicultores o acuacultores.

Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero

Art. 44.- Prohíbese:

- b) Destruir o alterar manglares;
- c) Instalar viveros o piscinas en zonas declaradas de reserva natural;
- d) Conducir aguas servidas, sin el debido tratamiento, a las playas y riberas del mar, ríos, lagos, cauces naturales y artificiales u ocasionar cualquier otra forma de contaminación;

Art. 61.- Todas las empresas pesqueras en cualquiera de sus fases ya sean de captura, cultivo, procesamiento y comercialización, nacionales o mixtas, que realicen transformación y pesca de alta mar, cuya inversión total y volumen de producción constituyan, a juicio del Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, un aporte de alta prioridad para el desarrollo del país gozarán de los siguientes beneficios generales:

- a) Exoneración total de los derechos e impuestos que gravan a los actos constitutivos de las sociedades o compañías, incluyéndose los derechos de registro e inscripción, así como las operaciones que se efectuaren con títulos de crédito entregados a

las empresas para integración o aumento de capital y los contratos de mutuo que se celebraren para inversiones financiadas mediante crédito;

b) Exoneración total de los impuestos a la reforma de actos constitutivos o de estatutos de sociedades o compañías, inclusive cuando dichas reformas comprendan elevación de capital de las mismas; y,

c) Exoneración total de los impuestos y derechos relativos a la emisión, canje, fraccionamiento o conversión de los títulos o acciones.

Acuerdo 407 - 2010 MAGAP – Maricultura

Art. 3.- El Estado apoyará los proyectos de maricultura orientados a la repoblación de especies bioacuáticas de nuestro mar territorial, especialmente de aquellas especies cuyas poblaciones se encuentran disminuidas o en peligro de extinción.

Art. 11.- La concesión para la ocupación de zonas en aguas de mar, fondos marinos y áreas marinas técnicamente permisibles en actividades acuícolas se otorgará a personas naturales o jurídicas, sean nacionales o extranjeras.

Art. 13.- Las concesiones se otorgarán por un período de 10 años, prorrogables por períodos iguales únicamente sobre las áreas efectivamente trabajadas y explotadas técnica y ambientalmente viables.

Art. 24.- La Subsecretaría de Acuicultura, previo informe favorable del Instituto Nacional de Pesca, elaborará en forma permanente y actualizada, un listado con la nómina de las siguientes especies:

a) Especies marinas permitidas para su cultivo en maricultura;

b) Especies marinas no permitidas; y,

c) Especies en etapa de investigación o en experimentación. Adicionalmente, la Subsecretaría de Acuicultura, emitirá directrices para las buenas prácticas de la acuicultura en general, maricultura y acuicultura continental.

Art. 28.- La cosecha, manipuleo y comercialización de productos de la acuicultura se basará en el Plan Nacional de Control, y se hará utilizando los medios técnicos idóneos a fin de conservar las características organolépticas y físico química de las especies.

Art. 29.- Los sitios de embarque de productos de la cosecha de establecimientos de maricultura, deberán realizarse de conformidad a lo que establece el Plan Nacional de Control y en los puertos pesqueros autorizados por la Subsecretaría de Recursos Pesqueros.

- **Leyes Sanitarias**

- Acuerdo 241 - 2010 MAGAP – Requisitos sanitarios mínimos

Art. 1.- La industria acuícola deberá cumplir con los siguientes requisitos sanitarios mínimos:

- a) Requisitos de construcción y materiales de construcción
- b) Requisitos sanitarios e higiénicos
- c) Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP)
- d) Revisión del HACCP

- **Leyes Ambientales**

- Acuerdo 245 - 2010 MAE- Establecimiento de ficha y licencia para actividades acuícolas

Art. 4.- Todas las granjas acuícolas con superficies menores a 100 Ha deberán regularizarse ambientalmente a través de la obtención de una ficha ambiental, excepto las que intersecten con el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, Bosques Protectores o Patrimonio General del Estado.

Art. 5.- Todas las granjas acuícolas con superficies totales mayores a 100 Ha deberán regularizarse ambientalmente a través de la obtención de la licencia ambiental, excepto las granjas acuícolas orgánicas cuya superficie sea mayor a 100 Ha, ya que se regularizarán con una ficha ambiental.

Art. 6.- Todas las empacadoras de productos bioacuáticos deberán regularizarse a través de la obtención de la licencia ambiental.

Art. 7.- Los laboratorios de camarones de más de 50 millones de postlarvas de cosecha o que ocupen de más de 1 Ha, deberán regularizarse ambientalmente con la obtención de la licencia ambiental.

- **De las inversiones**

- Código de la producción

Art. 19.- Derechos de los inversionistas.

Se reconocen los siguientes derechos a los inversionistas:

- a) La libertad de producción y comercialización de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables, así como la libre fijación de precios, a excepción de aquellos bienes y servicios cuya producción y comercialización estén regulados por la Ley;

b) El acceso a los procedimientos administrativos y acciones de control que establezca el Estado para evitar cualquier práctica especulativa o de monopolio u oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal;

Art. 23.- De los incentivos.- Los incentivos de orden tributario que reconoce esta normativa se incorporan como reformas a las normas tributarias pertinentes, como consta en las disposiciones reformativas al final de este Código.

Art. 24.- Clasificación de los incentivos.- Consisten en los siguientes:

- a) La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta;
- b) Los que se establecen para las zonas económicas de desarrollo especial, siempre y cuando dichas zonas cumplan con los criterios para su conformación;
- c) Las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción eco-eficiente;
- d) Los beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores;
- e) Las facilidades de pago en tributos al comercio exterior;
- f) La deducción para el cálculo del impuesto a la renta de la compensación adicional para el pago del salario digno;
- g) La exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo;
- h) La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva;
- i) La reforma al cálculo del anticipo del impuesto a la renta.

Art. 31.- Infracciones.- Constituyen causales de infracción en las que podrían incurrir los inversionistas que se beneficien de los incentivos que prevé esta normativa, las siguientes:

- a) Incumplimiento por parte de los inversionistas de efectuar oportunamente los aportes o adquisiciones a que se hayan comprometido, dentro del plazo previsto para el efecto en el respectivo proyecto de inversión;
- b) Retiro de la totalidad o parte de la inversión, siempre que esto implique incumplimiento de obligaciones legales o contractuales;

c) Incumplimiento por parte de los inversionistas en ejecutar las condiciones mínimas de la inversión que hayan sido autorizadas dentro del plazo previsto para el efecto en el respectivo proyecto de inversión;

d) Cesión de la inversión, sin cumplir con los requisitos y condiciones previstos reglamentariamente;

e) Incumplimiento doloso comprobado por autoridad competente, de las leyes laborales, tributarias, de seguridades sociales o ambientales del país, y demás normas que regulan la inversión;

f) Falsedad comprobada judicialmente en los documentos o información proporcionada, que sirvió de base para obtener los incentivos a la inversión;

g) Impedir o dificultar las comprobaciones de los funcionarios de las entidades del Estado, competentes en esta materia, o recurrir a medios de cualquier clase para inducir a error a estas entidades o a sus funcionarios oficiales, con el objetivo de beneficiarse de los incentivos que reconoce este Código;

h) Cohecho o intento de cohecho a los servidores públicos encargados del control y supervisión de los beneficios reconocidos por esta normativa, declarado judicialmente, sin perjuicio de la acción penal a que hubiere lugar;

i) Que hayan sido beneficiados de los incentivos quienes estén prohibidos por ley.

# **CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Después de conocer las generalidades del sector acuícola camaronero ecuatoriano, el presente capítulo muestra los resultados de los distintos métodos utilizados para conocer las ventajas y desventajas competitivas del Ecuador, así como las estrategias de marketing planteadas en base a dichos resultados. Se realiza un análisis competitivo de la industria, mediante el uso de métodos como las “Cinco fuerzas de Porter” y “El diamante de Porter”, los cuales permitirán conocer el nivel de desarrollo que ha logrado conseguir la acuicultura en el Ecuador, estos estudios son complementados con un análisis de indicadores de competitividad comercial y con la evaluación de las calificaciones obtenidas por el Ecuador en el proyecto “Doing Buisness”, seguido de las conclusiones obtenidas en entrevistas realizadas a expertos profesionales que de forma directa o indirecta tienen relación con el sector, lo que permite obtener información de primera mano sobre el mismo.

Luego se hace uso de la herramienta del Benchmarking con el fin de realizar una comparación entre Ecuador y Tailandia en variables de rendimientos exportación relacionadas a los valores, tendencias y cuotas de exportación, diversificación de productos y de mercados de los sector acuícola camaronero; así como de los costos de mano de obra, energía, combustible, etc. a nivel país, estos últimos ayudan a entender los factores externos al sector que permiten a un país ganar ventaja competitiva frente a otro. El benchmarking es introducido con una breve visión de la actualidad del sector acuícola tailandés.

## **5.1 ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR**

### **5.1.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de la Industria.**

Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, en 1980 en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, determinó 5 variables o fuerzas que ayudan a evaluar las características del entorno de una empresa o industria, cuyos resultados pueden ser útiles para conocer las variables que se

deben de analizar en la elaboración de una estrategia de mejora competitiva.(Kay, 2011)Estas cinco fuerzas son:

1. **Amenaza de nuevos entrantes:** Determinan las diferentes barreras de entrada a las que deben de enfrentarse las nuevas empresas que quieran incursionar en una determinada industria.
2. **Amenaza de productos sustitutos:** Es la capacidad que tienen los productos de otras industrias en aumentar sus ventas cuando el producto de la industria analizada aumenta su precio o varía en calidad.
3. **Poder de negociación de los proveedores:** Es la capacidad que tienen los proveedores de una industria en afectar el precio final de un producto.
4. **Poder de negociación de los compradores:** Es la capacidad que tienen los demandantes de un bien o servicio de influir en la producción y precio del mismo.
5. **Rivalidad entre la competencia:** Determina el nivel competitivo producido por la libre competencia, la cual fomenta la especialización de la industria aumentando su valor económico general.

#### **1. Amenaza de nuevos entrantes (baja)**

Según Porter, los nuevos participantes en una industria aumentan la capacidad de la misma pero pueden reducir los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras existentes contra la entrada y también de la reacción por parte de las empresas ya establecidas. (Porter, 2006)

De acuerdo a la técnica de Porter, en su libro Estrategia Competitiva, la amenaza de nuevos entrantes es alta si no se cumplen con la mayoría de los siguientes puntos:

- Existencia de economías de escala por parte de las empresas ya establecidas.
- Existe una marcada diferenciación de los productos ofrecidos por las empresas consolidadas.
- Elevada necesidad de grandes capitales para entrar en la industria.
- Existencia de altos costos cambiantes.
- Elevada dificultad de acceso a los canales de distribución ya utilizados por las compañías establecidas.
- Desventaja de costos independientes de las economías de escala

Para el caso de la industria acuícola camaronera, se puede notar que la amenaza de nuevos entrantes es baja, debido a que se cumplen algunos de los puntos mencionados

anteriormente, resaltando la existencia de economías de escala, la elevada necesidad de grandes capitales iniciales y desventaja en otros costos. Es de considerar que los potenciales competidores estarían enfocándose en producir para exportar, ya que el mercado local es poco rentable en comparación con los mercados internacionales. Debido a esto los potenciales entrantes requieren principalmente grandes cantidades de capital para la construcción de varias hectáreas de piscinas con el objetivo de ser competitivo frente a los ya establecidos quienes producen en escala. Adicionalmente el sector exige otros costos ajenos a la capacidad productiva, tales como los costos de tecnológicos y medioambientales, lo cual permite obtener productos de calidad y certificados, ya que esta es una marcada característica de los productos ecuatorianos; a su vez esto aumenta la barrera de diferenciación de productos que mantienen las empresas ya establecidas.

## **2. Amenaza de productos sustitutos (alta)**

Todas las compañías compiten con las industrias que generan productos sustitutos, estos representan una amenaza, puesto que pueden ser más baratos y obligan a un techo en los precios, generando así un mayor margen de utilidad para los consumidores.

Como los sustitutos más reconocidos del camarón se podría nombrar a las carnes rojas de origen vacuno, porcino y bobino, así como las aves y los huevos y también los demás productos del mar; sin embargo es más aconsejable analizar las industrias que producen dichos sustitutos, debido a lo difícil que es encontrar productos sustitutos específicos para cada uno de los productos que conforman el sector camaronero en general, esto es debido a las características particulares que los productos del mar poseen. De esta forma podemos decir que los sectores ganaderos, avícolas y pesqueros son los principales sustitutos de los productos del sector camaronero. A continuación se analizan las dos más importantes.

- Sector ganadero:

En los últimos años, la ganadería ecuatoriana ha crecido notablemente, tanto en su población bovina como en la producción de carne y leche, lo que está permitiendo generar excedentes hacia una exportación, con el consecuente ingreso de divisas que requiere el país y el sector productor, así lo señala Juan Pablo Grijalva, Gerente General de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO).

Cabe destacar que, la población bovina en Ecuador es de 4,5 millones de cabezas de ganado, según datos del último censo agropecuario, señalan que en la región sierra un 70% está orientada a la producción de leche y un 30% a la producción de carne, al

contrario de lo que sucede en la región costa. Así mismo, Grijalva señala que el excedente de producción de leche es alrededor de 200.000 litros diarios, que podrían entrar en países como Colombia, Perú, Venezuela, entre otros.

Por esa razón se ha hecho imprescindible erradicar a corto plazo la fiebre aftosa, enfermedad endémica que nos tiene un tanto cerrados a la exportación en los mercados internacionales. Lo importante es que las coberturas de vacunación se han ido incrementado, gracias a la concientización de los propios productores, los programas de capacitación, tecnificación y mejoramiento genético.

También es necesario incentivar el aumento del consumo de leche y derivados lácteos en la población, ante lo cual, tanto el sector público como el privado han iniciado con programas y campañas induciendo su consumo.

Otro de los puntales han sido los programas de asociatividad promovidos por la AGSO, que ha involucrado a miles de pequeños productores en mejoramiento de la producción de leche y la calidad de vida de los asociados.

A continuación se muestra el cuadro 5-1 donde están cuatro de las principales empresas ganaderas del país:

**Cuadro 5-1: Principales empresas ganaderas del Ecuador**

<b>EMPRESAS GANADERAS</b>	<b>INGRESOS (2013)</b>	<b>UTILIDADES (2013)</b>
AGROPESA, INDUSTRIA AGROPECUARIA ECUATORIANA S.A.	11,409,991	2,354,357
DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA	6,560,982	194,683
CRECULT S.A.	6,495,469	291,289
PRODUCTOS ALIMENTICIOS NUTRADELI ECUADOR S. A.	5,315,829	180,542

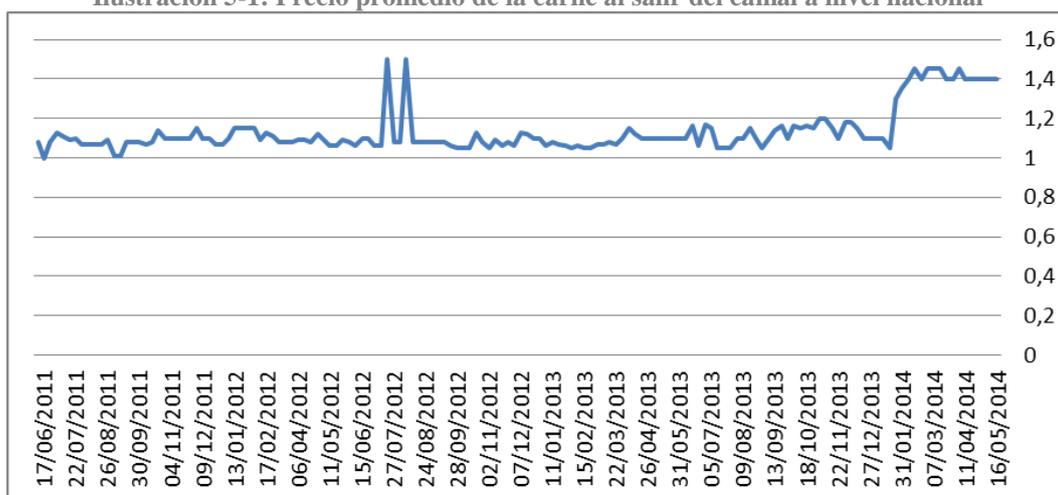
**Fuente:** Página web de la revista de negocios EKOS

**Elaborado:** Por los autores

Es necesario contar con los precios que enfrentan los productos sustitutos del camarón para poder realizar una comparación y establecer la relación entre estos. A continuación se muestran los precios promedios a nivel nacional y en las principales ciudades del Ecuador, estos precios son reportes de controles realizados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP).

La ilustración 5-1 muestra el precio promedio a nivel nacional en los diferentes controles realizados por el MAGAP, donde se muestra poca variación desde el segundo semestre del 2011 hasta el primer semestre del 2014.

Ilustración 5-1: Precio promedio de la carne al salir del camal a nivel nacional



Fuente: MAGAP

Elaborado: Por los Autores

Por otro lado el cuadro 5-2 muestra los precios promedios de los tres últimos años en las tres principales ciudades del país. Se puede observar que en Cuenca el precio promedio es de 1.19 dólares, en Quito es de 1.14 dólares y en Guayaquil de 1.26 dólares.

Cuadro 5-2: Precio Carne al salir del Camal

Carne	Precio Promedio (2010-2013)
Cuenca	1.19
Quito	1.14
Guayaquil	1.26

Fuente: MAGAP

Elaborado: Por los Autores

Es importante recordar que los precios mostrados en la ilustración 5-2 y en el cuadro 4-3 son dados al salir del camal, los cuales son aumentados por los intermediarios, provocando problemas para el sector que se ve afectado por la falta de control en el precio final al consumidor.

La libra de carne de res faenada, con hueso incluido, que hasta la quincena de diciembre se vendía a los comerciantes minoristas de tercenas y locales avícolas en \$1,25, subió a \$ 1,50, generando inconformidad especialmente en los consumidores finales, quienes deben de comprar la libra de carne sin hueso a \$ 2.80 y \$ 3.00, cuando antes costaba entre \$ 2,20 y \$ 2,50.

- Sector avícola:

La avicultura es una actividad en pleno desarrollo en el país. Desde 1992, el consumo de carne de ave se incrementó en el Ecuador de 7,5 kilos por persona al año a 32 kilos hasta 2011, mientras que los huevos subieron de 32 unidades a 140, consumo per cápita en el mismo período.

Habitualmente, la producción anual era de unas 600 mil toneladas, pero este año la cosecha de invierno alcanzó 700 mil toneladas, aunque se debe esperar aún el resultado de la cosecha de verano, de la que se podrían obtener 200 mil toneladas más, según las expectativas del sector.

La cadena del maíz, soya, balanceados, avicultura es una de las de mayor importancia dentro del sector agropecuario ecuatoriano, tanto por su participación en la actividad económico – social, (se estima que equivale al 13% del PIB Agropecuario y al 4.6% del PEA) así como por el aporte a la seguridad alimentaria, generación de empleos directos e indirectos, además los ingresos que representa para los pequeños productores de maíz y soya nacionales que son las principales materias primas utilizadas.

Según el censo avícola 2006 realizado por MAGAP, AGROCALIDAD y CONAVE se identificaron 1,567 avicultores entre pequeños medianos y grandes (sin considerar la avicultura familiar o de traspatio).

La dependencia de proveedores de materias primas externas representa una oportunidad de sustitución de importaciones y ahorro de divisas, como es el caso del maíz amarillo que en base de una iniciativa pública y privada se tiene un potencial de crecimiento. Se espera cosechar este año alrededor de un millón de TM de maíz amarillo con lo que solo habría un déficit estimado de alrededor de 250.000 TM, importando así menor cantidad que a hace cuatro años cuando se importaban entre 500 y 600 mil TM.

Es además una de las pocas cadenas con acuerdos de absorción de cosecha (maíz y soya) y existe un plan de mejora competitiva, realizado participativamente y con pleno acuerdo de todos los eslabones de la cadena.

El incremento de consumo per cápita de pollo y huevo demuestran la contribución del sector avícola en la seguridad alimentaria, a través del aprovisionamiento de proteína animal de bajo costo, consumida por la mayoría de la población, independientemente de su nivel de ingresos.

El consumo de carne de pollo y huevos se extiende a nivel nacional y se registran granjas avícolas en todas las provincias del país, la producción es permanente a lo largo del

año. El ciclo productivo de un pollo de engorde es de 42 días con peso promedio de 2.4 kilos. A continuación se muestra el cuadro 5-3 donde están cuatro de las principales empresas avícolas del país.

**Cuadro 5-3: Principales empresas avícolas del Ecuador**

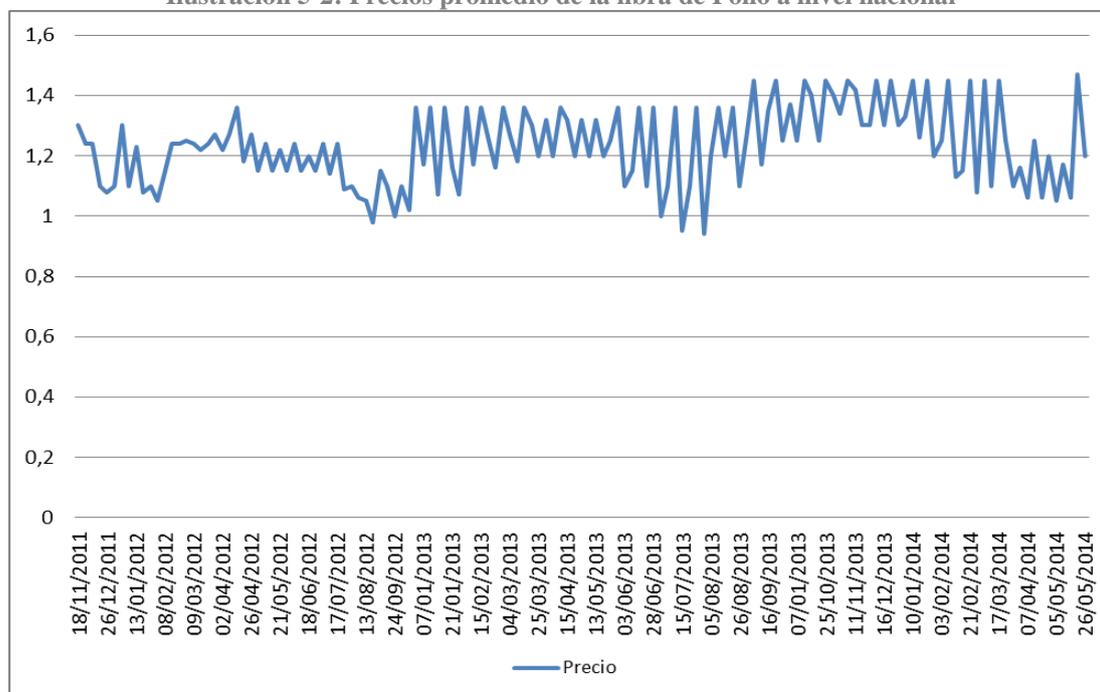
EMPRESAS AVÍCOLAS	INGRESOS (2013)	UTILIDADES (2013)
AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA	96,278,390	2,488,260
AVÍCOLA SAN ISIDRO S.A. AVISID	59,560,169	9,472,216
INTEGRACIÓN AVÍCOLA ORO CIA. LTDA.	59,003,618	5,310,226
AVÍCOLA FERNANDEZ S.A.	41,307,436	1,220,357

Fuente: Página web de la revista de negocios EKOS

Elaborado: Por los autores

En la ilustración 5-2 se muestran los precios promedios de la libra de pollo a nivel nacional, donde se puede observar una constante irregularidad de los precios dentro de un rango de 0.90 a 1.45 dólares a partir de noviembre del 2011 hasta el mes de mayo del 2014. Estos precios fueron obtenidos de reportes periódicos realizados por el MAGAP.

**Ilustración 5-2: Precios promedio de la libra de Pollo a nivel nacional**



Fuente: MAGAP

Elaborado: Por los Autores

Teniendo como principales ciudades de distribución a Cuenca, Quito y Guayaquil, es necesario revisar los precios que se manejan en los centros de acopio de estas ciudades.

El cuadro 5-4 muestra los precios promedios de la libra de pollo en los últimos tres años, siendo así que en Cuenca se registró en 1.22 dólares, en Quito 1.23 dólares y en Guayaquil 1.41 dólares.

**Cuadro 5-4: Precio promedio del Pollo**

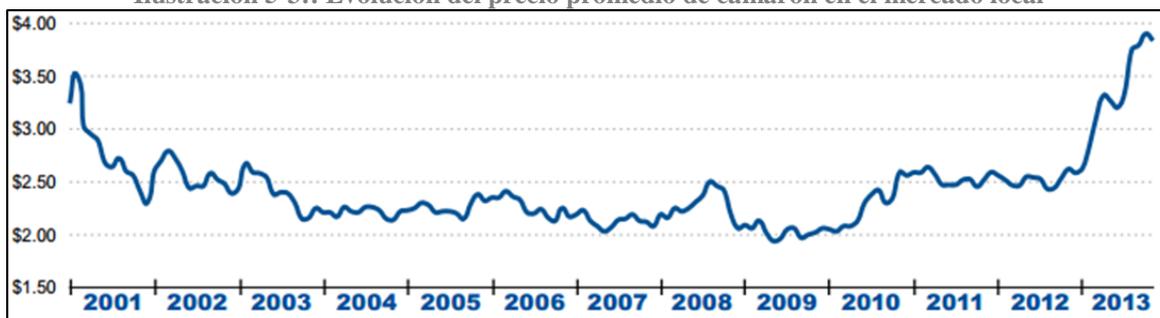
Pollo	Precio Promedio (2010-2013)
Cuenca	1.22
Quito	1.23
Guayaquil	1.41

Fuente: MAGAP

Elaborado: Por los Autores

Una vez analizadas las dos principales industrias de los productos sustitutos del camarón, se concluye con una comparación del nivel de los precios de ambas industrias con los manejados a nivel nacional para el camarón.

**Ilustración 5-3: Evolución del precio promedio de camarón en el mercado local**



Fuente: Revista AQUAcultura Edición 100, Enero-Febrero 2014

En la ilustración 5-3 se muestran los precios de camarón desde el 2001 hasta el 2013, reflejando que hubo una pronunciada caída de los precios a nivel nacional hasta el año 2010, donde empezaron a crecer llegando a casi 4 dólares a finales del año 2013. Sin embargo para la comparación con los precios de los productos sustitutos se toma en cuenta únicamente los últimos 3 años ya que son los datos disponibles tanto para la libra de pollo como de la carne al salir del camal.

Se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es alta debido especialmente a los bajos precios de estos en comparación con los del camarón. La ilustración 4-2 antes analizada muestra el precio histórico de la carne al salir del camal, la cual entre los años 2011 y 2013 se encontró en un rango comprendido entre 1,00 y 1,50

dólares; mientras que en la ilustración 5-3 se mostraron para los mismos años los precios promedios de la libra de pollo a nivel nacional, los cuales se encontraban en un rango parecido, entre 0,90 y 1.50 dólares. Por otro lado la ilustración muestra que desde el 2011 hasta el 2013 los precios de la libra de camarón fluctuaron entre un rango de 2,60 y 3,90 dólares aproximadamente.

### **3. Poder de negociación de proveedores (bajo)**

Los proveedores afectan al precio así como a la calidad de los bienes o los servicios, cuando existe proveedores poderosos estos tienen la capacidad de reducir radicalmente la rentabilidad en una industria, un grupo de proveedores es poderos si cumple las siguientes características:

- El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende.
- El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

Para la industria acuícola camaronera sí existen materias primas e insumos importantes que deben de ser comprados a proveedores para poder desarrollar el producto. Sin embargo no se pudo encontrar datos verídicos de la cantidad de proveedores para cada materia prima e insumo.

Entre las principales materias primas necesarias para el cultivo de camarón en el Ecuador se encuentran las larvas de camarón o semillas, las cuales serán sembradas, alimentadas y cultivadas. Esta materia prima resulta de vital importancia para la industria, sin embargo la cantidad de proveedores existentes son tantos que en los últimos años ha habido una sobreproducción al punto de llegar a exportar en 2006 150 millones de larvas y huevecillos (Diario hoy, 2006). Debido a esto el producto se vuelve de fácil adquisición y no genera influencia en el precio de los productos de camarón ecuatoriano.

Por el lado de los insumos se tiene como uno de los más necesarios a los balanceados para la alimentación de los camarones. Actualmente en el mercado existen diversidad de presentaciones y suplementos alimenticios con las vitaminas, proteínas y minerales indispensables para lograr un camarón de excelente calidad, sin embargo sucede lo mismo que con los proveedores de larvas, ya que la diversidad es tanta que si bien es cierto existen compañías líderes en ventas, estas no llegan a controlar el mercado, por lo que tampoco afectan en gran medida el precio del producto final.

El cuadro 5-5 muestra las materias primas e insumos más utilizados en la actividad acuícola camaronera.

**Cuadro 5-5: Principales materias primas, insumos y proveedores de la industria camaronera**

<b>Materias primas e Insumos</b>	<b>Principales proveedores</b>
Larvas	Laboratorios BIOGEMAR, PROMARISCO Y OPUMARSA
Balanceados	EXPLASA, AGRIPAC S.A.
Fertilizantes	AGRIPAC S.A.
Cales	DISENSA
Melaza	AGRIPAC S.A.
Pro-bióticos	EPICORE, BIOMAR
Barbasco	BIOMAR
Agua de Mar	-----
Combustible	-----
Electricidad	-----

Fuente: F.A.O. y página web de la revista de negocios EKOS

Elaborado por: Los autores

Como se puede ver en el cuadro otros insumos importantes para esta actividad como los fertilizantes, cales, melaza, pro-bióticos y barbasco; todos estos indispensables para la creación de un clima apropiado y control de plagas y bacterias que puedan afectar el cultivo. Otros insumos importantes son el agua de mar, combustible y electricidad, los dos últimos serán analizados detalladamente a nivel internacional en el capítulo 5. El uso más importante que se le da a la electricidad y el combustible en esta actividad es para el llenado y drenado de las piscinas mediante el uso de bombas especiales.

Por otro lado el uso del agua de mar forma parte indispensable para la creación del hábitat de las especies cultivadas; actualmente se está discutiendo la “Ley de Recursos Hídricos” o mejor conocida como ley de aguas, la cual ha sido motivo de polémica entre el sector camaronero y el gobierno, ya que en su artículo 103 se creaba un impuesto al uso del agua de mar sin embargo después de varias discusiones se logró conseguir que esto sea

modificado, por un cobro al uso “consuntivo” es decir cuando el recurso hídrico es consumido y no regresa de manera inmediata al ciclo natural del agua, lo cual no se da en las piscinas camaroneras, pues el agua es bombeada y se devuelve a la misma fuente de la que fue tomada. (Cámara Nacional de Acuacultura, 2012)

De esta forma se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que sus productos no están diferenciados, no cumpliéndose una de las características del poder de éstos, el producto de los proveedores es importante para la industria pero por la cantidad de proveedores esta característica se ve minimizada.

#### **4. Poder de negociación de compradores (medio-alto)**

Según Porter los compradores obligan al sector a reducir los precios, claro esto depende de la situación del mercado, los compradores son poderosos y afectan a la industria si poseen las siguientes características:

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos de adquisición que realiza la industria.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- El grupo tiene pocos costos cambiantes.
- El grupo obtiene bajas utilidades.
- Los compradores representan una seria amenaza a la integración hacia atrás.
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.
- El grupo tiene toda la información.

Dada estas características se puede determinar que el poder que tienen los compradores en Ecuador es medio-alto, debido a que se cumplen 2 de las 4 variables analizadas a continuación.

De acuerdo a la herramienta comercial “Trade Map ” los principales compradores del camarón Ecuatoriano en los últimos 8 años han sido Estados Unidos quien ocupa el primer lugar para el año 2013 con una participación del mercado de 34,96%, seguido de Vietnam con una participación del 16,66% y tres países europeos (Francia, España e Italia) quienes suman un 29.25%. Esto demuestra que el grupo de compradores está concentrado y compra grandes volúmenes de las exportaciones de la industria, alcanzando

entre las tres regiones mencionadas un total de 80.87% de las exportaciones de camarón ecuatoriano.

El grupo de compradores no tiene mucha influencia en la variación del precio ecuatoriano, debido a que este se rige al precio internacional del camarón, el cual es establecido especialmente por los grandes productores asiáticos. Esto se debe a que el camarón se maneja como un “comodity”, es decir que su precio se maneja con un índice de precios que se ve afectado por los precios internacionales de todos los productores más fuertes alrededor del mundo, lo que genera un equilibrio del precio en general.(NUMBEO, 2013)

Por otro lado los productos que el Ecuador exporta y que el grupo comprador adquiere son en su mayoría no diferenciados, alcanzando para el 2012 un total del 99.12%, mientras que aquellos con valor agregados tienen una ínfima participación de 0.88% del total de las exportaciones.(Trade Map, 2013)

Otro punto a analizar es la importancia de la calidad de los productos de la industria para el grupo comprador. En el caso de Ecuador, sus productos sí son decisivos para la calidad de los productos del grupo comprador, ya que para Estados Unidos, una gran porción de sus importaciones de camarón son destinadas para ser procesadas y elaborar productos con mayor valor agregado, para lo cual es necesario que el camarón ecuatoriano sea de una calidad reconocida a nivel internacional, mientras que los países Europeos tienen estrictas normas de calidad en los productos importados a sus naciones. Ecuador si cumple con estos parámetros de calidad y es reconocido a nivel mundial, lo cual le da a los grupos compradores un alto nivel de utilidad.

##### **5. Rivalidad entre las competencias (alta)**

Según Porter esto es lo que crea la competencia a todo nivel, provocando el desarrollo de estrategias con el objetivo de incrementar las cuotas de mercado para las empresas, este tipo de estrategias pueden ir desde guerras de publicidad, introducción de nuevos productos, competencia de precios, mejores servicios, etc.

La rivalidad en el sector camaronero es alta debido a la gran cantidad de productores existentes. Para los pequeños productores, se basa en la cantidad de productores existentes, precios en que venden sus productos y en la capacidad productiva que poseen, esta última está determinada por el tamaño de las piscinas destinadas para la crianza del camarón.

Cuadro 5-6: Número de pequeños productores a nivel nacional y hectáreas destinadas al cultivo

CARACTERÍSTICAS DE LA CAMARONERA		Total	PEQUEÑOS PRODUCTORES				
			Menos de 1 Hectárea	De 1 hasta menos de 2 Has.	De 2 hasta menos de 3 Has.	De 3 hasta menos de 5 Has.	De 5 hasta menos de 10 Has.
<b>Camaroneras</b>	Número	525	53	74	43	94	261
	Hectáreas	2.418	29	92	95	325	1.877
<b>Piscinas</b>	Número	692	74	70	48	125	375
	Total Piscinas	1.825	20	68	73	255	1.409
Piscinas con Cultivo	Número	630	66	68	45	113	338
	Hectáreas	1.715	20	67	71	239	1.318
Piscinas sin cultivo	Número	49	-	-	-	12	37
	Hectáreas	108	-	-	-	17	91

Fuente: III CENSO NACIONAL AGROPECUARIO DEL AÑO 2000

Elaborado: Por los autores

Según datos del III censo agropecuario realizado en el año 2000, se muestra el cuadro 5-6 donde se observa que a nivel nacional existen un total de 525 camaroneras con un total de 2,418 has para ese año. Estas camaroneras tienen tamaños no mayores a 10 has, por lo que se clasifican dentro de los pequeños productores. Así mismo se puede notar que existen un total de 692 piscinas, de las cuales 630 estaban destinadas al cultivo y 49 sin cultivo.

No se pudo encontrar datos más actualizados, sin embargo se puede demostrar la gran cantidad de pequeños productores existentes para el año 2000, los que seguramente han aumentado en mayor proporción en la actualidad. De igual manera se demuestra un nivel equilibrado de productividad entre los pequeños productores, ya que entre todas las 525 camaroneras, existían 630 piscinas con cultivo que alcanzaban un total de 1,715 has cultivables.

Del lado de las grandes y medianas empresas, los datos mostrados por el III censo agropecuario en el cuadro 5-7 muestran que para el año 2000 existían un total de 1,946 camaroneras con una dimensión no menor 10 hectáreas para los medianos productores y mayores a 100 hectáreas para los grandes productores, alcanzando un total de 231,941 hectáreas entre todas. Entre las 1,946 camaroneras existían 18,226 piscinas destinadas al cultivo, pero solo 13,327 estaban ocupadas al momento del censo.

**Cuadro 5-7: Número de grandes y medianos productores a nivel nacional y hectáreas destinadas al cultivo**

CARACTERÍSTICAS DE LA CAMARONERA		Total	GRANDES Y MEDIANOS PRODUCTORES				
			De 10 hasta menos de 20 Has.	De 20 hasta menos de 50 Has.	De 50 hasta menos de 100 Has.	De 100 hasta menos de 200 Has.	De 200 hectáreas y más
<b>Camaroneras</b>	Número	1.946	429	643	359	242	273
	Hectáreas	231.941	5.869	19.735	24.418	33.203	148.716
<b>Piscinas</b>	Número	18.226	1.035	2.840	2.811	3.547	7.993
	Total Piscinas	Hectáreas	131.121	4.474	15.585	16.762	22.811
Piscinas con Cultivo	Número	13.327	943	2.380	2.042	2.597	5.365
	Hectáreas	91.910	4.210	13.422	13.346	16.115	44.817
Piscinas sin cultivo	Número	4.898	91	460	769	950	2.628
	Hectáreas	39.209	264	2.162	3.416	6.695	26.672

Fuente: III CENSO NACIONAL AGROPECUARIO DEL AÑO 2000

Elaborado: Por los autores

Con respecto grandes empresas que con integración vertical, es decir aquellas productoras y/o procesadoras de camarón, se pudo encontrar datos relacionados a la costa ecuatoriana, específicamente a Guayaquil y Durán, cantones con una importante representatividad en la actividad acuícola ecuatoriana. El cuadro 5-8 muestra que para el año 2010 existían 58 empresas productoras de las cuales el 84% se encontraba en Guayaquil con una capacidad de procesamiento de 121'901,168 libras y el 16% en Durán con una capacidad de 125'181,665 libras. Para Guayaquil la mano de obra directa e indirecta que se ocupaba era de 24,000 personas, mientras que en Durán era de 25,500 (Subsecretaría de Recursos Pesqueros, 2010).

**Cuadro 5-8: Número de empresas productoras y/o procesadoras de camarón**

Procesamiento de camarón: empresas, cantidad procesada y mano de obra			
Ciudades	Número	Cantidad Procesada (lb)	Mano de obra directa/indirecta
<b>Guayaquil,</b>			
<b>Posorja</b>	49	121.901.168	<b>24.000</b>
<b>Durán</b>	9	125.181.665	<b>25.500</b>

Fuente: Subsecretaría de Recursos Pesqueros, 2010.

Elaborado: Por los autores

Profundizando en el análisis de Guayaquil y Durán el cuadro 5-9 muestra que para el año 2010 a nivel nacional existían 234.359 hectáreas destinadas al cultivo de camarón, de las cuales el 33% de las hectáreas se concentraban en Guayaquil y Durán con un total de 77,363 y de ellas 73.671 estaban localizadas en Guayaquil, distribuidas en 753

camaroneras y 3.691 en Durán en 18 camaroneras. (Subsecretaría de Recursos Pesqueros, 2010).

**Cuadro 5-9: Número de camaroneras en Guayaquil y Durán**

<b>Número de camaroneras y hectáreas cultivadas</b>		
<b>Ciudades</b>	<b>Número de camaroneras</b>	<b>Hectáreas destinadas al cultivo.</b>
<b>Guayaquil</b>	753	73.671
<b>Durán</b>	18	3.692

Fuente: Subsecretaría de Recursos Pesqueros, 2010.

Elaborado: Por los autores

Las principales empresas camaroneras del Ecuador se muestran en el cuadro 5-10, indicando además sus ventas y utilidades.

**Cuadro 5-10: Principales empresascamaroneras del Ecuador**

<b>EMPRESAS CAMARONERAS</b>	<b>INGRESOS (2013)</b>	<b>UTILIDADES (2013)</b>
PROMARISCO S.A.	244,604,565	8,260,055
INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA S.A.	161,027,297	3,138,174
EMPACADORA GRUPO GRANMAR S.A. EMPAGRAN	76,529,725	2,627,457
EMPACRECI S.A.	68,982,031	757,965
NATURISA S.A.	32,729,838	8,881,353

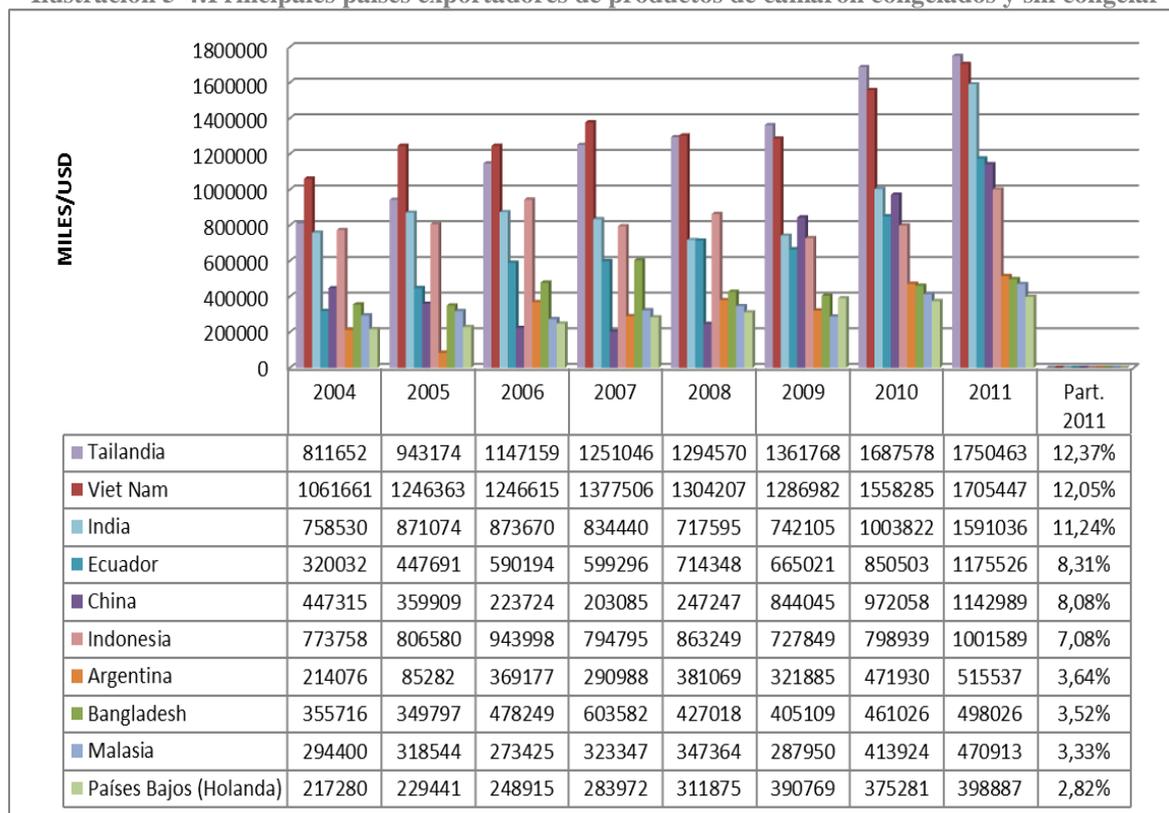
Fuente: Página web de la revista de negocios EKOS

Elaborado: Por los autores

A nivel internacional, existe mayor competencia, la cual viene dado especialmente por el volumen de producción y seguido de la calidad de los productos ofrecidos.

La ilustración 5-4 muestra los principales países exportadores de camarón congelado y sin congelar en el mundo, correspondiente a las subpartidas 030613 y 030623.

Ilustración 5-4: Principales países exportadores de productos de camarón congelados y sin congelar



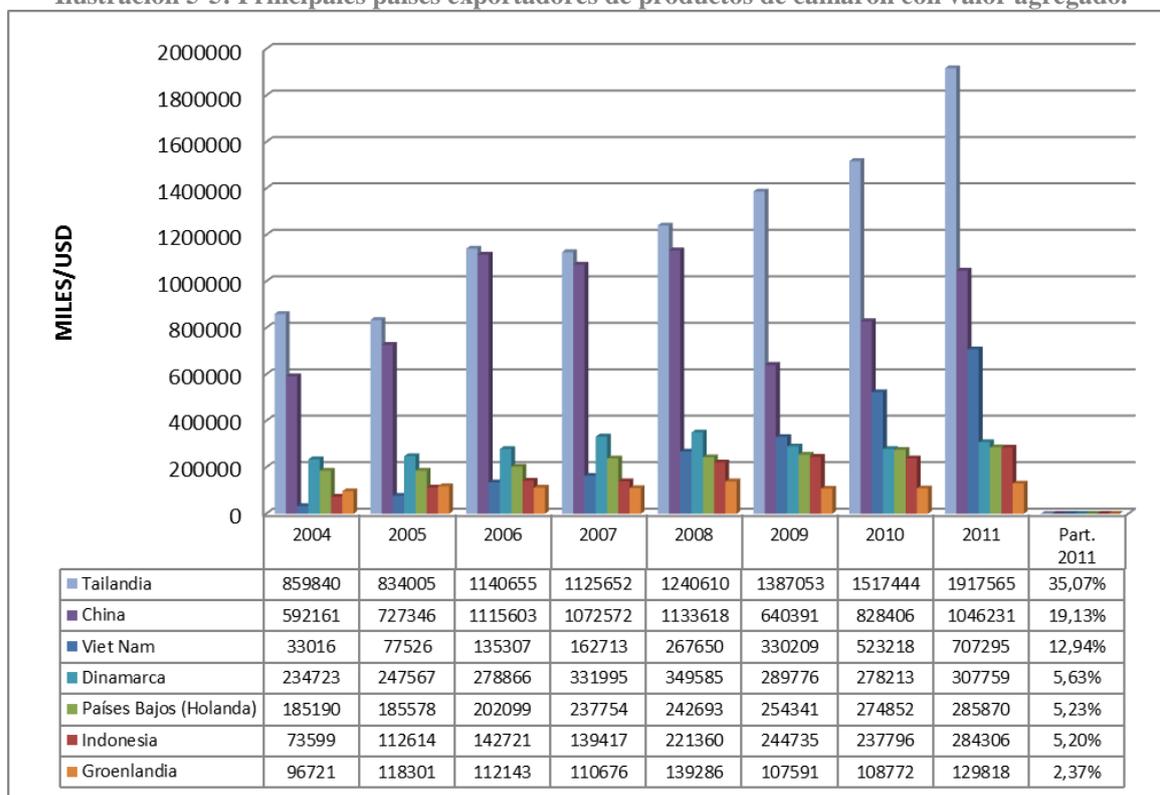
Fuente: TradeMap

Elaborado: Por los autores

En la ilustración anterior se muestran datos del “Trade Map”, se puede observar que los mayores productores a nivel mundial de camarón congelado y sin congelar están concentrados en el continente asiático, alcanzando un total de 35,66% de la cuota mundial de exportaciones de este producto. Se destaca Tailandia en primer lugar con el 12,37%, seguido de Vietnam e India con el 12,05% y 11,24% respectivamente. Ecuador se encuentra en la cuarta posición con un 8,31%, siendo el único país americano situado entre los 5 principales, lo sigue china con un 8,08%. Estos porcentajes corresponden a la participación mundial para el año 2011.

En la ilustración 5-5 se muestran los principales productores de camarón con mayor valor agregado como los enlatados y en conservas, correspondiente a la subpartida 160520.

**Ilustración 5-5: Principales países exportadores de productos de camarón con valor agregado.**



Fuente: TradeMap

Elaborado: Por los autores

De acuerdo la ilustración anterior se puede ver que existe una concentrada producción de productos conservados y enlatados, provenientes especialmente de Tailandia quien oferta el 35,07% del total mundial, seguido de China, Vietnam, Dinamarca y Holanda, con un 19,13%, 12,94%, 5,63% y 5,23%.

Se puede notar que a pesar de que Ecuador es un gran productor de camarón congelado y sin congelar produce poca especialización en aquellos productos con mayor valor agregado, ya que no figura siquiera en las últimas posiciones de la ilustración y no alcanza ni el 2% de las cuotas de exportaciones mundiales para el año 2011.

### 5.1.2 Análisis del Diamante de Porter

Según Michael Porter en su libro de la ventaja competitiva de las naciones, existen cuatro características que favorecen o deterioran la creación de ventajas competitivas, éstas se muestran en la ilustración 5-6:



Elaborado: Por los autores

Adaptado: La Ventaja Competitiva de las Naciones, Michael Porter, 1990

1. **Condiciones factoriales:** Son los recursos necesarios para que las empresas camaroneras puedan competir, esto incluye la mano de obra, capital, infraestructura e investigación y desarrollo, así como las demás relacionadas.
2. **Condiciones de la demanda:** Indica si el mercado es lo suficientemente grande para sostener la producción del país o si es necesario que las empresas deban exportar, la mayor parte de sus productos para poder sobrevivir y ser competitivos.
3. **Industrias relacionadas y de soporte:** Se refiere a lo que la industria necesita para realizar sus labores ya sea materia prima o insumos y si existen los suficientes proveedores para satisfacer a la industria. Además de la institucionalidad existente que sirve de soporte para la regularización y creación de normativas de las diferentes actividades del sector acuícola.
4. **Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas:** Implica los diferentes objetivos de las empresas que conforman el sector, así como de porque fueron creadas y los propósitos para la industria, la competencia que existe entre ellas dentro y fuera del país.

## 1. Condiciones Factoriales

- Recursos Humanos

Según la FAO la generación de divisas es el impacto más importante de la actividad acuícola en la economía ecuatoriana, sin embargo la demanda de trabajo es un aspecto muy importante que beneficia directamente a la población.

Esta industria requiere de mano de obra capacitada, así como del apoyo de técnicos e investigadores que participan en todo el proceso productivo del camarón y generan empleo en otras empresas que proveen de insumos y servicios.

En el año 1998, año récord para las exportaciones de camarón ecuatoriano antes del virus de la Mancha Blanca, el sector generaba 250.000 empleos, que significaron en ese período el 4,2 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA) Nacional. Esta cifra corresponde al empleo en forma directa, si se considera un promedio de cinco miembros por familia, el sector se encontraba indirectamente relacionado con 1'250.000 personas. En el año 2001, como una consecuencia directa del impacto del virus de la Mancha Blanca, se estima que el sector dejó desempleados a más de 100.000 personas.(Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2014)

Actualmente el sector acuícola camaronero genera un aproximado de 180.000 plazas directas e indirectas de trabajo, representando un 4.19% de la PEA a nivel nacional con respecto al año 2011. Estas cifras incluyen los empleos que generan las plantas procesadoras, fincas de producción, laboratorios y demás empresas de insumos y servicios asociados a la camaronicultura. (CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA, Mayo-Junio 2013)

Un hecho relevante de la generación de empleo del sector es el de las empresas procesadoras y empacadoras del crustáceo, ya que para 2011 se estima que el 70% de los trabajadores eran mujeres, lo que eleva la importancia del sector para la economía del país ya que contribuye al desarrollo de los sectores más desprotegido y vulnerables de la sociedad, además para el mismo año se pagó un aproximado de 500 millones en salarios a los trabajadores de las plantas procesadoras a nivel nacional. (CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA, Mayo-Junio 2013)

- Recursos de Capital

Para las actividades relacionadas con esta industria existen problemas de financiamiento por parte de la banca privada, debido al alto riesgo que implica el desarrollo de la misma, específicamente la crianza, óptima evolución y prevención de enfermedades del camarón en cautiverio, evitando así perder la cosecha y la inversión. Esto proporciona falta de grandes créditos que permitan invertir recursos en el crecimiento del sector. Sin embargo la banca pública otorga créditos a través de entidades como la Corporación Financiera Nacional (CFN), financiando actividades como la Pesca, Explotación De Criaderos De Peces Y Granjas Piscícolas; Actividades De Tipo Servicio Relacionadas Con La Pesca.(Corporación Financiera Nacional, 2013).

- Infraestructura

Entre el 27 de febrero y el 27 de diciembre del 2012, la Dirección Nacional de Espacios Acuáticos (DIRNEA) realizó un censo camaronero en zonas de playa y bahía; el propósito fue completar datos sobre los predios o fincas camaroneras y poseionarios de camaroneras que no se allanaron al proceso de regularización dispuesto con el Decreto Ejecutivo 1391 del 15 de octubre del 2008, en las provincias de Esmeraldas, Manabí, Santa Elena, Guayas y El Oro. (CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA, Marzo-Abril 2013)

Para realizar el censo se contó con la participación de la Subsecretaría de Acuicultura y del Ministerio Coordinador de Patrimonio, además de la colaboración en temas logísticos y de coordinación, por parte de empresas camaroneras y de la Cámara Nacional de Acuicultura, así como la participación activa de los gremios camaroneros de todas las provincias visitadas.(CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA, Marzo-Abril 2013).

Los principales resultados del censo se muestran en los siguientes cuadros:

Cuadro 5-11: Predios Censados al 2012

	Esmeraldas	Manabí	Santa Elena	Guayas	El Oro
Predios Censados (ha)	1,190.96	3,146.19	25.74	19,239.68	2,115.93

Fuente: DIRNEA

Elaborado: Por los Autores

El cuadro 5-11 muestra el total de hectáreas censadas entre el 27 de febrero y 27 de diciembre del 2012, en zonas de playa y bahía a lo largo de las cinco provincias costeras

del Ecuador, mostrando al Guayas como el mayor productor de camarón en la región costera, con el 74.81% del total de camaroneras en la región del costera de Ecuador.

**Cuadro 5-12: Total de hectáreas registradas a nivel nacional**

Predios	Esmeraldas	Manabí	Santa Elena	Guayas	El Oro
<b>Regularizados (ha)</b>	3,133.80	3,104.83	17.81	14,021.92	8,919.14
<b>Con Acuerdo Ministerial (ha)</b>	1,403.31	5,923.34	-	35,844.81	13,622.66
<b>Censados (ha)</b>	5,690.03	4,830.91	-	25,301.45	5,125.33
<b>TOTAL</b>	10,227.14	13,859.08	17.81	75,168.18	27,667.13

Fuente: DIRNEA

Elaborado: Por los Autores

En el cuadro 5-12 se muestra las diferentes características de los predios censados, ya sean regularizados, con acuerdo ministerial y los censados en el último censo, teniendo en cuenta que el Guayas es el que más porcentaje posee seguido de la provincia del Oro.

**Cuadro 5-13: Estado en el que se encontró los predios censados.**

Predios	Esmeraldas	Manabí	Santa Elena	Guayas	El Oro
Áreas censadas (ha)	5,690.03	4,830.91	134.31	25,301.45	5,125.33
Camaronera abandonada (ha)	336.04	39.42	-	142.97	-
Camaronera desalojada (ha)	409.48	-	-	-	-
Camaronera en construcción (ha)	2.79	-	-	0.88	-
Camaronera en operación (ha)	4,941.72	4,791.49	134.31	25,157.60	5,125.33

Fuente: DIRNEA

Elaborado: Por los Autores

Así mismo en el cuadro 5-13 se presenta el estado en el que se encontraron los predios al momento del censo, notándose que la mayor cantidad de camaroneras operativas se encontraron en la provincia del Guayas, mientras que en Esmeraldas se presenta un mayor porcentaje de camaroneras abandonadas y desalojadas con respecto a sus camaroneras en operación, esto indica la falta de inversión y de infraestructura en esta última provincia para el mejoramiento productivo del sector en la misma.

- Investigación y desarrollo

La parte de investigación y desarrollo genera el crecimiento de la demanda en el mercado ya que esto da valor agregado a los productos y mejora su calidad.

Uno de los organismos más relevantes del desarrollo del sector es el Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas (CENAIM), cuya misión es impulsar el desarrollo sustentable de la acuicultura y la biodiversidad marina en el Ecuador, a través de

la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la capacitación y la difusión, propiciando un estrecho vínculo entre el Estado, el Sector Productivo y la Comunidad Académica. Este centro cuenta con laboratorios especializados y su centro principal está ubicado en la comuna de San Pedro, donde se brindan todas las facilidades para la investigación.

Entre los principales programas de investigación impulsados por el CENAIM tenemos el de “Mejoramiento genético–generación y mantenimiento de familias de camarones seleccionados para crecimiento rápido”, cuyo objetivo es generar y mantener familias de camarones seleccionados para crecimiento rápido, con lo que se espera determinar si existe crecimiento diferenciado después de un ciclo de cultivo. (CENAIM, 2010)

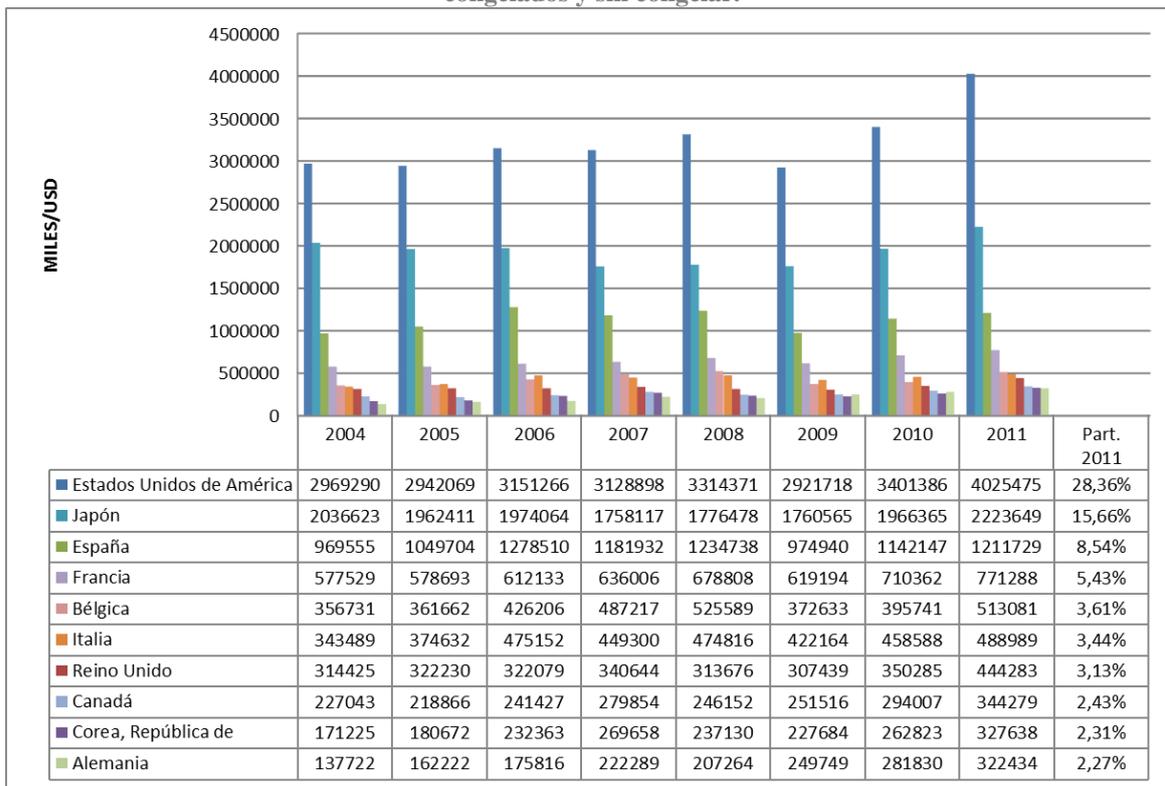
Otros proyectos realizados por la institución tienen que ver con la diversificación en los cultivos de especies no tradicionales en la acuicultura ecuatoriana como peces y ostras, con el fin de desarrollar y evaluar las tecnologías para la producción de estas, entre las sometidas a investigación tenemos al Hayaípe, Artemia, Tilapia y la Ostra *Crassostrea gigas*. (CENAIM, 2010)

## **2. Condiciones de la demanda**

Ecuador produce una cantidad de camarón que no tiene demanda a nivel nacional, esto se debe a que se produce con la intención de exportar y abastecer mercados internacionales. Por esta razón es necesario conocer los niveles de demanda y cuáles son los principales países demandantes de los productos de camarón a nivel mundial.

De esta manera se analizan los productos que Ecuador produce y exporta. La ilustración 5-7 muestra los productos pertenecientes a las sub-partidas 03.06.13 y 03.06.23, correspondientes a camarones, gambas y quisquillas congelados y sin congelar respectivamente.

**Ilustración 5-7: Principales países importadores camarones, langostinos, quisquillas y gambas congelados y sin congelar.**



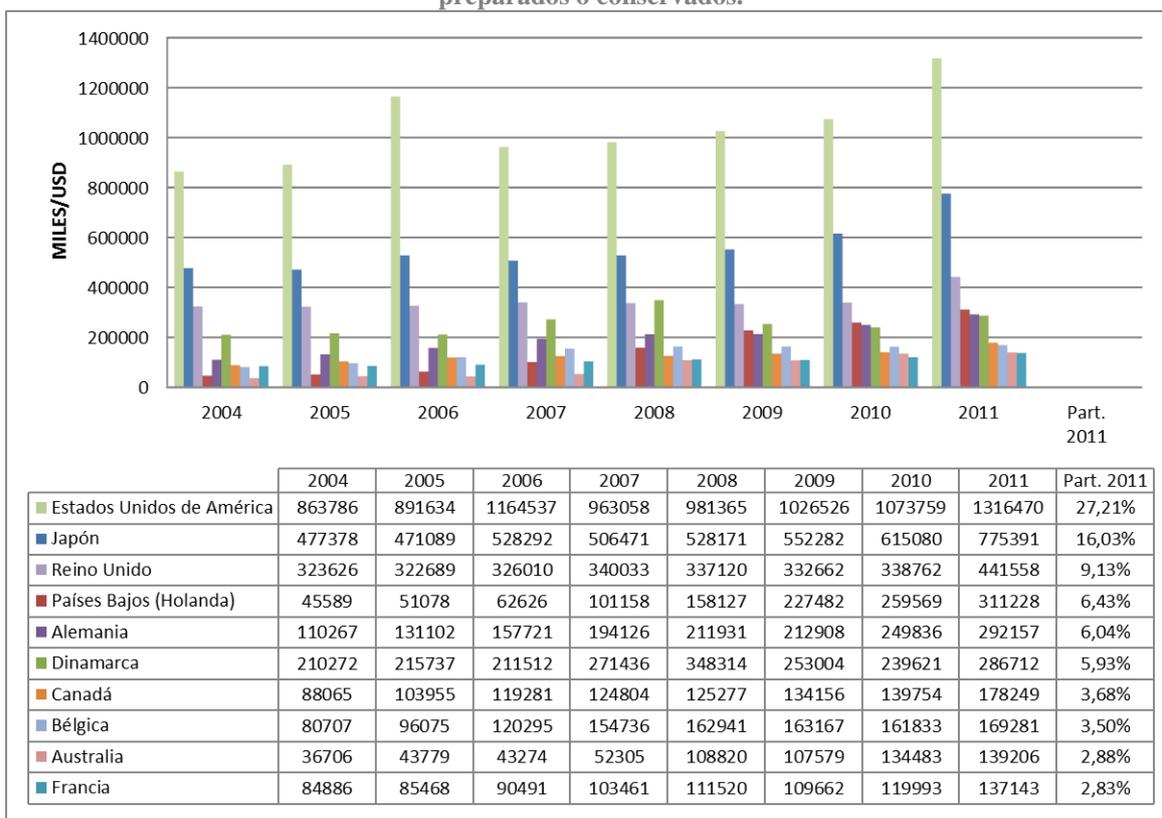
Fuente: TradeMap

Elaborado: Por los autores

En la ilustración se muestra a los 10 principales importadores de productos de camarón congelados y sin congelar, los cuales captan un total de 75,18% del total de las importaciones mundiales. Se puede observar que Estados Unidos es el principal importador alcanzando un total de 28,36% del total de las importaciones a nivel mundial seguido de Japón con un 15,66%, por otro lado los países Europeos como son España Francia, Bélgica, etc. alcanzan un total de 26,43% para el año 2011. (Trade Map, 2013)

Por otro lado la ilustración 5-8 muestra la demanda mundial de los productos con mayor porcentaje de valor agregado, aquellos correspondientes a la sub-partida 16.05.20, que tiene que ver con los camarones, langostinos, quisquillas y gambas preparados o conservados.

**Ilustración 5-8: Principales países importadores camarones, langostinos, quisquillas y gambas preparados o conservados.**



Fuente: TradeMap

Elaborado: Por los autores

En la ilustración se puede observar a los 10 principales países importadores de productos de valor agregado derivados del camarón a nivel mundial, alcanzando un total de 83,65%. Se puede observar que Estados Unidos es el principal importador con una participación del 27,21%, sin embargo la lista la completan en su mayoría países europeos en como Reino Unido, Holanda. Alemania y Dinamarca con 9.13%, 6.43%, 6.04%, 5.93% respectivamente, determinando al sector europeo como el mayor importador de productos procesados a nivel mundial con un total aproximado de 33,85%. El segundo país más importador es Japón con un 16,03% del total.

Una vez analizada la demanda a nivel mundial se puede obtener el cuadro 5-14 en donde se muestran los 5 principales países con mayor demanda ya sea de productos congelados y sin congelar o los de mayor valor agregado, conservados y enlatados; siendo estos los posibles mercados a los que Ecuador debería incursionar o repotenciar sus exportaciones con la intención de obtener mayor cuota de mercado a nivel mundial.

**Cuadro 5-14: Principales países con mayor demanda de productos derivados del camarón a nivel mundial**

Posición	Subpartidas			
	030613* y 030623**	%	160520***	%
1	Estados Unidos	28,36%	Estados Unidos	27,21%
2	Japón	15,66%	Japón	16,03%
3	España	8,54%	Reino Unido	9,13%
4	Francia	5,43%	Países Bajos (Holanda)	6,43%
5	Bélgica	3,61%	Alemania	6,04%
<b>Total</b>		<b>61,60%</b>		<b>64,84%</b>

\*camarones, langostinos, quisquillas congelados

\*\*camarones, langostinos, quisquillas y gambas sin congelar

\*\*\*camarones, langostinos, quisquillas y gambas preparados o conservados

Fuente: TradeMap

Elaborado: Por los autores

Como conclusión se tiene que Ecuador debe de repotenciar sus exportaciones hacia aquellos países donde ya posee una cuota de mercado. Por otro lado el país debe de expandir sus mercados hacia aquellos no explorados y que poseen una alta capacidad de demanda como Bélgica, Japón, Reino Unido Holanda y Alemania; estos cuatro últimos de gran importancia ya que son los que demandan mayor cantidad de productos con valor agregado lo que permitirá diversificar la oferta exportable, ser más competitivos y obtener mayores riquezas para el país, cumpliendo uno de los cuatro ejes fundamentales para la transformación de la matriz productiva.

### **3. Industrias relacionadas, de soporte**

Según datos de los afiliados a la CNA del Ecuador, entre las industrias relacionadas tenemos a las empresas exportadoras de camarón con un total de 43 registrados como por ejemplo Pro marisco S.A., Industria Pesquera Santa Priscila S.A., Negocios Industriales Real Nirsa S.A., Oceanfish S.A., entre otras. Existen 144 productores de camarón muchos de estos están en la lista de exportación, como son, Salinasa S.A., Edemar S.A., Desarrollo Camaronero Insular Decainsa S.A., Pesqueras del Camen S.A., Managuas, entre otras.

Existen 22 laboratorios registrados en la cámara de acuicultura para el proceso de investigación y apoyo al sector como son Larvicultores Marinos Ecuatorianos Deveri S.A., Nutriagro S.A., Cedalab S.A., Faraecu S.A., entre otras. Así mismo existe 1 empresa de balanceados registrada.(Cámara Nacional de Acuicultura, 2014)

Las industrias o instituciones de soporte se las puede dividir en aquellas pertenecientes al sector público y las del privado:

- **Sector público pesquero y acuícola**

Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, organismo responsable de apoyar el mejoramiento de la calidad de los productos pesqueros y acuícolas en las fases de captura, selección, procesamiento y comercialización, así como de fomentar el desarrollo sustentable en las actividades pesqueras y acuícolas.

La Subsecretaría de Recursos Pesqueros, la cual fue creada por Decreto Legislativo Número 669 de 24 de julio de 1972 publicada en el Registro Oficial Número 13 del 1 de agosto de 1972. Este organismo rector de los sectores pesqueros y de acuicultura nacional tiene las funciones de cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos del Sector, elaborar planes y programas de desarrollo pesquero y coordinar sus labores con el sector privado.

La Subsecretaría de Recursos Pesqueros, se apoya en dos instituciones: La Dirección General de Pesca, que es la dependencia especializada en la dirección y control de la pesca y acuicultura nacional, el control de la industria y la comercialización de productos pesqueros y de acuicultura; y el Instituto Nacional de Pesca, dedicada a la investigación pesquera y de acuicultura y control de calidad de productos pesqueros. El sector pesquero y de acuicultura ecuatoriano se rige por la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, emitida por Decreto 178 del 12 de febrero de 1974, sus Reglamentos, Acuerdos, Resoluciones y Disposiciones emanadas de los organismos competentes.

- **Sector privado acuícola**

Cámara Nacional de Acuicultura (CNA), creada mediante ley en julio de 1993, como resultado de la fusión de la Federación Ecuatoriana de Exportadores de Camarón (FEDECAM), la Cámara de Productores de Camarón (CPC) y la Asociación de Laboratorios (ALAB). Desde entonces, la CNA ha desarrollado una intensa acción de consolidación, así como de representación gremial frente a las diferentes instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales.

La CNA representa el 99,1% de los exportadores de camarón; en la actualidad cuenta con 708 compañías afiliadas, entre ellos productores, fabricantes de alimento balanceado, laboratorios de larvas, empresas proveedoras de insumos y servicios nacionales e internacionales.

El sector de la acuicultura en el Ecuador, está apoyado principalmente por los centros de investigación universitaria como en este caso uno de ellos es el Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas (CENAIM), el cual tiene como objetivo impulsar el desarrollo de la acuicultura y la biodiversidad marina en el Ecuador.(Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas, 2009).Mediante el desarrollo de nuevas tecnologías y el seguimiento a las especies este centro es el apoyo fundamental para el mejoramiento productivo del camarón ecuatoriano, para que este tenga un desarrollo eficaz dentro de los mercados internacionales cumpliendo los estándares de calidad establecidos.

Con esto se puede notar que existe apoyo público y privado relacionado a la industria camaronera en Ecuador, que tienen como objetivos innovar, regular y normalizar las diferentes empresas y actividades dedicadas a la acuicultura.

#### **4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

No cabe duda que las empresas de cualquier sector se ven afectadas por las condiciones y circunstancias del país en el cual llevan a cabo sus actividades. Es así como el tamaño de los mercados, el número de compañías participantes en el sector, las políticas gubernamentales con respecto a la inversión extranjera y los acuerdos comerciales tienen un impacto en el sector acuícola camaronero.

En Ecuador, el sector camaronero se ve afectado por el tamaño del mercado local el cual es pequeño en comparación a su alta capacidad productiva lo que ha obligado a los productores a dirigir sus ventas a los mercados internacionales, donde sí existe gran cantidad de demanda de los productos de camarón. Esta estrategia de ampliación de mercados la aplican casi todas las empresas camaroneras en el Ecuador ya que les resulta más rentable exportar que abastecer el mercado local. La principal estrategia es la producción con calidad de sus productos, tanto a nivel nacional como internacional, lo cual no es tan asemejado por la mayoría de los productores asiáticos, quienes producen usando insumos que provocan el detrimento de la calidad de sus productos, volviéndolos menos competitivos para entrar en mercados tan exigentes como el europeo, el cual demanda estándares muy altos de calidad para el ingreso de este tipo de productos a su mercado. Otra estrategia que las empresas utilizan es la maquila, la cual consiste en exportar productos ecuatorianos con marcas extranjeras, esto se debe a que las empresas ecuatorianas no están en la capacidad de producir marcas nacionales debido a la falta de capital ya que los costos en que se deberían de incurrir para la introducción, promoción y publicidad de los mismos serían muy altos, esto provoca pérdida de competitividad para el

sector. A nivel internacional sí existe mayor rivalidad con las empresas de los otros países, especialmente con la región de Asia- Pacífico, donde los productores poseen economías de escala, sobrepasando los niveles de producción ecuatorianos. Esta competencia internacional es fuerte no solamente por el hecho de que producen en gran cantidad, sino porque también han logrado diversificar su gama de productos exportables, ofreciendo mayor cantidad de productos con valor agregado lo que les permite obtener mayores ingresos. Las compañías ecuatorianas que han tratado de diversificar sus productos son pocas, un ejemplo de esto es la empresa Nirsa, la cual es líder en exportación de productos de camarón y atún, ofreciendo empaques en abre fácil, aceite de oliva y girasol; su crecimiento dentro y fuera del país es basado en la calidad de sus productos, buscando la expansión de sus segmentos de mercado a través del desarrollo de ventajas competitivas.(Negocios Industriales Real, 2010)

### 5.1.3 Indicadores de Competitividad Comercial

En esta sección de igual manera que en el capítulo 3 se evaluarán los indicadores de competitividad comercial para el caso de Ecuador. Estos indicadores son: Consumo aparente, Tasa de penetración de importaciones Tasa exportadora y Balanza comercial relativa. Es importante recordar que el análisis de estos indicadores se realiza específicamente para el sector acuícola camaronero:

**Cuadro 5-15: Indicadores de competitividad comercial**

Sector acuícola camaronero del Ecuador (Toneladas)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Producción Bruta (PB)	89.600	118.500	149.200	150.000	150.000	179.100	223.313	260.000
Importación (I)	131	101	46	101	98	59	76	107
Exportación (E)	69.627	91.286	119.048	125.851	124.867	135.162	148.976	188.097
CONSUMO APARENTE = (PB+I-E)	20.104	27.315	30.198	24.250	25.231	43.997	74.413	72.010
TASA DE PENETRACIÓN DE IMPORTACIONES = (I/CA)	0,65%	0,37%	0,15%	0,42%	0,39%	0,13%	0,10%	0,15%
TASA EXPORTADORA = (E/PB)	77,71%	77,03%	79,79%	83,90%	83,24%	75,47%	66,71%	72,35%
BALANZA RELATIVA = (E-I)/(I+E)	0,9962	0,9978	0,9992	0,9984	0,9984	0,9991	0,9990	0,9989

Fuente: F.A.O.

Elaborado por: Los autores

El cuadro número 5-15 muestra la evolución de los cuatro indicadores analizados. Estos datos fueron tomados de la F.A.O. y se analizan en un periodo de tiempo de 8 años desde el 2004 hasta el 2011.

Con respecto al Consumo Aparente (CA) se puede notar que se ha producido un aumento muy importante del 258.19%, pasando en el 2004 por 20.104 t. hasta 72.010 t. para el año 2011. Esto es importante ya que determina el crecimiento del mercado local en

el transcurso de los 8 años analizados, lo cual indica mayores ingresos para el sector. También refleja mejoras sustanciales en los niveles de productividad del sector.

En cuanto a la Tasa de Penetración de Importaciones (TPI) se aprecia que en la primera mitad de los años analizados, esta tuvo una tendencia decreciente llegando a finales del 2008 a 0,39%; mientras que en los últimos tres años se estabilizó en un promedio de alrededor del 13%. Esto refleja que el sector acuícola camaronero ecuatoriano es más competitivo y capta casi toda la cuota de mercado de la demanda nacional con respecto a la competencia internacional.

La Tasa Exportadora (TE) determina la cantidad de su producción que coloca el país en los mercados internacionales, se puede observar que durante todo el período analizado, las tasas estuvieron constantes entre el 70% y 80% aproximadamente. Esto es bueno ya que relacionando este indicador con los dos anteriores se puede concluir que Ecuador está en la capacidad de abastecer su mercado interno, poseyendo poca competencia internacional y además puede exportar gran porcentaje de su producción, generando así mayor empleo y riquezas para el país.

Por otro lado la Balanza Comercial Relativa (BCR) indica si un país es netamente exportador cuando sus índices se aproximan a 1 o netamente importador cuando se aproximan a -1. Para el caso ecuatoriano se puede observar que es un país netamente exportador ya que para todo el período analizado sus índices se encuentran alrededor del 0,99. Esto indica que la actividad del Ecuador con respecto al camarón tuvo que previamente haber pasado por un período de especialización e investigación para alcanzar las mejoras obtenidas.

#### **5.1.4 Análisis del “Doing Business”**

El proyecto Doing Business comenzó en el año 2002 y es una entidad que forma parte de las subdivisiones del Banco Mundial. Proporciona un ranking que mide diferentes normas que permiten el desarrollo de las actividades empresariales a nivel nacional entre de 189 economías. La importancia que esta mediación ha tomado con el tiempo para los inversionistas, provoca una competencia entre los países analizados por mejorar su posicionamiento en este ranking. (Doing Business, 2014)

Dentro de este ranking, Ecuador se encuentra ubicado en la posición 135 para el año 2014 con respecto al indicador global de facilidad para hacer negocios, cayendo una posición con respecto al año 2013. (Doing Business, 2014) Debido a que esta medición es a nivel nacional, este indicador no refleja el atractivo que el sector acuícola camaronero

ecuatoriano ofrece a los inversionistas extranjeros; sin embargo es útil su consideración debido a que sí muestra una visión general de los otros temas analizados por el “Doing Business” como obtención de electricidad, obtención de créditos, protección de las inversiones, pago de impuestos, manejo de permisos de construcción, etc., los cuales sí pueden representar un pérdida en competitividad del sector en relación a otros productores del mundo mejor ubicados, provocando el desvío de la inversión extranjera hacia otros países. Las calificaciones que el Ecuador ha obtenido para el año 2014 y su variación con respecto al 2013 se muestran en la ilustración 5-9.

**Ilustración 5-9: Calificación de los principales temas analizados por el “Doing Business”**

TEMAS	DB 2014 Clasificación	DB 2013 Clasificación	Cambio
Apertura de un negocio	176	174	✦ -2
Manejo de permisos de construcción	64	67	✦ 3
Obtención de electricidad	138	148	✦ 10
Registro de propiedades	91	88	✦ -3
Obtención de crédito	86	82	✦ -4
Protección de los inversores	138	137	✦ -1
Pago de impuestos	91	88	✦ -3
Comercio transfronterizo	122	123	✦ 1
Cumplimiento de contratos	99	98	✦ -1
Resolución de la insolvencia	143	139	✦ -4

Fuente: “Doing Business”

Se puede observar que Ecuador es un país que no obtiene las mejores calificaciones del “Doing Business” en temas que sí podrían afectar al sector acuícola camaronero. En el 2014 el país se ubica en la posición 176 con respecto a las regulaciones que permiten la apertura de un negocio, así mismo está ubicado en el puesto 138 en la facilidad de obtener electricidad, mientras que en otros temas como las regulaciones del pago de impuestos y de protección a inversionistas se ubica en el puesto 91 y 138.

## 5.2 ENTREVISTAS A EXPERTOS

A continuación se presentan las conclusiones de tres entrevistas realizadas a expertos profesionales. Los temas de las entrevistas se relacionan con la acuicultura y son información verídica y complementaria que ayudarán a cumplir el objetivo de plantear estrategias de marketing para mejorar el sector acuícola camaronero ecuatoriano.

La entrevista se realiza de forma no estructurada, directa, abierta y personal, en la cual el entrevistador interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema. (Malhotra, 2008)

Las personas entrevistadas, fueron escogidas por trabajar o tener relación con el sector acuícola camaronero ecuatoriano. En el cuadro 5-16 se detalla el perfil de los entrevistados.

Cuadro 5-16: Perfil de los entrevistados

Nombre	Ing. Orlando Crespo	Dra. Roció Rivera	Msc. Fernanda Hurtado
Foto			
Cargo que desempeña o empresa	Analista de Gestión Acuícola en la subsecretaría de acuicultura	Dep. Certificación del Instituto Nacional de Pesca	Dep. Control de Calidad del Instituto Nacional de Pesca
Título profesional	Ingeniero Químico	Dra. Químico - Farmacéutico	Máster Química en Alimentos
Especialidad	Especialista en producción e investigación acuícola	Especialista en Certificados Internacionales para la exportación pesquera	Especialista en control de calidad

Elaborado: Por los autores

- **Situación actual del sector acuícola camaronero**

Según la entrevista otorgada por el ingeniero Orlando Crespo se pudo obtener conclusiones con respecto a la importancia y avance del sector acuícola, la ampliación hacia nuevos mercados, niveles de calidad de los productos ecuatorianos y relación entre el cambio de la matriz productiva y el sector acuícola.

Mundialmente la actividad acuícola creció en la última década en un promedio de 7% anual, lo que demuestra la elevada demanda que los productos acuícolas han desarrollado. En el Ecuador el sector acuícola es de vital importancia para la economía del país, en el 2013 éste generó un total de 1.800 millones de dólares aproximadamente y está muy a la par con lo que se refiere a pesca extractiva.

El producto ecuatoriano se caracteriza por tener elevados estándares de calidad en comparación con los países asiáticos, lo cual lo hace mayor apetecido por los mercados internacionales; esto se debe a que Ecuador realiza una producción mediante el uso de insumos naturales, evitando el uso de antibióticos en la producción acuícola y remplazándolos por pro bióticos, las cuales son bacterias beneficiosas para el hombre. Este tipo de prácticas dan como resultado productos más sanos que a su vez generan mayores ingresos para para el país.

Los mercados tradicionales de Ecuador han sido Norte América y la Unión Europea; sin embargo en los últimos años se ha desarrollado el mercado asiático como punto de destino de los productos ecuatorianos, esto se debe al aumento del poder adquisitivo de los habitantes de estos países quienes tienen en su dieta diaria un alto porcentaje de consumo de productos del mar. Esto provoca que los países asiáticos no puedan cubrir mucho su demanda interna por lo que se ven en la necesidad de importar. Es aquí donde Ecuador tiene una gran posibilidad de expandirse hacia los mercados asiáticos haciendo las gestiones necesarias para lograr cubrir una futura demanda insatisfecha en esa región. El principal competidor de Ecuador en lo que a niveles de producción se refiere es Tailandia, sin embargo este país no puede competir con el nivel de la calidad del producto ecuatoriano. Esto se debe principalmente al uso de antibióticos en su producción y a la sobre explotación de sus ecosistemas, lo cual afecta de forma directa a la calidad de su oferta.

El sector acuícola forma parte del cambio de la matriz productiva que promueve el estado, por estas razones se ha establecido intensos controles y reglamentaciones que se hacen en todas las fases de la cadena productiva. Los principales objetivos que el gobierno se ha planteado son el aumento de la producción basado en un desarrollo tecnológico que permita mantener la calidad de sus productos y el aumento de la producción con un mayor porcentaje de valor agregado. Por esta razón el gobierno ofrece exoneraciones tributarias y créditos a las empresas que quieran desarrollar productos con mayor valor agregado.

- **Control de calidad**

Los productos ecuatorianos en lo que a calidad se refiere están considerados en un nivel de excelencia en comparación con el resto del mundo, esto se debe a que en los últimos años el gobierno ha impulsado esta actividad con estrictas normas y controles de calidad dirigidas hacia las empresas involucradas a este negocio.

En lo que a estándares internacionales se refiere, las empresas si están cumpliendo con todas las normas requeridas, especialmente por la Unión Europea quien es uno de los mayores socios comerciales del Ecuador y actualmente uno de los mercados más exigentes en lo que a calidad se refiere. La Msc. Hurtado comentó que los controles se los hace dos veces al año como mínimo, en todas las fases del proceso productivo, desde la siembra de las larvas hasta la fase final de empaque y embarque de cada producto de camarón, cabe recalcar que estos controles de calidad se los hace con la ayuda del Instituto Nacional de Pesca y se los realiza a la mayoría de empresas públicas y privadas, además reveló que el 98% de las compañías trabajan conjuntamente con este Instituto y que la calidad de los productos que exportan las empresas están completamente aptos para ser comercializarlos en cualquier parte del mundo.

Es muy importante tomar en cuenta el factor ambiental, el cual está muy relacionado con el nivel de calidad de los productos, se debe respetar las políticas ambientales que implementa la FAO a cada país, por ejemplo el cumplimiento en la utilización de insumos adecuados para el cultivo y producción del camarón, con el único objetivo de aumentar la productividad y mantener el excelente nivel de calidad de los productos ecuatorianos.

Finalmente la entrevistada dio su punto de vista sobre la industria a futuro, y relativamente su visión es de que esta industria va ir creciendo con la ayuda del gobierno dando capacitaciones constante a los grandes, medianos y pequeños productores.

- **Certificaciones**

Según la Dra. Roció Rivera del departamento de certificación del Instituto de Pesca, el Ecuador cuenta con controles de certificaciones propios para poder exportar sus productos. El Instituto de Pesca, es la institución encargada de controlar todo lo concerniente a certificados de control sanitario así como de revisión de cartas comerciales para la exportación.

Las empresas ecuatorianas antes de poner sus productos en el exterior deben pasar por la revisión de los procesos de Instituto de pesca, primero por los controles ecuatorianos, y al pasar este proceso deben aprobar los controles para la exportación, los cuales varían dependiendo del lugar de exportación.

Según la entrevista una vez que las empresas cumplen las certificaciones ecuatorianas, estas tienen mayor facilidad a la exportación dado las leyes de calidad implantadas por el Instituto de Pesca que tiene similitud a las internacionales.

Estos certificados se manejan en base a las políticas extranjeras de seguridad alimentaria de los países o regiones como Unión europea, Estados Unidos, China, Argentina, Brasil, etc. Los costos que el Instituto de Pesca tiene para estos trámites están bajo una tarifa establecida desde el 2006.

El proceso para la adquisición de estos certificados es simple la empresa debe inscribirse en el Instituto de Pesca y cumplir todos los requerimientos que la entidad exige como son controles sanitarios, ambientales, laborales y legales.

Dado las leyes aplicadas en este punto, Ecuador posee un alto grado de competitividad ya que las exigencias internacionales son muy altas y pese a esto las exportaciones siguen creciendo en los últimos años, como ya ha sido demostrado.

## **5.3 BENCHMARKING**

### **5.3.1 Definición y metodología del Benchmarking**

“El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.”(Spendolini, 1992)

“El benchmarking es un proceso para medir el rendimiento de una entidad con relación a aquella considerada la ‘mejor de su clase’. En el contexto de los negocios, el rendimiento se mide por la rentabilidad de una compañía y su capacidad de mantener la rentabilidad por medio de la competitividad. El benchmarking compara la rentabilidad de una compañía en el corto y largo plazo con aquella de la compañía líder en el sector”. (Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca - Banco Mundial, 2000)

Para nuestro estudio en donde estamos comparando grupos de compañías para todo un sector y no compañías individuales, se ha considerado necesario enfocar el benchmarking en la medición de indicadores globales, es decir a nivel país. Por esta razón se propone el análisis de indicadores de rendimientos de exportación del sector acuícola camaronero y de costos de producción a nivel país, con la finalidad de contrastarlos y poder identificar los costos que han influenciado en la rentabilidad y el desempeño promedio de exportación obtenido a través de los años, tanto para Ecuador y Tailandia.

La debilidad de este enfoque está en que este estudio no refleja las micro-variables que contribuyen a la competitividad de las compañías en el mercado, como el desarrollo e implementación de nuevas estrategias de ventas, tecnologías, etc.; sin embargo es muy útil

para poder analizar aquellas macro-variables que pueden limitar el desempeño de cualquier otra micro-variable, como los impuestos, subsidios gubernamentales, acceso preferencial a mercados, fuentes de energía barata, costos de mano de obra, etc.

En este estudio, tanto el rendimiento de exportación como los indicadores de costo a nivel de países, se analizaron para medir la competitividad de Ecuador frente a Tailandia; estas metodologías se describen a continuación.

- **Indicadores de rendimiento de exportación**

Los indicadores de rendimiento de exportación permiten conocer como ha venido evolucionando el desempeño de los principales índices de exportaciones y así mismo el nivel de competitividad que el sector acuícola camaronero ha desarrollado para cada país a través de los años. Para poder medir adecuadamente cada indicador, es necesario obtener un promedio entre los últimos 10 años, en los casos donde la información esté disponible para ambos países.

Para el análisis se utilizaron los siguientes indicadores, los cuales proporcionan información desde evolución de las cuotas de participación de los mercados hasta la evolución en la diversificación de los productos y mercados.

- Crecimiento de las exportaciones
- Cuota de exportaciones no petroleras
- Cuota de las importaciones no petroleras
- Cuota de exportaciones en el mercado mundial
- Exportaciones per-cápita
- Diversificación de productos
- Diversificación de mercados

- **Análisis de costo de un país**

Este análisis se complementa con el de rendimiento de exportaciones. El primer paso para este proceso es identificar los factores conocidos como insumos no-móviles, es decir aquellos que no se pueden o que son más difíciles de importar, por tanto solo pueden ser comprados dentro de cada país, este tipo de insumos pueden ser mano de obra y energía. Además de los pagos de impuestos, aranceles y subsidios que también son variables que condicionan a las industrias y dependen exclusivamente de cada país, llegando a tener costos altos, bajos o similares en relación a otros países.

El siguiente paso es comparar el promedio de los indicadores de costos presentados para cada país y establecer su diferencia o similitud para luego relacionarlos

con los indicadores de rendimientos de exportación antes descritos, explicando así que tanto influye un menor costo de los insumos no móviles y costos hundidos en el desempeño promedio obtenido en los indicadores de rendimiento de exportación.

Para simplificar el análisis, simplemente se examinarán los costos claves de insumo por países, esto debido a que es posible que una reducción de estos costos tenga mayor impacto sobre la competitividad de las compañías relacionadas al sector acuícola camaronero.

Estos costos son:

- Costo del capital
- Costos de combustible
- Costos de mano de obra
- Costos de energía
- Impuestos
- Aranceles

El promedio calculado se basa en un rango de 10 años siempre y cuando la información esté disponible.

### **5.3.2 Análisis de Benchmarking**

Esta sección continúa con el análisis de los indicadores antes descritos entre el sector acuícola camaronero de Ecuador y Tailandia. Pero antes se presenta una visión general sobre la situación del sector acuícola camaronero tailandés, la cual sirve de base para el posterior análisis de los indicadores.

#### **a) Situación del Sector Acuícola Camaronero Tailandés**

La acuicultura tailandesa en general juega un papel importante en la seguridad alimentaria y el crecimiento económico del país, esta se divide en acuicultura la de agua dulce y salada, la primera se ha practicado en Tailandia por más de cinco décadas, con diversos grados de éxito. Se cultivan unas 27 especies en diversos sistemas que van desde los superintensivos para la producción comercial hasta los extensivos, principalmente para el consumo doméstico. Existen 281.199 granjas de aguas interiores con una superficie cultivada total de 101.952 ha. Más del 97 por ciento de la superficie total está constituida por sistemas de cultivo en estanques y arrozales. El resto, se constituye de represas, áreas pantanosas y sistemas de cultivo en jaulas. Por otro lado la acuicultura de agua salada o maricultura, tiene mayor tiempo en desarrollo que en Ecuador y por tanto ha aportado

mayores beneficios al país asiático. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2014)

- **Especies cultivadas**

De acuerdo a la F.A.O. el camarón tigre representa alrededor del 98% del total de la producción de camarón en Tailandia, este país ha enfrentado demasiado cambios en la producción debido a enfermedades, y desastres naturales en los últimos años, por esta razón se está fomentando la investigación para el desarrollo de tecnologías de protección contra enfermedades. Por otro lado el camarón blanco, ha incrementado su producción debido a la demanda mundial especialmente en Europa.

- **Sistema de Cultivo**

El cultivo de camarón en Tailandia es ya una tradición debido a que tiene más de 30 años de practicarse en las regiones costeras del país, en los años 80s su crecimiento aumento considerablemente debido al desarrollo de tecnologías para la producción de alimento de camarón y a la exitosa producción de larvas.

En Tailandia se identifican 3 tipos de cultivos que favorecen al sector en general, siendo los extensivos, semi-intensivos e intensivos. Los extensivos son los normales con métodos tradicionales que no han cambiado con el tiempo, mientras que los intensivos y semi-intensivos son los más usados por la industria, popularizándose los 80 y 90s. Una característica del cuidado de las larvas en Tailandia es que se utilizan pesticidas para protegerlas de los depredadores, estas prácticas han sido cuestionadas por la comunidad internacional debido a que se ha concluido que el uso de estos elementos puede ser perjudicial para la salud de los consumidores en general.

- **Preferencias arancelarias**

En esta sección se describen las preferencias arancelarias que Ecuador y Tailandia poseen en los principales mercados importadores de productos de camarón. En el anexo M se muestra el porcentaje de aranceles equivalentes en “Ad-Valorem” para las principales sub-partidas de productos de camarón con o sin valor agregado, indistintamente de que los países analizados sean productores de dichos productos.

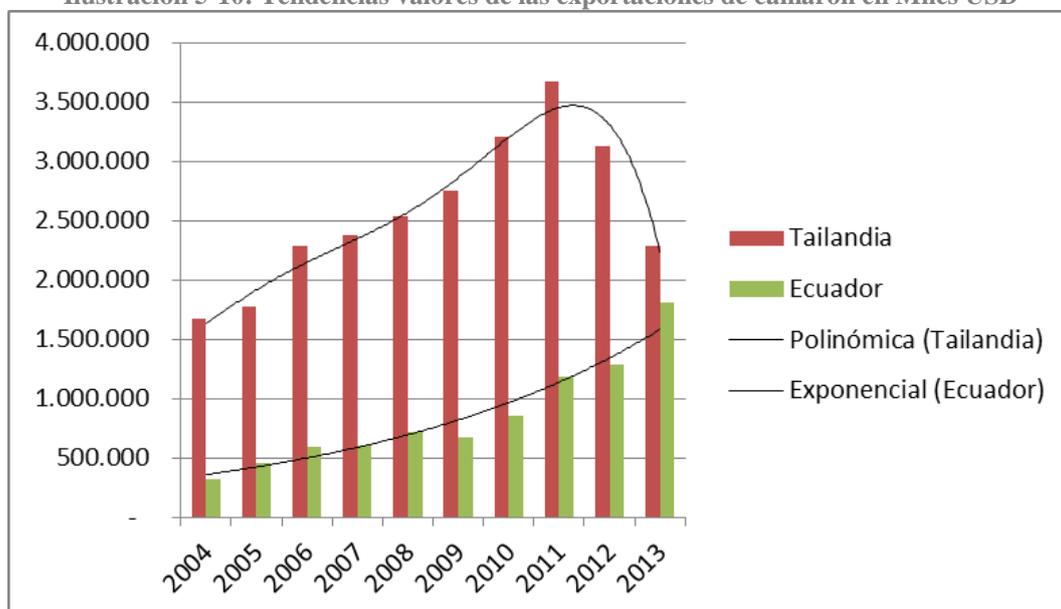
Se puede observar que para el caso de Tailandia en la mayoría de los países europeos existen varias líneas arancelarias donde se deben pagar mayores aranceles que en Ecuador, lo que vuelve sus productos más caros, entre estos destacan los productos envasados y no envasados herméticamente, sub-partidas 160529 y 160521. Por otro lado Ecuador debe de pagar aranceles de entrada en los países europeos especialmente en los

productos congelados provenientes de agua fría, sub-partida 30616. Ambos países deben de pagar aranceles de entrada a Japón, país que es el segundo consumidor de productos de camarón producidos por Ecuador y Tailandia, sub-partidas 30613, 30623 y 160520. De esta forma se puede concluir que ambos países deben de hacer mayores esfuerzos para lograr acuerdos comerciales con estas regiones que son destinos fundamentales del comercio de camarón a nivel mundial, obteniendo así mayores utilidades.

## b) Indicadores de Rendimiento de Exportación para Ecuador y Tailandia

- Valores y crecimiento de las exportaciones de camarones (R1)

Ilustración 5-10: Tendencias valores de las exportaciones de camarón en Miles USD



Fuente: TradeMap

Elaborado: Por los autores

La ilustración 5-10 muestra la cantidad en miles de dólares exportadas desde el 2004 hasta el 2013 en sector de camarón tanto para Ecuador como para Tailandia. Se puede apreciar que el país quien lleva a través de los años la delantera es Tailandia, con un crecimiento polinómico hasta el año 2011; sin embargo a partir del 2012 se puede notar un drástico descenso en sus ingresos, la cual puede explicarse principalmente a la disminución de su producción debido al síndrome de la mortalidad temprana (EMS), el cual según noticias de la Cámara Nacional de Acuicultura, está atacando y poniendo en riesgo un alto porcentaje de cultivos de la región asiática, infectando hasta el 40% de la producción total del país. (CÁMARA NACIONAL DE ACUICULTURA, 2013) Esta enfermedad ha provocado una disminución anual promedio de 9,07% del valor exportado entre los años

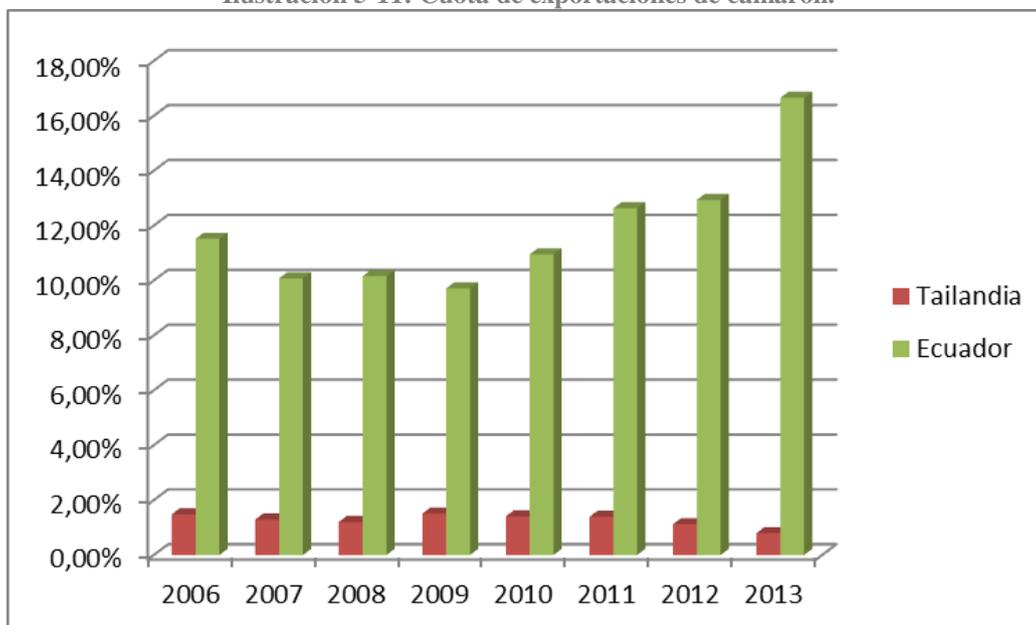
2011 y 2013, por lo que su crecimiento promedio anual entre los años analizados es del 4,83%.

Por otro lado las exportaciones ecuatorianas han tenido un crecimiento exponencial desde el año 2004 hasta el 2013, alcanzando un promedio anual de 22.15%, esto debido a la creciente demanda de Estados Unidos y Europa; sin embargo este crecimiento no ha sido suficiente para alcanzar el nivel de ingresos de Tailandia.

- Cuota de exportación no petrolera (R2)

La ilustración 5-11 se muestra la cuota de exportación de camarón sobre las exportaciones totales no petroleras tanto de Ecuador como para Tailandia, se puede apreciar que Ecuador posee niveles más altos, alcanzando en promedio un 11,83%; mientras que en Tailandia la apenas llega al 1,28% en promedio anual. Esto demuestra la mayor importancia que el sector representa para la economía ecuatoriana que para la tailandesa y por tanto podría explicar el mayor interés por parte del estado y en consecuencia el mayor desarrollo en los estándares de calidad del producto.

Ilustración 5-11: Cuota de exportaciones de camarón.



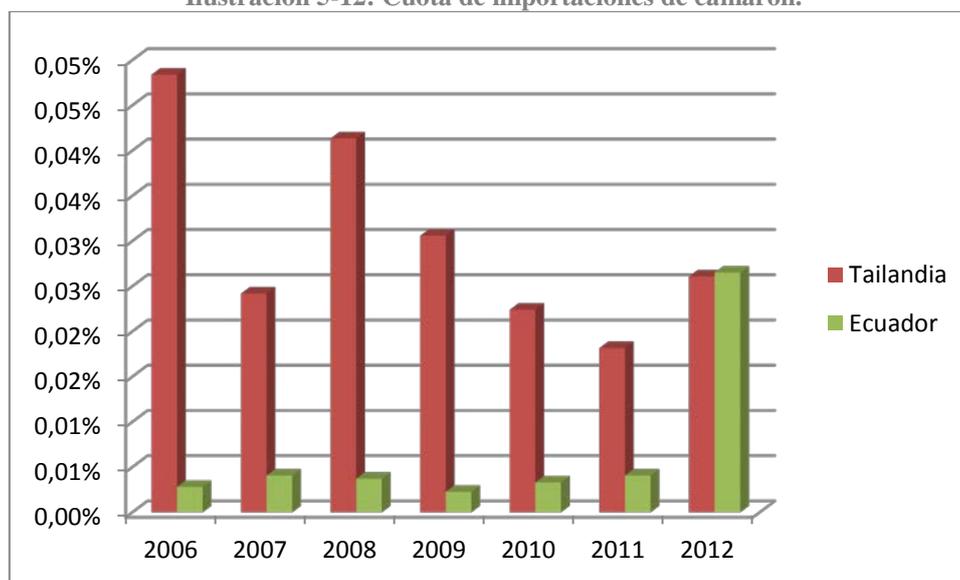
Fuente: TradeMap, Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador

Elaborado: Por los autores

- Cuota de importación no petrolera (R3)

En la ilustración 5-12 se puede observar que las importaciones para ambos países son mínimas en relación a las totales no petroleras, esto se debe a que son sectores netamente exportadores de productos de camarón; sin embargo esto no quiere decir que ambos países posean la misma diversificación de productos ni que ambos sean igual de competitivos.

Ilustración 5-12: Cuota de importaciones de camarón.

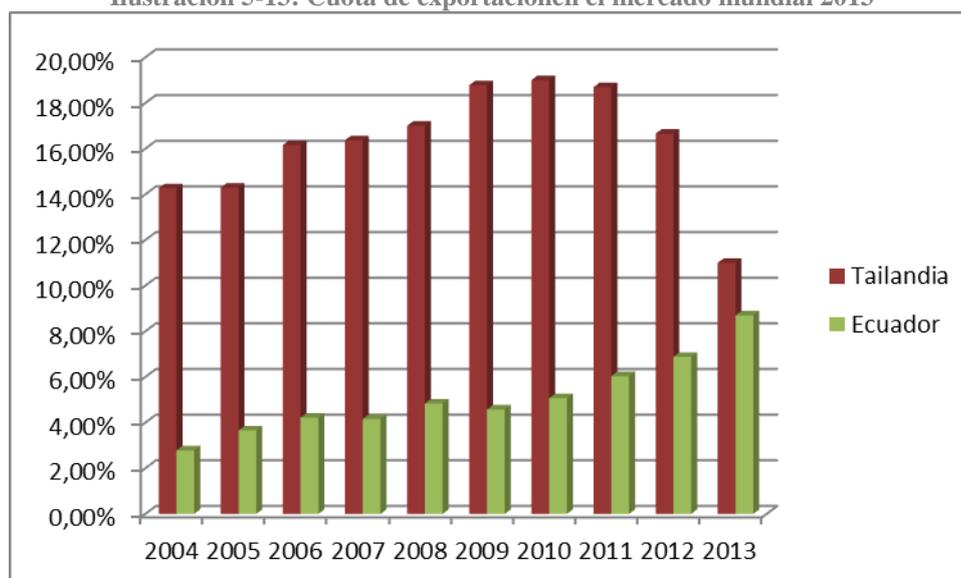


Fuente: TradeMap, Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador  
Elaborado: Por los autores

- Cuota de exportación en el mercado mundial (R4)

En la ilustración 5-13 se observa la cuota de participación de Tailandia y Ecuador en las exportaciones mundiales de camarón, se puede observar que Tailandia alcanza una mayor participación en todos los años con un promedio anual de 6,22%; mientras que Ecuador llega apenas al 5,09%, esto se debe principalmente a los grandes volúmenes de producción por parte del país asiático, quien posee una línea costera mucho más amplia que la ecuatoriana y que a la vez realiza una sobre explotación de sus recursos, sembrando entre 90 y 120 larvas por metro cuadrado, mientras que Ecuador se siembra alrededor de 8 y 15 larvas en el mismo espacio. (Dr Chalor Limsuwan, abril-junio, 2009) Esta concentración de cultivo permite aumentar la productividad del camarón pero también produce aumento en la proliferación de enfermedades entre las poblaciones cultivadas.

Ilustración 5-13: Cuota de exportación en el mercado mundial 2013

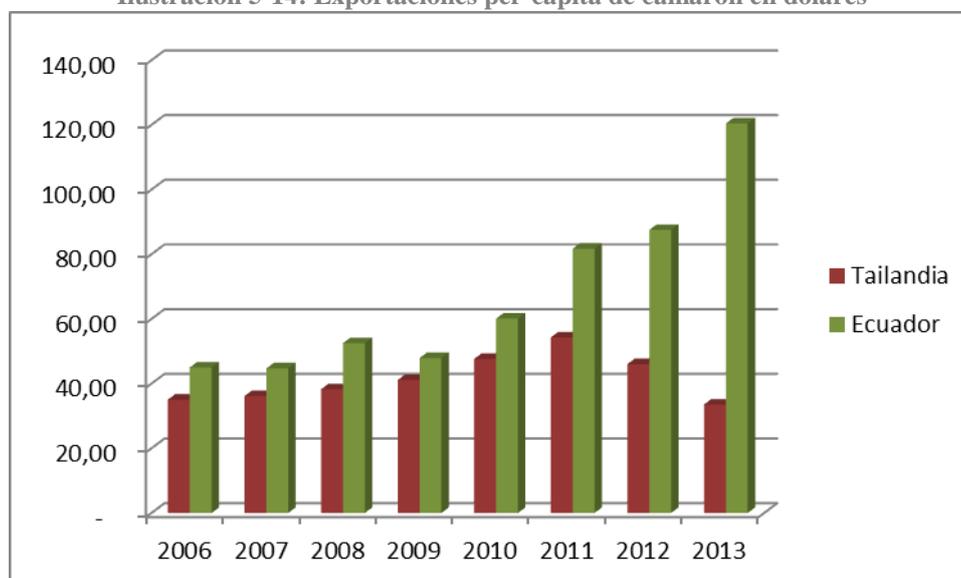


Fuente: TradeMap

Elaborado: Por los autores

- Exportaciones per-cápita (R5)

Ilustración 5-14: Exportaciones per-cápita de camarón en dólares



Fuente: TradeMap, Trading Economics.com, Banco central del Ecuador.

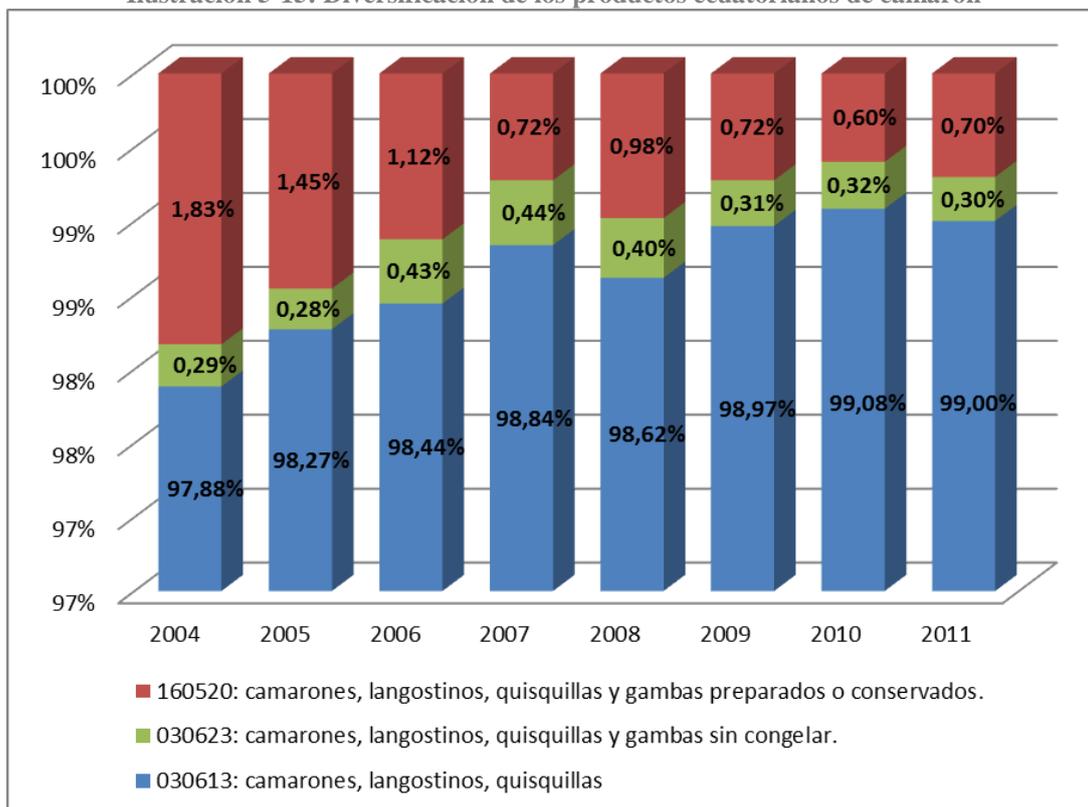
Elaborado: Por los autores

En la ilustración 5-14 se muestra la cantidad de divisas generadas por habitante en Ecuador y Tailandia con respecto al sector camaronero, se puede notar que una unidad de mano de obra rinde más en Ecuador que en Tailandia, ya que produce un promedio anual

de 67,48 unidades de dólar, mientras que en el país asiático llega a 41,50 unidades en promedio para los años analizados.

- *Diversificación de productos (R6)*

Ilustración 5-15: Diversificación de los productos ecuatorianos de camarón

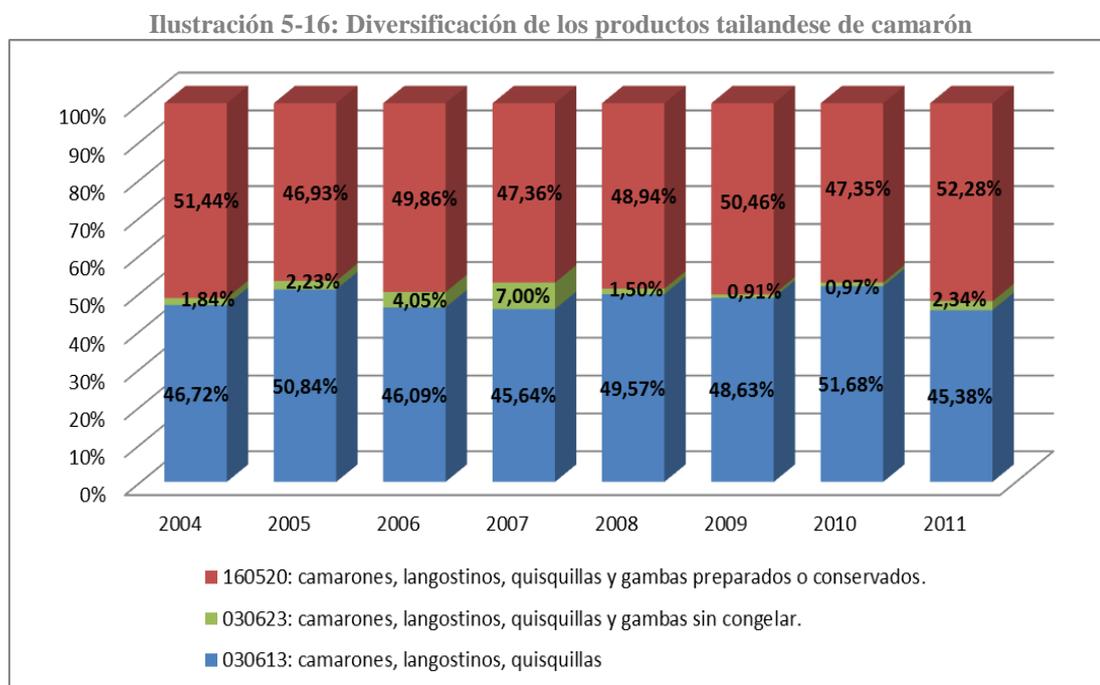


Fuente: TradeMap

Elaborado: Por los autores

La ilustración 5-15 muestra la diversificación de la oferta exportable ecuatoriana con relación al sector acuícola camaronero, se puede notar que los productos congelados concentran la mayor cuota alcanzando un promedio de 98,64% entre los años 2004 y 2011, seguido a estos vienen aquellos productos preparados y conservados con apenas el 1,02% en promedio y finalmente los productos sin congelar con un 0,35%. Esto muestra que dentro del sector camaronero, también se aplica la característica principal de las exportaciones ecuatorianas; es decir la de no poseer altos niveles de producción con valor agregado, ya que estas representan una ínfima porción de la oferta exportable y son aquellas que tienen que ver con la sub-partida 160520, reflejando así la poca diversificación que tienen los productos de camarón ecuatorianos.

Por otro lado la ilustración 5-16 muestra la diversificación de los productos del sector acuícola Tailandés



Fuente: TradeMap

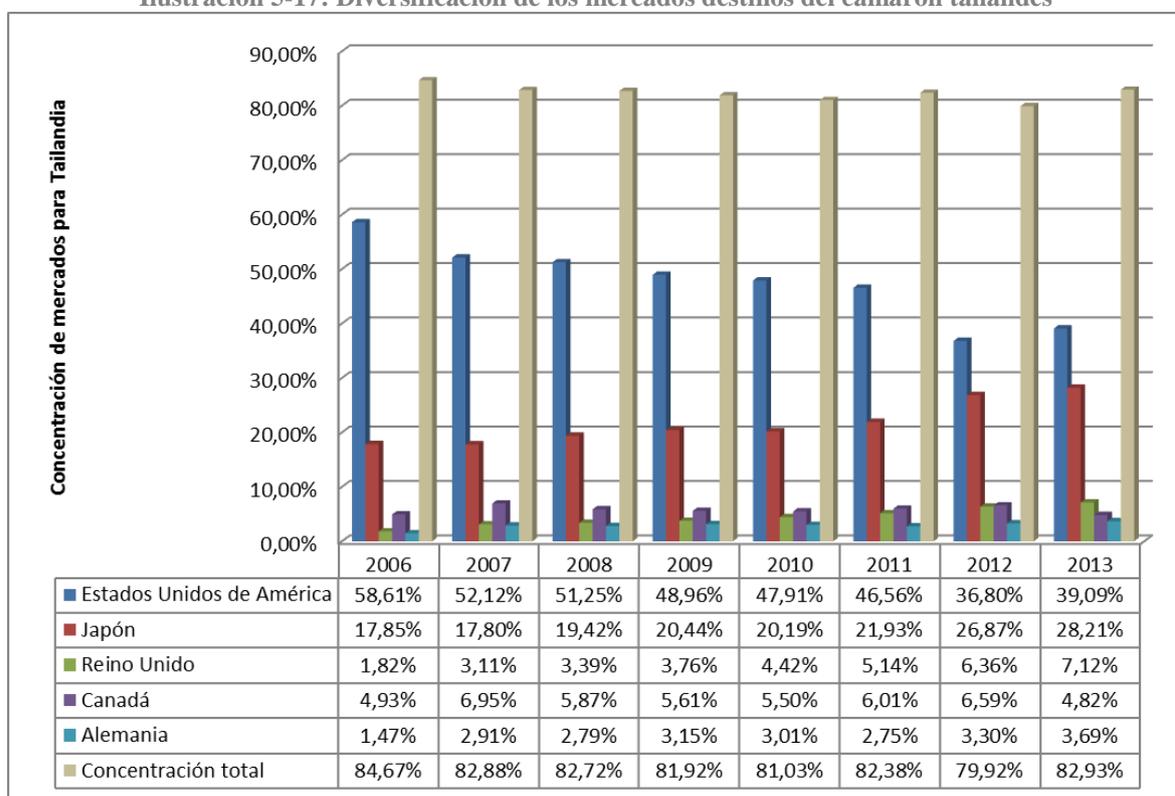
Elaborado: Por los autores

De esta forma se puede apreciar que Tailandia sí posee una diversificación de productos, clasificándolos entre aquellos con elevado valor agregado y los de poco valor agregado; para los primeros que tienen que ver con la sub-partida 160502 el país asiático concentra una exportación promedio anual de 49,33% entre los años 2004 y 2011, mientras que para los segundos relacionados a las sub-partidas 030613 y 030623 el Tailandia concentra una exportación del 50,67% en promedio anual.

- Diversificación de mercados (R7)

Como se puede ver en la ilustración 5-17 y 5-18 para ambos países existe poca diversificación de mercados o destinos para su oferta exportable; repartiéndose en el caso de Tailandia un promedio anual de 82,31% del total de sus exportaciones entre apenas 5 países. Para Ecuador el panorama es muy similar ya que el 82,64% en promedio anual de sus exportaciones de camarón se reparten entre 5 países. Los promedios corresponden a los últimos 8 años. Esto produce una potencial vulnerabilidad para ambos países ya que al estar tan concentrada sus compradores, se pierde poder de negociación se corre el riesgo de obtener elevadas pérdidas al presentarse algún caso fortuito o de fuerza mayor que impida colocar el producto de estos países en uno de sus principales mercados en algún año.

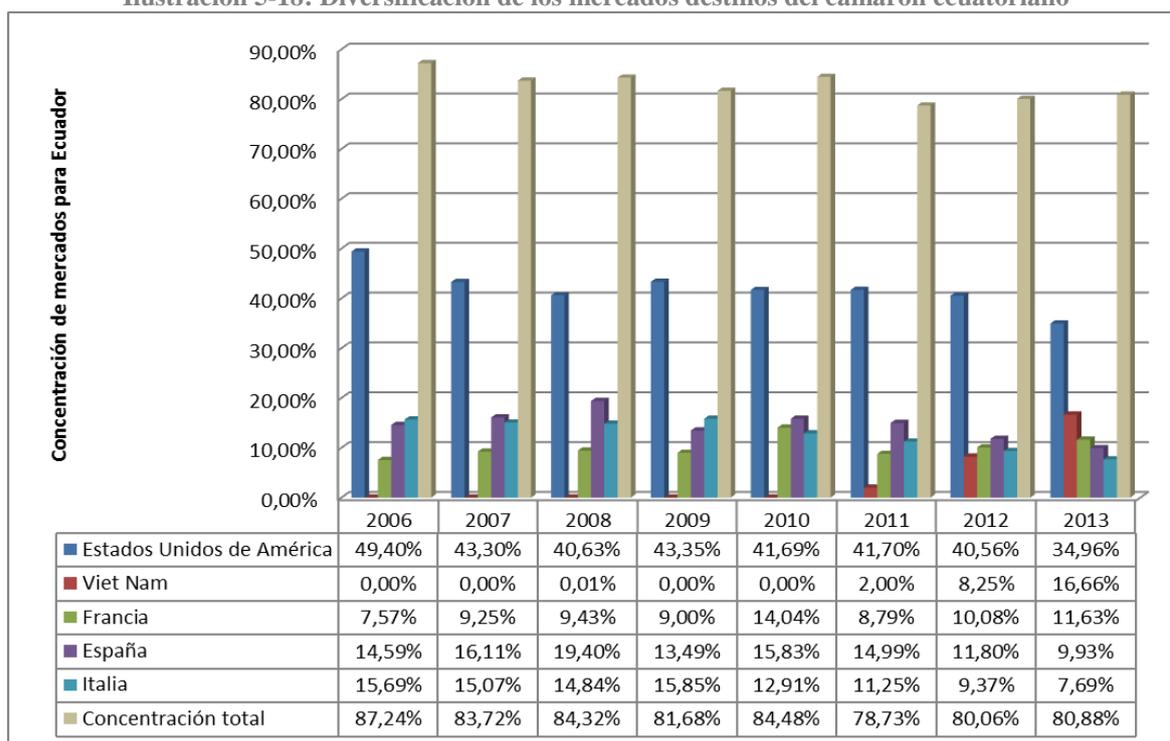
Ilustración 5-17: Diversificación de los mercados destinos del camarón tailandés



Fuente: TradeMap

Elaborado: Por los autores

Ilustración 5-18: Diversificación de los mercados destinos del camarón ecuatoriano



Fuente: TradeMap

Elaborado: Por los autores

Cuadro 5-17: Resumen de índices de rendimientos de exportación para Tailandia y Ecuador

ÍNDICES DE RENDIMIENTO DE EXPORTACIÓN PARA TAILANDIA Y ECUADOR			
Código		TAILANDIA	ECUADOR
R1	CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES (promedio anual 2004-2013)	4,83%	22,15%
R2	CUOTA DE EXPORTACIONES NO PETROLERAS (promedio anual 2006-2013)	1,28%	11,83%
R3	CUOTA DE IMPORTACIONES NO PETROLERAS (promedio anual 2006-2012)	0,03%	0,01%
R4	CUOTA DE EXPORTACIONES EN EL MERCADO MUNDIAL (promedio anual 2004-2013)	16,22%	5,09%
R5	EXPORTACIONES PER-CÁPITA (USD-promedio anual 2006-2013)	\$ 41,50	\$ 67,48
R6	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS (promedio anual 2004-2011)	Alta	baja
R7	DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS (promedio anual 2006-2013)	82,31%	82,64%

Elaborado: Por los autores

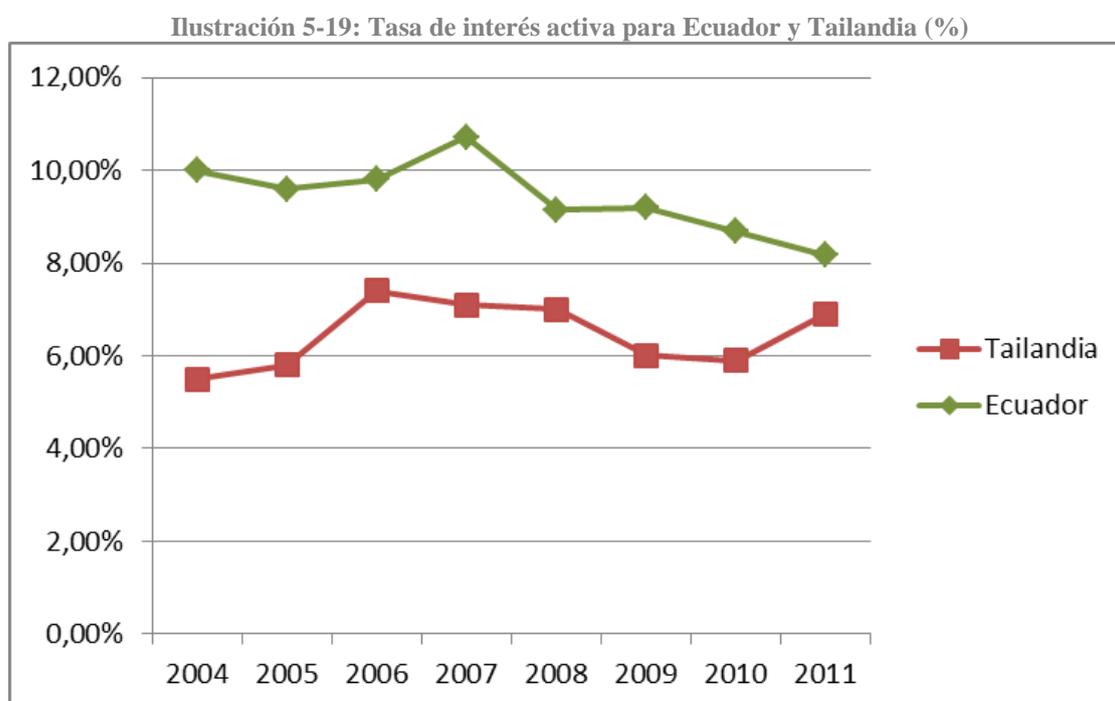
El cuadro 5-17 muestra los resultados promedios de los diferentes indicadores de rendimiento de exportación analizados, este resumen hace notar que Ecuador ha crecido en mucha mayor proporción en los últimos 10 años (R1), lo cual ha producido que exista mayor rendimiento en la producción de una unidad de mano de obra en el Ecuador que en Tailandia (R5). De esta forma el sector camaronero tiene mayor importancia para la economía ecuatoriana que para la tailandesa (R2). Por otro lado Tailandia posee la mayor cuota de exportaciones en el mercado mundial (R4), esto se puede explicar por la alta

diversificación de sus productos (R6), los cuales pueden ser introducidos a mercados donde existe demanda de los mismos y a los que Ecuador por su baja diversificación no puede llegar, perdiendo así competitividad. Es importante notar que ambos países poseen poca diversificación de los mercados destinos de sus ofertas exportables (R7), así como ambos son netamente exportadores ya que su cuota de importaciones de camarón con respecto al total no petrolero es mínima (R3).

### c) Análisis de Costos para Ecuador y Tailandia

- Costos de Capital (CI)

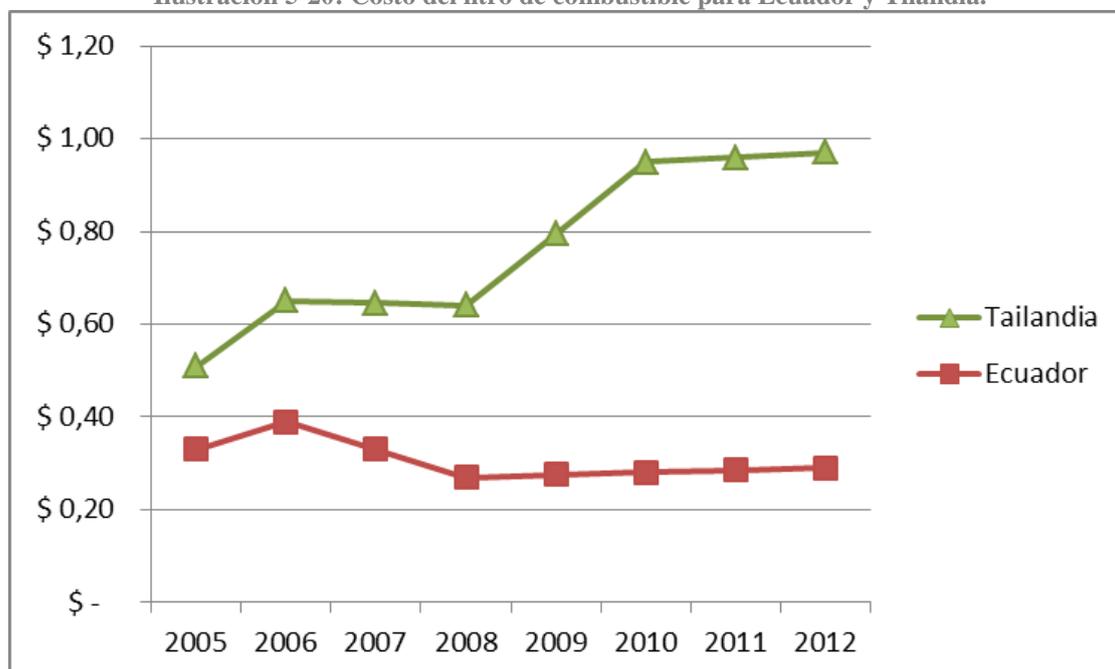
En los costos de capital de cada país mostrados en el cuadro 5-19 se puede observar que en Ecuador los costos de los préstamos que son necesarios para la financiación son muy altos en comparación con Tailandia, llegando a una tasa promedio anual de 9,41% entre los años 2004 y 2011, mientras que en el país asiático el promedio anual es de 6,45% en el mismo período. Esto vuelve menos competitivo al país ya que los emprendedores que quieran incursionar en el desarrollo de la industria o de nuevos productos asumen mayores riesgos en Ecuador que en Tailandia, frenando así el desarrollo continuo del sector acuícola camaronero.



Fuente: Banco Mundial  
Elaborado: Por los autores

- Costos de combustible (C2)

Ilustración 5-20: Costo del litro de combustible para Ecuador y Tailandia.

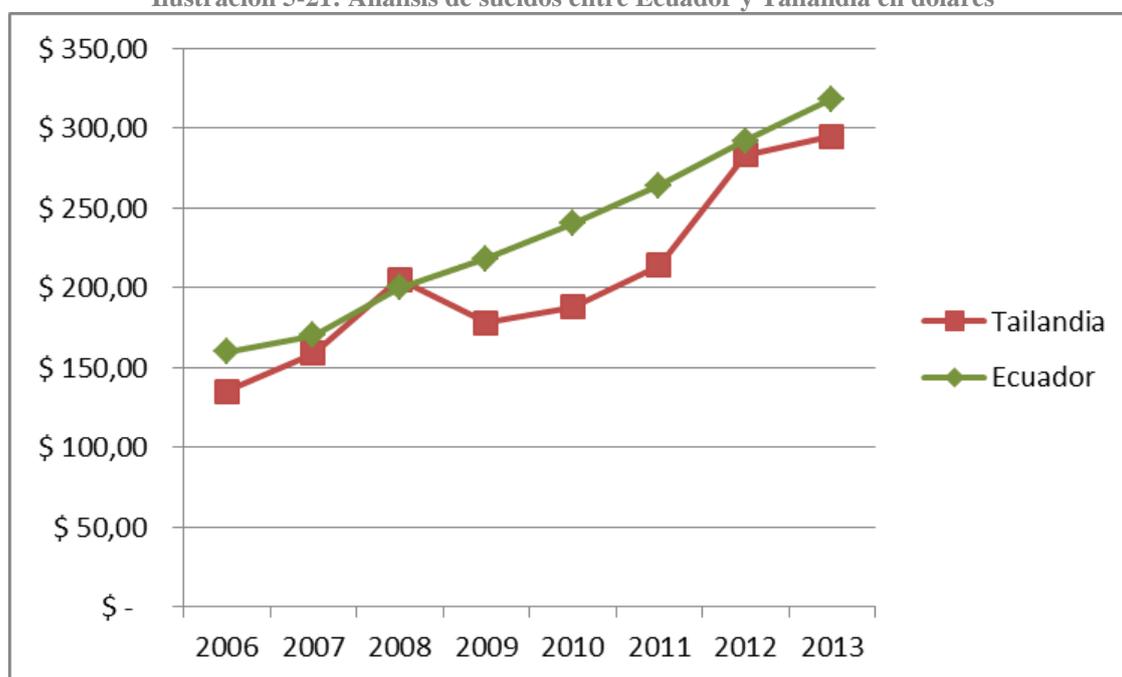


Fuente: Banco Mundial  
Elaborado: Por los autores

La ilustración 5-20 muestra los costos del litro de diesel para Ecuador y Tailandia, el cual es un insumo muy importante en la actividad acuícola camaronera ya que es el combustible utilizado en las bombas de agua que permiten el llenado y drenado de las piscinas de cultivo. De esta forma se puede apreciar que en Tailandia el litro de diesel es mucho más caro que en Ecuador, llegando a un promedio anual de 0,77 dólares entre los años 2005 y 2012, mientras que en Ecuador el promedio asciende a 0,31 dólares en el mismo período. Este costo es un punto a favor para Ecuador ya que permite incurrir en menos costos de producción y por tanto obtener mayor rentabilidad que el país asiático y por tanto ser más competitivo con respecto a este indicador. La razón más importante para el bajo costo del combustible ecuatoriano es un subsidio estatal dirigido a este rubro, destinando para el año 2013 un total de 1.934,9 millones de dólares.(EL UNIVERSO, 2013) Es así como el subsidio se vuelve un factor clave para los costos de producción de la camaronicultura ecuatoriana, ya que la eliminación de este pondría a Ecuador muy por debajo de los costos tailandeses y asiáticos en general, perdiendo gran competitividad.

- Costos de mano de obra (sueldos), (C3)

Ilustración 5-21: Análisis de sueldos entre Ecuador y Tailandia en dólares



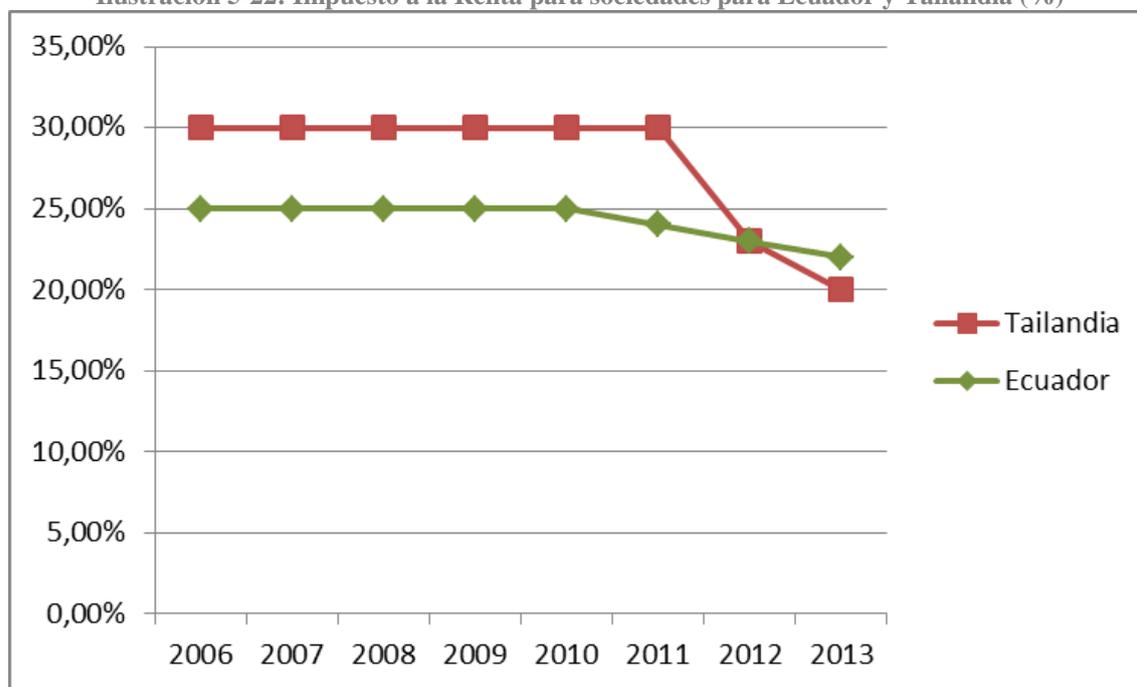
Fuente: Trading Economics.com, Banco Central del Ecuador.

Elaborado: Por los autores

De acuerdo a la ilustración 5-21 los salarios o sueldos mínimos para ambos países en promedio no son muy diferentes, alcanzando los 232,75 dólares entre los años 2006 y 2013 para Ecuador, mientras que Tailandia llega a los 207,13 dólares en el mismo período. En cierta forma este indicador es más atractivo para los inversionistas extranjeros cuando es más bajo, claro está siempre en perjuicio de la calidad de vida de los trabajadores, ya que para un inversionista será más atractivo colocar su dinero en un país donde sus trabajadores reciban menos porción de los ingresos y divisas generadas por la exportación de los productos que en un país donde el costo de mano de obra sea más alto. Sin embargo este indicador también se podría interpretar hasta cierto punto como positivo ya que el ingreso al país de nuevas empresas genera trabajo y disminuye la pobreza. Desde el último punto de vista este indicador vuelve más competitivo a Tailandia en comparación con Ecuador.

- Impuestos (C4)

Ilustración 5-22: Impuesto a la Renta para sociedades para Ecuador y Tailandia (%)



Fuente: Trading Economics.com, Banco Central del Ecuador.

Elaborado: Por los autores

Según la ilustración 5-22 el porcentaje de impuesto a la renta de sociedades para Tailandia ha sido mayor a través de los últimos años, alcanzando un promedio anual de 27,88% entre los años 2006 y 2013, mientras que en Ecuador el promedio es menor con un 24,25% para el mismo período. Este indicador es uno de los más analizados por los inversionistas extranjeros al momento de colocar sus capitales en un país. Por esta razón este impuesto es un punto a favor del Ecuador ya que bajo este concepto las empresas obtienen mayores utilidades que en Tailandia. Sin embargo este rendimiento se ve afectado al analizar la tasa total de impuestos que se aplican para las empresas en Ecuador, ya que deben de pagar anualmente una participación a los trabajadores del 15% la cual sumada al 22% del impuesto a la renta superaría la tasa de impuesto promedio a sociedades que se tiene en Tailandia.

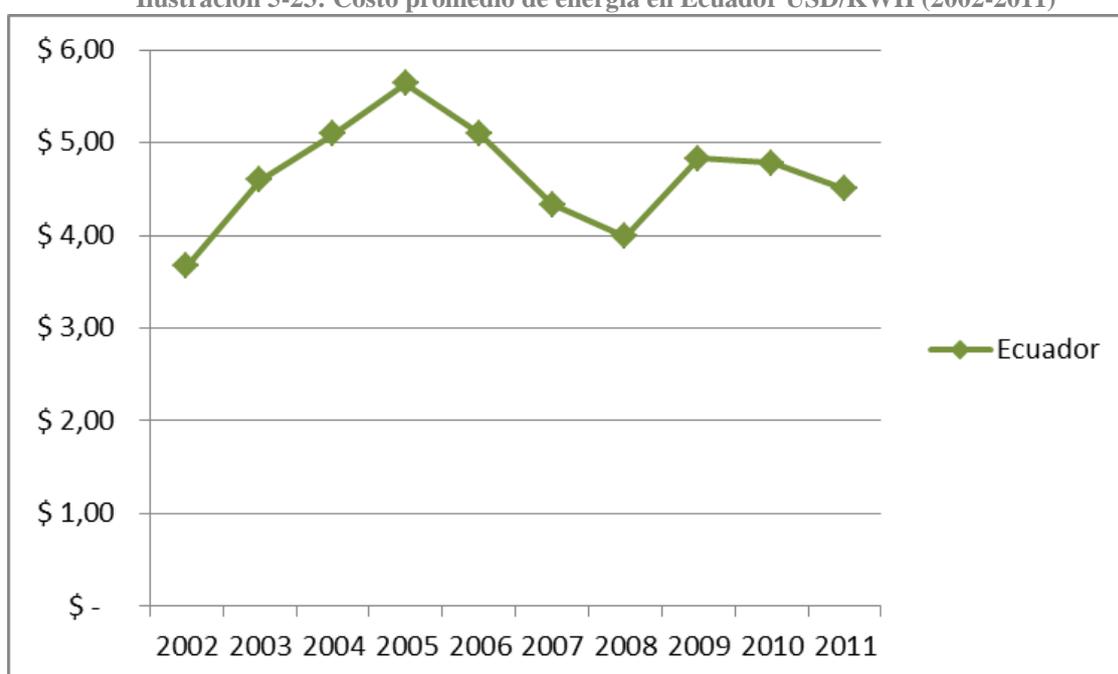
- Costos de Energía (C5)

En la ilustración 5-23 se muestra la evolución del costo de la energía promedio para Ecuador; no se pudo obtener datos confiables de los costos en Tailandia por lo que por lo que no se presentan datos para dicho país. Según datos del Concejo Nacional de

Electricidad (CONELEC) el Ecuador tiene un costo promedio de 4,65 USD/Kwhen el período comprendido entre los años 2002 y 2011. Estos datos pueden revisarse en el anexo N.

Se tiene previsto el descenso de los mismos para el año 2016 debido a las nuevas inversiones que llegan a 5.500 millones en la construcción de 8 nuevos proyectos hidroeléctricos que tienen como objetivo duplicar la potencia instalada del país a 6.779 megavatios (MW), dejando de importar y convertir al país en un exportador de energía.(PP EL VERDADERO, 2014)

Ilustración 5-23: Costo promedio de energía en Ecuador USD/KWH (2002-2011)



Fuente: Concejo Nacional de Electricidad (CONELEC)

Elaborado: Por los autores

Cuadro 5-18: Resumen del análisis de costos para Ecuador y Tailandia

ANALISIS DE COSTOS PARA TAILANDIA Y ECUADOR			
Código		TAILANDIA	ECUADOR
C1	Costo de capital (% tasa interés activa, promedio anual 2004-2011 )	6,45%	9,41%
C2	Diesel (litro, promedio anual 2004-2012)	\$ 0,77	\$ 0,31
C3	Sueldos (USD, promedio anual 2006-2013)	\$ 207,13	\$ 232,75
C4	Impuesto a la renta para sociedades (promedio anual 2006-2013 )	27,88%	24,25% + 15%
C5	Energía (USD/Kwh, 2002-2011)	--	\$ 4,65

Elaborado: Por los autores

El cuadro 5-18 muestra el resumen de los promedios obtenido por cada variable de costo tanto para Tailandia y Ecuador, se puede observar que existe un equilibrio entre

ambos países, ya que cada uno tiene dos variables a su favor del total analizado, por lo que es necesario identificar las variables más importantes para conocer en qué país es más rentable el desarrollo de la actividad acuícola camaronera. Generalmente muchas de las empresas o personas que están dispuestas a incursionar en esta actividad lo hacen con sus propios capitales ya que el realizar préstamos resultaría más riesgoso, por lo que no analizan tanto el hecho del costo de capital (C1), más bien buscan sacar la mayor rentabilidad a su capital social, en base a esto los costos de los insumos no móviles y del impuesto a la renta son de vital importancia. Se puede observar que el Diésel en Ecuador es mucho más barato que en Tailandia lo que representa un gran beneficio (C2); sin embargo el menor costo de mano de obra se encuentra en Tailandia (C3). No pudiéndose comparar el costo de la energía por falta de datos (C5), el impuesto a la renta para sociedades determina que en Tailandia se puede obtener mayor rentabilidad del capital invertido ya que a pesar de que Ecuador tiene un promedio más bajo, se le debe de adicionar el 15% considerado anualmente para la participación a los trabajadores que también tiene gran impacto en la rentabilidad de los inversionistas nacionales o extranjeros (C4).

## **5.5 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Las estrategias se derivan de las conclusiones de las investigaciones y análisis realizados a lo largo de este proyecto, principalmente en los resultados competitivo sobre el caso ecuatoriano y del análisis de costos y exportaciones entre Ecuador y Tailandia, realizado a través del benchmarking.

De esta forma, siguiendo los lineamientos del marketing mix se proponen estrategias para el producto, plaza, promoción y precio del camarón ecuatoriano, tratando de lograr una cohesión entre todos estos aspectos, para lo cual se han establecido los siguientes objetivos a cumplir:

### **5.5.1 Objetivos del Plan de Marketing**

- Aumentar la cuota de participación del Ecuador en las exportaciones mundiales de camarón.
- Diversificar los productos del sector acuícola camaronero ecuatoriano.
- Diversificar los mercados destinos de los productos de camarón ecuatorianos.
- Mejorar las políticas de calidad en los procesos productivos de los productos de camarón ecuatorianos.

- Mejorar los canales de distribución de los productos de camarón ecuatoriano.
- Elaborar y dar a conocer la marca país del camarón ecuatoriano.
- Ayudar a establecer la idea de que el mejor camarón del mundo es el ecuatoriano.

### 5.5.2 Producto

Según Staton, Etzel y Walker, en su libro “Fundamentos de Marketing”, el producto es un conjunto de atributos que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea”.

El Producto es lo principal dado que por él se da el éxito o fracaso de la comercialización, dado esto los puntos principales son la diferenciación del producto.

#### 1. Calidad

Calidad consiste en que los productos contengan las necesidades del cliente, para brindar satisfacción al cliente(Juran, 1988).

La calidad está marcada por el mercado y el desempeño, la relación que tiene el consumidor y el valor que le pone de calidad al producto está más calificada que la percepción de calidad dada por el mercado, en un mercado competitivo, en donde existen muchas opciones por elegir los consumidores esperan la calidad de desempeño para optar por la mejor opción.(Cateora, Graham, & Gilly, 2001)

Los problemas ejercidos por daños en los diferentes procesos de producción son cuestiones del manejo de la calidad, estos daños ocurridos por ejemplo en el canal de distribución, generan imagen negativa a la llegada de los productos al comprador.

- **Normas de Calidad**

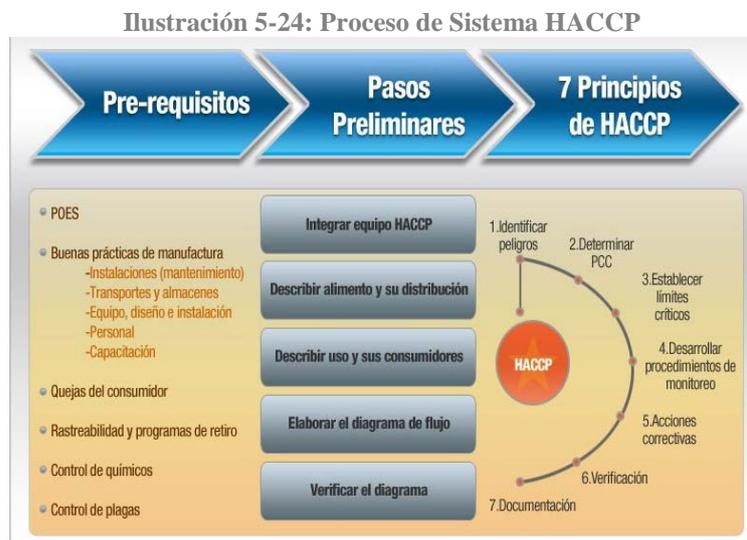
Los diferentes procesos para el mejoramiento de calidad de los productos a nivel mundial son altos dada la creación y diseño de nuevas regulaciones.

#### HACCP

El sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP) es uno de los principales principios para las exportaciones de alta calidad a nivel mundial, estos principios fueron adoptados por la Comisión del Codex Alimentarius (CCA).(F.A.O., 2012)

Este sistema tiene fundamentos científicos que identifica para garantizar la calidad y llevar medidas de control sobre la inocuidad de los alimentos.

La ilustración 5-24 muestra el proceso completo que se necesita para poder llevar obtener este tipo de certificación.



Fuente: Corona Web Site

En el paso 1 implica los principales requisitos para la implementación de este sistema, donde se maneja conceptos de buenas prácticas de manufactura, POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento), quejas al consumidos, control de químicos y control de plagas, estos marcan los primeros prerrequisitos.(F.A.O., 2012)

Descripción del producto, efecto dado por todos los componentes, alimenticios, físicos, químicos que contenga el producto así como los tratamientos que ayuden a los productos alimenticios a su duración, de igual manera factores como envasado, durabilidad, condiciones de almacenamiento y distribución.

Elaborar un diagrama de flujo que contenga todas las fases de operaciones, para determinar el orden específico de las fases, esto ayuda a llevar un control efectivo de todos los materiales usados en cada proceso, y factores de tiempo y mantenimiento del producto.

Se finaliza con una verificación del diagrama en el momento de la producción enumerando las etapas cuando estas procedan.

Integrar un equipo de disponga de todos los conocimientos para formular los planes de HACCP, este equipo, debe ser apoyado por otras fuentes, para identificar todos los peligros y beneficios que pueda darse en toda la cadena de producción del producto.

Luego la fase de principios de HACCP, identificando los problemas registrados previamente, límites críticos de la producción, desarrollo efectivo de monitoreo que garanticen las fases de producción, acciones correctivas para reducir los peligros previamente identificados y verificar para encontrar errores en el proceso.

La documentación necesaria para este sistema de control es:

- El análisis de peligros
- Determinación de los PCC (Puntos Críticos de Control)
- La determinación de los límites críticos

La capacitación de todos los miembros de una industria, gobierno para garantizar la eficaz aplicaciones del sistema HACCP y dar conciencia a los consumidores sobre el cuidado alimentario de los diferentes productos, para el sector camaronero el consenso entre el fomento de este tipo de sistemas que garanticen la calidad de los productos que se producen en Ecuador.

#### Normas ISO

La organización Internacional de Normalización que está ubicada en Suiza, teniendo a la serie ISO 9001, 9002 y 9003 las tres específicas para el sistema de calidad de una compañía, los requisitos determinados por esta famosa norma de calidad son los siguientes:

##### **a) Responsabilidad de la dirección**

Definir los objetivos necesarios, los planes de las diferentes autoridades de la compañía, llevando a cabo detalladamente las responsabilidades de cada persona que forma parte del equipo de verificación de calidad para poder llevar a cabo las revisiones periódicas del sistema.

##### **b) Sistemas de Calidad**

Mantener los productos y sus procedimientos de manufactura, administrativos documentados lo cual lleva un control adecuado de los requisitos especificados por la dirección.

##### **c) Revisión del contrato**

Asegurar que los contratos y exigencias del cliente sean evaluados y cumplidos.

##### **d) Elaboración del producto**

Controlar todo el proceso de elaboración del producto para asegurar que se cumplan todos los requisitos.

**e) Control de Documentación**

Manejo eficiente de los documentos que estén relacionados a la calidad como procedimientos, instrucciones y especificaciones.

**f) Compras**

Asegurar que los productos comprados se ajusten a los requisitos especificados.

**g) Seguimiento del producto**

Manejo eficiente de toda la cadena de suministros en todas sus fases, desde la materia prima hasta la entrega al cliente.

**h) Control de los proceso de elaboración**

Monitoreo de los procesos de producción que afectan directamente a la calidad, manejando eficientemente las instrucciones, teniendo la vigilancia y el control de todos los procesos de producción.

**i) Análisis inspección**

Inspección de todos los productos que entren y salen, establecer la conformidad del producto con los requisitos especificados, conservando los resultados para próximas comparaciones.

**j) Equipos de ensayo**

Formación del equipo para el monitoreo constante y precisión en la medición de los datos de calidad.

**k) Resultados de los ensayos**

Relacionar los procesos de control con los resultados, resaltando los puntos a favor y los puntos negativos para tomar correcciones.

**l) Control de productos no conformes**

Identificación, documentación y separación de los productos no conformes

**m) Medidas correctivas**

Verificación de los procesos en los productos no conformes para la toma de medidas correctivas y tomar prevención de reincidencia en los errores de producción.

Finalizando con auditorías internas de calidad, capacitan e higiene personal.

Los procesos de mejoramiento de calidad son importantes en un sector, las certificaciones no solo se maneja por cuidados de producción, estas certificaciones implican inversión en tecnología, en Ecuador la mayoría de las empresas usan procesos de pelado a mano, utilizando en su mayoría mujeres para este proceso.(F.A.O., 2012)

La implementación de calidad para estos procesos no son óptimas como se muestra la ilustración 5-25 donde en una pequeña sala se pela el camarón en mesas de metal, comparando esta imagen con la patente de Jonsson para pelar camarón de manera automatizada mostrado en la ilustración 5-26, usando pocos operarios con estándares de pelado que se pueden calibrar para diferentes tipos de camarón, se mejora el proceso de producción que a su vez mejora la calidad del producto.

**Ilustración 5-25: Pelado Manual del Camarón**



Fuente: Diario "El Comercio"

La máquina Jonsson para pelar, lo hace uniformemente, dependiendo de la profundidad, con calidad más limpia, apoyando la reducción de contaminación, menos bacterias y la calidad del producto es superior. Con sistemas que mejoran el tiempo hasta 10 veces más rápido que pelar a mano, esto es más eficiencia en los tiempos de procesamiento, cocinado, empacado y congelado, ayudando en los tiempos para satisfacer las necesidades de los clientes de la manera más oportuna.

**Ilustración 5-26: Máquina Peladora de Camarón Marca Jonsson**



Fuente: GregorJonsson Inc.

## 2. Valor Agregado

La creación de productos de valor agregado en una industria genera la competencia internacional y la apertura a nuevos mercados, la creación de estos productos por parte de las empresas productoras en el Ecuador es bajo dado el motivo de la exportación es netamente en camarones congelados, sin valor agregado como países asiáticos lo realizan.

En la ilustración 5-27 se muestra un producto tailandés que se promueve en mercados internacionales, este producto promocionado en Colombia, Estados Unidos, Inglaterra, entre otros, de la Marca MAE PLOY con un peso neto de 50g y una vida útil de 24 meses, producto que posee proteínas, calorías, grasas, carbohidratos y sodio entre su información nutricional, con un tipo de embarque de cajas con 120 unidades y un peso de 8,17 kg y dimensiones de la caja de 19,5x46,26,7 cm.(Best Choice Ltda., 2010)

Ilustración 5-27: Mezcla de especias de Camarón



Fuente: Global Gourmet Online

La ilustración 5-28 muestra otro producto con valor agregado, el cual es una conserva de camarón, este producto de origen vietnamita, de estilo fermentado, con un año de vida, con certificación internacional HACCP, de la empresa NGOC LIEN, que contiene camarones de piscina en una envase de vidrio, con un peso de 430g o 850g en sus dos presentaciones.(Food and Beverage Online, 2002)

Ilustración 5-28: Camarón en conserva



Fuente: 21 FoodProducts

La compañía LeafClover con sede en Canadá, es la creadora de productos del mar enlatados en las que se encuentra productos como coctel de camarón y camarón de diferentes tamaños pero enlatados para el consumo ejemplo mostrado en la ilustración 5-29, bajos en grasas saturadas y excelente poder nutricional.(Clover Leaf, 2010)

Ilustración 5-29: Tipos de Camarón enlatado

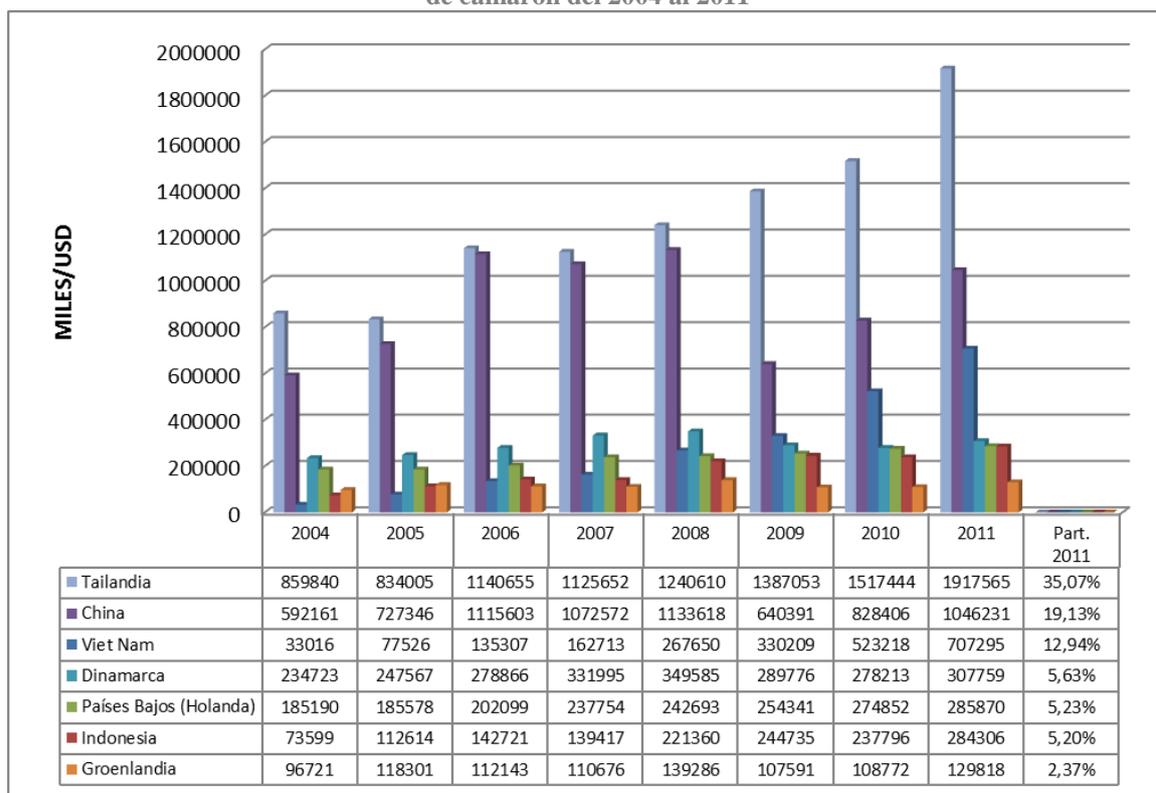
**Clover Leaf**  
**Shrimp -**  
**Cocktail Shrimp**  
**Small Shrimp**  
**Medium Shrimp**



Fuente: CloverLeaf Company

En la ilustración 5-30 se muestra a Tailandia como el primer exportador de conservas y preparados de camarón, seguido de China, Indonesia y Vietnam, notándose así la gran concentración de países asiáticos que producen esta línea de productos. También se puede notar la incursión de países europeos como Dinamarca y Holanda entre los principales productores.

Ilustración 5-30: Principales exportadores de preparaciones y conservas de camarón del 2004 al 2011



Fuente: TradeMap

Elaborado: Por los autores

El mercado mundial está apto para la exportación de productos de conserva dado los datos antes mencionados, la significativa inversión en productos que generen valor agregado y sean partícipes del mercado internacional con diseño y producción ecuatoriana es necesaria para el crecimiento del sector.

Tailandia posee el 35% de la participación total de las exportaciones para el cierre del 2011 más allá de China y Vietnam que tienen el 19% y 13% correspondientemente.

Dado estos resultados acerca de los productos de valor agregado y tomando en cuenta que pocas empresas generan valor agregado para la exportación de productos relacionados al camarón.

- **Productos Ecuatorianos con Valor agregado**

La empresa Nirsa o más conocida como la Real es la empresa que ha diseñado una línea de productos de valor agregado del camarón para la exportación siendo la única y la pionera ya que empresas como Omarsa, Peslasa y Santa Priscila consideradas como las empresas más grandes exportan camarón congelado con cola o sin cola como sus únicas especificaciones.

La empresa Nirsa entre sus productos tiene una línea de productos procesados de valor agregado como son:

Ilustración 5-31: Camarones al Ajillo Nirsa



Fuente: Nirsa

Ilustración 5-32: Camarones apanados con coco Nirsa



Fuente: Nirsa

En las ilustraciones 5-31 y 5-32 se muestran los productos creados por la empresa Nirsa que poseen el valor agregado que se plantea como estrategia para el resto de empresas en el Ecuador que lleven su producción a otro nivel, con procesos de calidad detallados y procesos de comercialización internacional que lleven a la industria a generar mejores ingresos dada la creación de estos productos.

Para saber a qué países exportar los nuevos productos con valor agregado se hace referencia a la demanda existente a nivel mundial analizado en el Diamante de Porter del Capítulo IV, en donde se concluye que para el 2011 Estados Unidos es el país que más importa conservas y demás preparaciones de camarón seguido de Japón; sin embargo Europa forma el bloque más fuerte de importación debido a que se a la cultura europea de alimentarse la cual ha desarrollado un estilo gourmet.

Implantar la producción de estos productos se genera un cambio en la matriz productiva en el sector acuícola, la cual no se limitaría al corte y congelación para el envío de productos, sino a la producción y estudio de productos con valor agregado para la exportación con marca ecuatoriana.

### **5.5.3 Plaza**

Los canales de distribución y procesos logísticos según Kotler: “un canal de marketing realiza la labor de llevar los bienes de los productores a los consumidores, superando las brechas de tiempo, plaza y posesión de quienes lo necesitan o los quieren”.(Garcia, Mongó, Urbina, & Huasasquiche, 2008).

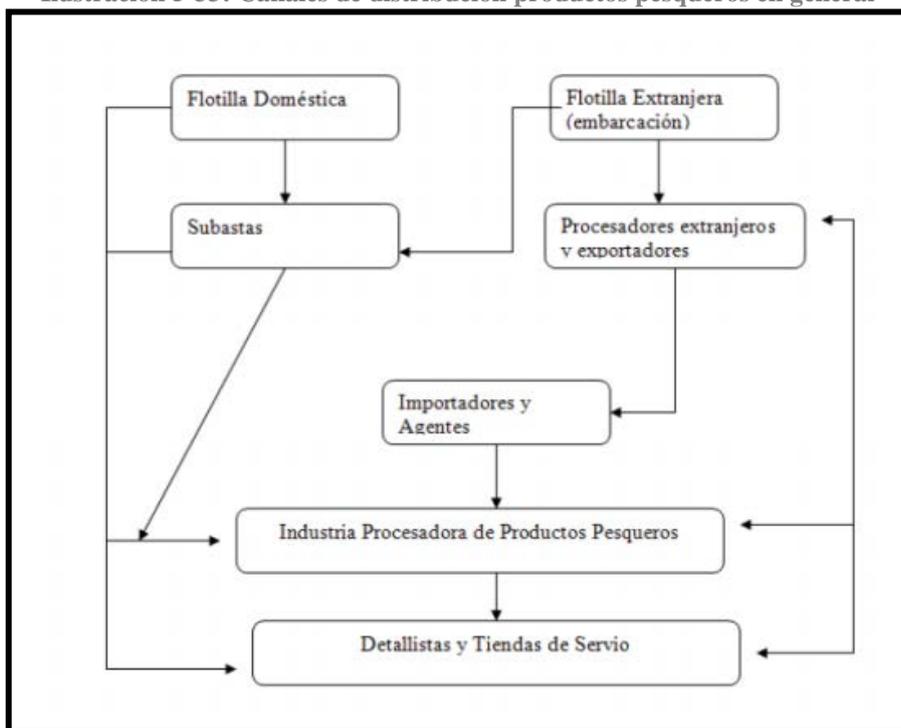
Para diferentes sectores los canales de distribución mostrados en la ilustración 5-33 los aspectos son diferentes, la Unión Europea, maneja canales convencionales (broker, agentes, importadores grandes) el sector maneja estrictos controles del sector, estos están formados por:

**Importadores:** La mayoría de los “importadores” compran y venden productos que usualmente están procesados listos para la venta al cliente final y no necesitan ningún proceso antes de su venta final, estas empresas crean conexiones y alianzas con proveedores, manejando aspectos de calidad, requerimientos y preferencias del mercado, como tiene que ver el proceso de empaque, etiqueta y el precio del producto.(Ministerio de Comercio Exterior de El Salvador, 2008)

**Industria Procesadora:** Estos importadores manejan la manufactura de productos para procesar, importar productos como camarón pelado o enteros congelados para realizar el proceso de manufactura y darle valor agregado al producto. Para estos procesos la cadena de suministros es bastante extensa. (Ministerio de Comercio Exterior de El Salvador, 2008)

**Agentes:** Son conocidos como intermediarios los cuales perciben comisiones que están entre el 2% al 5% del precio de compra, los “agentes”, son especialistas o conocedores sobre el mercado, precio, usuarios, etc.(Ministerio de Comercio Exterior de El Salvador, 2008)

Ilustración 5-33: Canales de distribución productos pesqueros en general



Fuente: Adaptado de “Ficha de Producto de El Salvador hacia el Mercado de la Unión Europea”

Para el mercado de Estados Unidos Pro Ecuador recomienda para la venta dos canales como son los Agentes y Distribuidores:

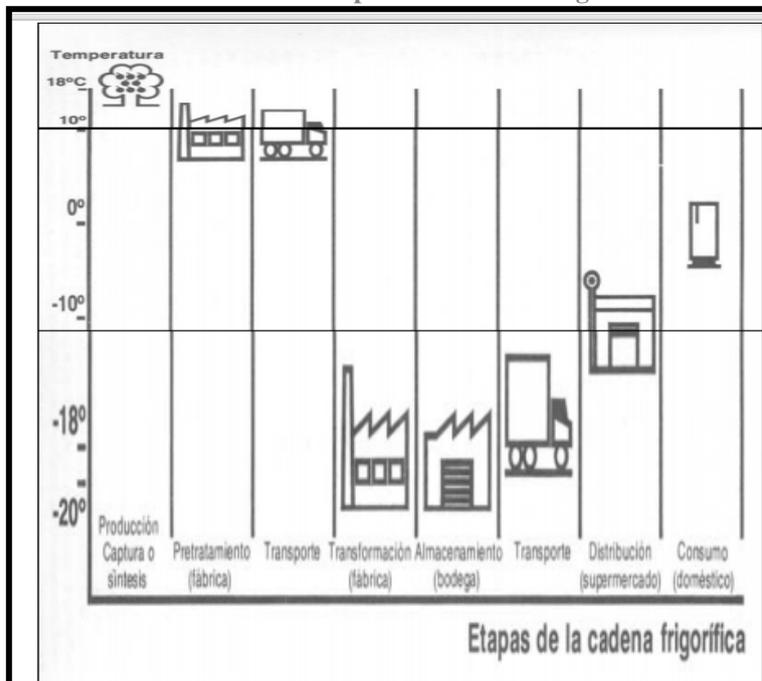
Los agentes: Generalmente residen en este país, los agentes son los principales representantes de las empresas en Estados Unidos la cual lleva todos los trámites de importación, la negociación es importante con los agentes debido a la remuneración que estos reciben, tratando de que el mark up no sea mayor al 12% dado que esto restaría competitividad al producto, esto depende de las cantidades exportadas dado que esto puede disminuir el porcentaje de comisión.(Pro Ecuador, 2013)

Los Distribuidores: son los encargados de la distribución en el mercado de Estados Unidos, esto implica que se puede tener uno o dos distribuidores regionales, las ganancias para los distribuidores oscilan entre 40 y 50%, esto depende del mercado y la fuerza de venta que el distribuidor posea.(Pro Ecuador, 2013)

Dada la necesidad de llevar a distintos lugares los productos es necesario el manejo eficiente de los productos, para el transporte del camarón y sus productos de valor agregado es necesario que se realice siempre a temperaturas menores a  $-25^{\circ}\text{C}$ , los vehículos deben estar provistos de dispositivos de frío para que la conservación de los

productos los mantenga con la calidad establecida en los postulados de las certificaciones anteriores.

Ilustración 5-34: Etapas de la cadena frigorífica



Fuente: Estudio de la Infraestructura Logística Sagarpa S.A.

Teniendo en la ilustración 5-34 el proceso para la el cuidado frigorífico de los productos con la correspondiente temperatura, en otras palabras es la cadena de suministro administrada desde el lado del tratamiento en frio de los productos, esto particularmente se desarrolló para mantener la calidad así como la consistencia de ciertos productos los cuales son necesarios mantenerlos bajos en temperaturas.(Camproduce A.C., 2005)

Se tienen varios aspectos que influyen en esta cadena de frio los cuales son:

- Tipo y cantidad del producto procesado que se transportara
- Tamaño de la caja
- Volumen de la caja
- Cantidad de aire húmedo dentro de las cajas
- Gel refrigerante para la conservación
- Tiempo que se conservara el producto en frio
- Diferencia entre la temperatura ambiente y la que se desea tener
- Factores externos, como humedad, caminos de transportación en malas condiciones, daños inesperados, etc.

Los centros de distribución deben tener una temperatura de  $-20^{\circ}$  C al igual que en las vitrinas para la venta de los establecimientos importadores o distribuidores, dado la necesidad de preservar el producto, es importante contar con personal capacitado, en lo concierne a manipulación y transporte de los productos congelados para vigilar la cadena de frío y el cuidado de los productos.

La limpieza de los vehículos, así como de los equipos que los transporten, deben ser manejados con cuidado, deben contar con áreas específicas para el lavado y desinfección de los vehículos y equipos, así como contar con cisternas con agua y cloro para la desinfección.

Concentraciones de cloro previamente analizada por estudios de laboratorio y que formen parte del estudio de calidad y de las certificaciones, esto mejorara el proceso de cuidado de los productos transportados en cualquier momento.(Camproduce A.C., 2005)

#### **5.5.4 Promoción**

A continuación se describe la forma en la que las estrategias de promoción proponen cumplir con los objetivos de éste elemento del marketing mix, es decir aumentar la cuota de participación del total de las exportaciones mundiales y diversificar los mercados destinos de los productos ecuatorianos de camarón.

Para lograr este objetivo es necesario introducir los conceptos de: comunicaciones de marketing integradas y el de publicidad internacional.

Las comunicaciones de marketing integradas están compuestas por la publicidad, promoción de ventas, ferias comerciales, ventas personales, ventas directas y relaciones públicas, las mismas que en conjunción actúan con el propósito de posesionar una idea en la siquis del consumidor. (Marketing Internacional - Cateora, Gilly, & Graham, 2010)

Por otro lado la publicidad internacional tiene como función interpretar o traducir las cualidades de los productos y servicios ofertados en términos de necesidades, deseos, ambiciones y aspiraciones del consumidor. (Marketing Internacional - Cateora, Gilly, & Graham, 2010)

En base a estos dos conceptos y a los resultados obtenidos del análisis del sector acuícola camaronero ecuatoriano y del benchmarking se han desarrollado las estrategias que se consideran necesarias para que los productos del sector acuícola camaronero ecuatoriano puedan cumplir los objetivos de esta sección del marketing mix. Estas estrategias son:

1. Publicidad en medios de comunicación internacionales masivos.

2. Elaboración de campañas promocionales innovadoras en los diferentes puntos de destino de los productos ecuatorianos.
3. Asegurar la presencia de los diferentes tipos de productos de camarón y sus marcas en eventos públicos de connotación internacional.
4. Obtener destacada participación de los productos ecuatorianos en las diferentes ferias acuícolas y de camarón internacionales.
5. Establecer como política nacional, impulsar los productos de camarón con valor agregado mediante el obsequio de los mismos en las diferentes comitivas internacionales, ya sean de carácter público o privado.

Es importante resaltar que Ecuador deberá de llevar a cabo de forma simultánea y en períodos de tiempos definidos algunas de las diferentes estrategias a continuación descritas, esto con la intención de cumplir con la definición de comunicaciones de marketing integradas, lo cual permitirá mayor eficacia en el cumplimiento del objetivo general.

#### **1. Publicidad en medios de comunicación internacionales masivos.**

Esta estrategia propone contratar el servicio de publicidad en medios de comunicación internacionales, promocionando los diferentes atributos del sector acuícola camaronero ecuatoriano a través del medio que más le convenga, así como la utilización de redes sociales con la intención de poder interactuar con el público objetivo, de esta forma tenemos los siguientes atributos y el medio en el cual debe de ser publicado:

- **Calidad de los productos. (televisión y revistas)**

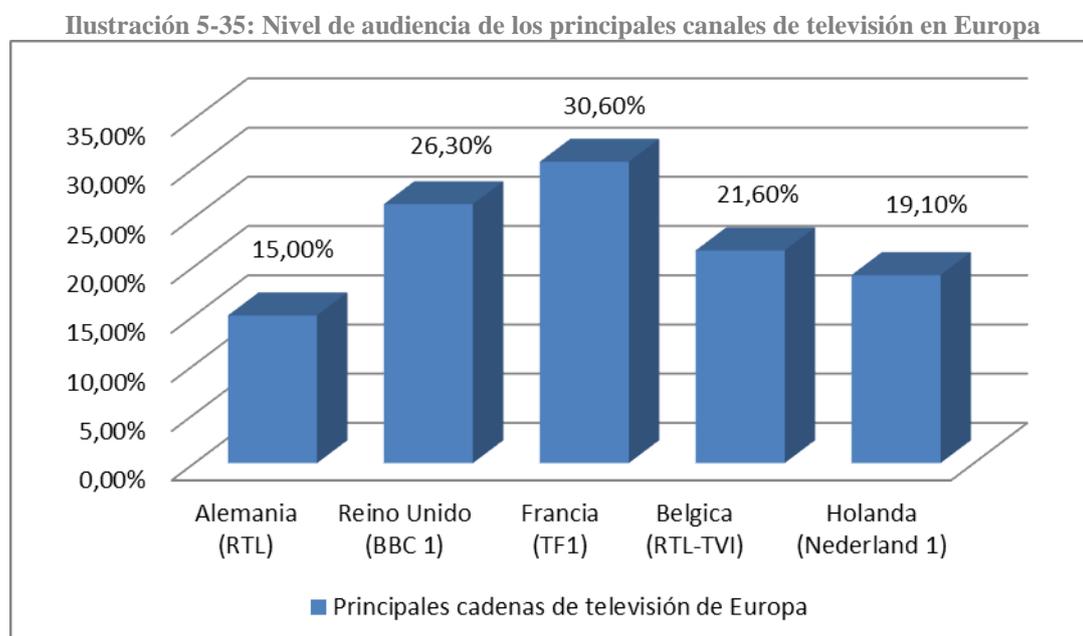
Para promocionar la calidad de los productos ecuatorianos, tanto los tradicionales como los nuevos con valor agregado, se recomienda realizar publicidad transmitida a través de televisión por cable, televisión satelital y revistas relacionadas a alimentos, especialmente en Estados Unidos, Japón, España, Francia, Bélgica, Reino Unido, Holanda y Alemania, principales importadores de los productos de camarón tradicionales así como de aquellos en conserva y con mayor valor agregado. Es importante no descuidar los otros mercados tradicionales del Ecuador como son Italia y Vietnam.

Para destacar el atributo de calidad en el caso de las publicidades por televisión se debe de transmitir la siguiente idea: “El camarón ecuatoriano cumple con las más exigentes normas sanitarias y de calidad del mundo”. Esta idea debe de ser transmitida 2 veces en un lapso aproximado de 3 minutos dentro del tiempo de mayor audiencia de cada día, y debe de estar acompañado por los logotipos de los organismos que han otorgado su certificación

de calidad y sanitarias, con el fin de lograr un mayor impacto en el televidente. Adicionalmente se deben de mostrar los diferentes productos con valor agregado ecuatorianos y de platillos que se pueden elaborar con ellos.

Para el caso de la promoción a través de revistas, se debe de transmitir la misma idea expuesta en el párrafo anterior, plasmada en la portada de las principales revistas gastronómicas de los países antes mencionados, acompañada de artículos ubicados en el centro de la revista, en los cuales se destaquen las razones por las cuales el camarón ecuatoriano cumple con las más exigentes normas sanitarias y de calidad del mundo.

En la ilustración 5-35 se muestran las cadenas televisivas con mayores niveles de audiencia de los potenciales destinos en Europa del camarón ecuatoriano, tanto para productos tradicionales como de aquellos con valor agregado. Se recomienda hacer las gestiones necesarias para publicitar en estos medios ya que son los más vistos por el grupo objetivo recomendado. Esta ilustración fue elaborada a partir de estudios realizados por Deloitte en el 2004, la página web de belga “ConseilSuperieur de L’audiovisuel”, en el 2011, la holandesa “MediamonitorVoor de Media” en 2011 y la española formula TV en 2013.



Fuente: Estudio comparativo sobre el número de operadores en Europa, realizado por Deloitte, [www.csa.be/pluralisme/audience/secteur/1](http://www.csa.be/pluralisme/audience/secteur/1), [www.formulaTv.com](http://www.formulaTv.com) y [www.mediamonitor.nl/english/television/#](http://www.mediamonitor.nl/english/television/#)

Elaborado por: Los autores.

De la misma forma se debe contratar publicidad en las cadenas televisivas con mayor audiencia en Estados Unidos, las cuales son la ABC, CBS, NBC, FOX Y CW.

Mientras en Japón destaca la estación privada transmitida por satélite “WOWOW”

- **Marcas nacionales y variedad de productos con valor agregado. (revistas, portales web y redes sociales)**

Para la promoción de las marcas de productos nacionales se recomienda contratar servicios de publicidad en las revistas gastronómicas de los países objetivos antes mencionados, así como en distintos portales web especializados en gastronomía y en redes sociales; esto con el fin de posesionar los productos ecuatorianos como productos ricos, y fáciles de cocinar.

Esta estrategia deberá promocionar la idea de: “Los productos de camarón más sabrosos, frescos y sanos del mundo son ecuatorianos”, ayudando a establecer una diferenciación para los nuevos productos con valor agregado ecuatorianos en relación a los demás. Para el caso de las revistas y portales web gastronómicos, la publicidad deberá constar de imágenes que generen un alto impacto visual de los productos, acompañadas de noticias o artículos que deben de ser escritos por críticos reconocidos o chefs de renombre y cuya redacción logre dar buen nombre a los productos ecuatorianos.

A continuación se muestran las ilustraciones 5-36,5-37 y 5-38 como ejemplos de portales web y revistas gastronómicas especializados a nivel internacional.

Ilustración 5-36: Portal electrónico de Revista Gourmet Orbyt



Fuente: Página web de la revista Gourmet Orbyt

Ilustración 5-37: Portal electrónico de revista Excelencias Gourmet

**EXCELENCIAS Gourmet**  
Friday, 05-31-2013

Other languages: Español Follow us

Search

About Us Cigars Events Gourmet News Miscellaneous Stew Wine & Food

### Wine and Spirit Trade Association Comment on ONS Alcohol Figures

Commenting on the latest statistical bulletin on alcohol from the Information Centre for Health and Social Care, Wine and Spirit Trade Association Chief Executive, Jeremy Beadles said: "Today's Government figures confirm the continued fall in overall alcohol consumption in the UK and show that awareness of alcohol units has increased significantly since 1997."

Read more Comments

#### Gourmet News

##### Eat Smart During the Season of Outdoor Fun, Family and Friends

As summertime brings a wealth of outdoor activities from tennis and swimming to picnics and barbecues, it's certainly the most popular season for entertaining al fresco. In fact, more outdoor entertaining occurs from May through September than any other time of year. So kick off a summer of fun this Memorial Day with delicious, healthy and safe picnicking.

Read more Comments

##### Florida Tomatoes Back, Better Than Ever

After a long winter and spring without Florida tomatoes, U.S. shoppers can now enjoy what is being touted as the best tasting crop in many seasons.

Read more Comments

#### History

##### Ornellaia: An Italian Icon

Wine Review Online  
"It was luck," according to Axel Heinz, the winemaker at Ornellaia, that accounted for the extraordinarily rapid ascent of Ornellaia in the eyes of the world. "It was lucky that Mario Incisa della Rocchetta [owner of Sassicaia] planted Bordeaux varieties when [in the 1940s] and where he did [Bolgheri]."

Read more Comments

#### Other news

- Wine: Education, Education, Education Is Key for China
- The Importance of French Wine
- Caffeine Addicts Get No Real Perk from Morning Cup

#### Matching

Chocolate May Cut Cholesterol But Only in

Tags: Events, Gourmet News, History, Matching, Miscellaneous, News, Open Bar, Tastevin Tasting To Your Health Traditions, World Cuisine

Fuente: Página web de la revista Excelencias Gourmet

Ilustración 5-38: Revista española "Vino + Gastronomía"

**VINO + GASTRONOMIA**  
AÑO XXVI / 6 € / CANARIAS 6,30 €

**Enric Ruiz-Geli**  
EL PRESTIGIOSO ARQUITECTO DESGRANA LOS DETALLES DE 'ELBULLI'

**Armonias...**  
LIDIAMOS CON UNO DE LOS MAYORES COMPETIDORES DEL VINO, EL AJO

**Escapadas**  
DE SEUL, NUEVA CAPITAL GASTRONOMICA, HASTA LA COSTA TURCA DEL EGEO

**Postres Vintage**  
EMPIEZA LA FIESTA Y SALEN A ESCENA LOS RECUERDOS DE LAS TIERNOS DE NUESTRA NIÑEZ

## fraudes

LOS PRODUCTOS MAS PRECIADOS DE NUESTRA GASTRONOMIA COTIZAN AL ALZA. PERO ABUNDAN LAS IMITACIONES: CONOCERLOS Y DIFERENCIARLOS ES LA MEJOR GARANTIA

**Sicilia** / Bajo la influencia del Etna, surge un mundo de profundidad telúrica y raíces ancestrales. Vinos amablemente volcánicos

Fuente: Página web de la revista Vinos y Gastronomía, [vinoygastronomia.es](http://vinoygastronomia.es)

Para el caso de las redes sociales, se pueden utilizar Facebook, twitter, Instagram y YouTube; creando páginas donde se muestren las características de los productos ecuatorianos y realizando concursos como: “La receta más rica”, “La receta más innovadora”, “La receta con mejor presentación”; en donde los seguidores que quieran participar deberán subir una foto de su platillo acompañado de la descripción de la receta y su preparación. El concursante que tenga más “likes” o “re tweets” en su publicación ganará. Estos concursos deben de realizarse en días ordinarios así como en fechas comerciales especiales, por ejemplo: el día de la madre, el día del padre, etc. Los premios deben de ser bien pensados y deben de ser compartibles en familia, tales como cenas en restaurantes reconocidos. Adicionalmente se recomienda hacer las gestiones necesarias para lograr que los mejores chefs del mundo auspicien y publiquen en sus redes sociales fotos comentarios positivos y sobre los diferentes atributos de los productos ecuatorianos y para el caso específico de la red social YouTube, se recomienda subir videos promocionales, donde estos chefs muestren como preparar variedades de recetas con los productos ecuatorianos y recomienden el uso de los mismos, estos videos deben de estar hablados en inglés y en español.

A continuación se muestran distintas redes sociales y los 4 mejores chefs del mundo en el año 20013, (Diario de Gastronomía, 2011):

- **René Redzépo (Dinamarca)**

Ilustración 5-39: René Redzépo Cuenta Oficial de Instagram, 2014



Fuente: Instagram

- **Massimo Bottura (España)**

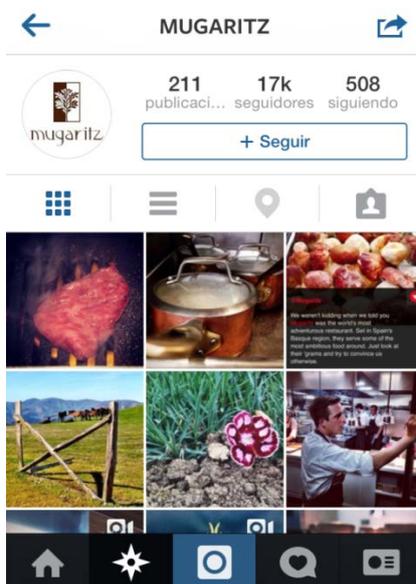
Ilustración 5-40: Massimo Bottura Cuenta Oficial de Instagram, 2014



Fuente: Instagram Cuenta Oficial

- **Andoni Luis Aduriz Mugaritz (España)**

Ilustración 5-41: Andoni Aduriz Cuenta Oficial de Instagram, 2014



Fuente: Instagram Cuenta Oficial

- **Joan Roca (España)**

Ilustración 5-42: Joan Roca Cuenta Oficial de Twitter, 2014



Fuente: Twitter Cuenta Oficial

## 2. Elaboración de campañas promocionales

- **Creación de campañas promocionales innovadoras en los diferentes destinos comerciales de los productos ecuatorianos.**

Esta estrategia propone colocar el camarón ecuatoriano dentro del “top of mind” de los consumidores a nivel internacional, a través de la creación de una marca país de camarón. Para lograr esto se deben desarrollar innovadoras y creativas campañas promocionales, haciendo las inversiones y esfuerzos necesarios por parte de las empresas privadas para que logren posicionar sus marcas a nivel internacional, así como por parte del gobierno para lograr posicionar la marca país relacionada al camarón. Esto impulsará la economía del sector acuícola camaronero en general.

Se recomienda que este tipo de estrategia transmita la idea de “Ecuador ama la comida sana”, traducida al inglés como “Ecuador lovehealthyfood”, slogan relacionado al de la marca país del turismo ecuatoriano “Ecuador ama la vida”. De esta forma se crea una cohesión y relación en el mercado internacional entre ambas marcas, logrando que el posicionamiento sea más fácil y efectivo para el caso de la comida sana ecuatoriana.

Estas campañas deben de estar dirigidas al grupo de países antes mencionados como destinos objetivos de los productos ecuatorianos, dentro de las zonas populares y

comerciales más concurridas y en las horas de mayor flujo de personas de dichos países con la finalidad de llegar al mayor público posible. Se debe de prestar gran atención en producir un gran impacto en las sensaciones del público con el fin de que recuerden ese instante durante un largo periodo de tiempo.

Un ejemplo de este tipo de campañas es la reciente campaña internacional “ALL YOU NEED IS ECUADOR”, cuyo logotipo se muestra en la ilustración 5-43, realizada por el ministerio de turismo con la intención de impulsar y dinamizar la economía de dicho sector.

Ilustración 5-43: Logotipo de la campaña promocional internacional del sector turismo



Fuente: Diario la Republica de Perú

- **Elaboración de campañas promocionales para incentivar la inversión de capitales extranjeros dentro del sector acuícola camaronero ecuatoriano.**

De la misma forma se plantea elaborar campañas promocionales con el objetivos de dar a conocer a los inversionistas extranjeros las facilidades y beneficios de inyectar capitales en la economía ecuatoriana, especialmente el sector acuícola camaronero ecuatoriano.

Esta estrategia deberá transmitir la siguiente idea “El sector camaronero es el segundo más grande y el que más crece en el Ecuador”, la cual debe de reproducirse especialmente a través de artículos en revistas especializadas en negocios y finanzas a nivel internacional, promocionando las ventajas competitivas y comparativas del país, la abundancia de sus recursos naturales especialmente el camarón, así como los puntos positivos y las continuas tasas de crecimiento que se reflejan previamente en la sección 5.3 benchmarking de este proyecto. Estos artículos deben de ser redactados con una base investigativa, citando fuentes de empresarios y conocedores de la realidad del sector acuícola ecuatoriano. Para concretar esta estrategia se deben de desarrollar leyes y políticas

públicas para fomentar la inversión extranjera directa y nacional en el sector acuícola, las cuales se describen más adelante en el elemento precio de este marketing mix.

Esta estrategia tiene la intención de atraer inversión extranjera directa, pero más que nada mejorar la imagen del país en lo que a este tema se refiere, ya que como se demostró previamente (sección 5.1.4, Análisis del “Doing Business”) en los últimos años varios estudios internacionales han publicado que Ecuador no es un país que brinda las facilidades necesarias para hacer negocios, ya que se ubica en la posición 135 entre 189 economías con respecto a este indicador para el año 2014.

### **3. Asegurar la presencia de los diferentes productos de camarón y sus marcas en eventos públicos de connotación internacional.**

En esta estrategia se propone promocionar los productos del sector acuícola ecuatoriano en los diferentes eventos socio-culturales internacionales y de gran connotación mundial en los que se pueda colocar el camarón ecuatoriano como uno de los platillos de degustación principal.

Esta estrategia pretende usar este tipo de eventos como vitrina del camarón ecuatoriano hacia el mundo, obteniendo renombre y diferenciación por distinción en comparación con los camarones de otros países que no poseen esta vitrina.

Esta estrategia debe de realizarse especialmente en eventos con sede en los países destino de las exportaciones tradicionales y de las nuevas con valor agregado, acompañados por boletines de prensa en que se resalte las críticas positivas que produjo la presencia del camarón ecuatoriano en dichos eventos.

Para este tipo de promoción se puede emular el ejemplo del sector florícola ecuatoriano, el cual destina los fondos necesarios para colocar las flores ecuatorianas en eventos como la canonización del Papa Juan Pablo II, entre otros.

Para lograr esto es necesario que tanto las empresas como el gobierno manejen de manera adecuada sus relaciones públicas y gestiones destinadas a cumplir esta estrategia.

### **4. Obtener destacada participación de los productos ecuatorianos en las diferentes ferias acuícolas y de camarón internacionales.**

Esta estrategia propone que el la empresa privada en coordinación con el sector público realicen las gestiones necesarias para lograr participar en las más importantes y destacadas ferias internacionales relacionadas a la acuicultura y pesca. Esta participación es importante ya que es aquí donde se realizan los contactos comerciales para futuras

negociaciones con el objetivo de poder exportar hacia nuevos mercados e introducir con mayor facilidad los productos del sector en el exterior.

Es importante que las empresas que vayan a representar al sector en estas ferias internacionales estén muy preparadas y hayan elaborado un plan de activación de marca innovador para poder así captar la atención de los espectadores de la mejor forma posible. Se recomienda que la temática de la activación de marca promueva la idea “Ecuador, hogar del mejor camarón del mundo”, promocionando el crecimiento económico, características, desarrollo e innovación científica, certificaciones internacionales de calidad, así como el desempeño en responsabilidad social que hacen del sector acuícola camaronero uno de los más destacados de la economía ecuatoriana y del camarón ecuatoriano el mejor del mundo.

Es importante que las empresas representantes del sector tengan como objetivo principal lograr ser el participante más destacado de la feria en la que se esté participando, de esta forma se asegurará el éxito de la presencia ecuatoriana en estas ferias y su repercusión positiva en su posicionamiento internacional.

En la ilustración 5-44 se muestra algunas de las principales ferias relacionadas a la acuicultura y pesca.

Ilustración 5-44: Ferias internacionales



Fuente: CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA

**5. Impulsar los productos de camarón con valor agregado mediante el obsequio de recuerdos en las diferentes comitivas internacionales, ya sean de carácter público o privado.**

Esta estrategia va de la mano con el buen manejo de las relaciones públicas internacionales. Se propone impulsar las nuevas marcas y productos de valor agregado ofreciendo regalos promocionales que cumplan la función de recuerdos de la visita de funcionarios de empresas públicas o privadas, organizaciones no gubernamentales ecuatorianas, fundaciones, grupos artísticos y culturales, etc. Este tipo de promoción ayuda a introducir y hacer conocer las cualidades y buen nombre de los productos pertenecientes

al sector acuícola camaronero ecuatoriano. De esta forma se aconseja que dichos obsequios tipos recuerdos sean accesorios útiles y fáciles de llevar y acoplar, material publicitario tal como llaveros, jarros térmicos, bolígrafos, bolsas ecológicas, etc.

Esta estrategia es importante ya que en el elemento producto de este marketing mix, se propone las estrategias de creación de marcas nacionales, y según los autores Cateora, Gilly y Graham en su libro Marketing internacional, las compañías nuevas necesitan de la ayuda de las relaciones públicas para “crear un perfil internacional”. Es así como el patrocinio de los delegados nacionales pueden ayudar a introducir los productos nacionales en los mercados internacionales.

### **5.5.5 Precio**

De acuerdo a las conclusiones de las entrevistas descritas previamente (sección 5.2 entrevistas a expertos) Ecuador es un país que mantiene una estrategia de seguidor en precios, esto quiere decir que los precios de los productos ecuatorianos se ajustan al nivel de precios del mercado internacional, la cual es establecido principalmente por los países asiáticos quienes son los principales productores de camarón del mundo. Sin embargo la estrategia seguidor en precios no puede seguir aplicándose una vez que se empiecen a ejecutar las estrategias planteadas en los demás elementos del plan de marketing mix, es decir: producto, plaza y promoción. Por esta razón se recomienda implementar las siguientes estrategias para el elemento precio:

#### **1. Creación de leyes para fomentar las inversiones en el sector acuícola.**

El estado debe de establecer leyes claras que permitan atraer la inversión de capitales extranjeros y nacionales con la intención de proporcionar a las empresas mayores incentivos que les permitan asumir los riesgos de elaborar los nuevos productos con valor agregado y marcas nacionales para la exportación e introducción en nuevos mercados, tal como lo plantean las estrategias del elemento producto descritas anteriormente en este marketing mix, de igual forma para aquellas que promuevan el desarrollo y creación de nuevas tecnologías asociadas al sector acuícola.

Actualmente el código de la producción del Ecuador que tiene vigencia desde el año 2010 habla sobre los incentivos y estímulos para el desarrollo económico del país, así como de las infracciones y sanciones a los inversionistas; donde destacan los artículos 23 y 31 mencionados anteriormente (sección 4.7, aspectos legales); sin embargo este código no ofrece atractivos específicos para el desarrollo acuícola en el país y por tanto impide la

entradas de nuevos recursos que permitan el desarrollo del sector, limitándolo y perdiendo competitividad frente a los países asiáticos.

## **2. Impulsar los tratados comerciales con diversas regiones comerciales.**

Esta estrategia plantea fomentar la búsqueda de acuerdos comerciales que permitan al Ecuador introducir sus productos, en este caso los del sector acuícola camaronero, al menor precio posible en la mayor cantidad de los países destinos como lo son Estados Unidos, Europa y Japón. Como se analizó anteriormente (sección 4.4 Principales acuerdos comerciales suscritos por Ecuador), Ecuador carece de acuerdos comerciales con las distintas regiones del mundo y actualmente está atravesando por una serie de dificultades para lograr la renovación del sistema de preferencias arancelarias europeas SGP + y las norteamericanas ATPDEA, las cuales ponen en serio riesgo el nivel de precios que los productos ecuatorianos podrían tener en los mercados internacionales.

Debido a esto, más que buscar la renovación de las preferencias arancelarias otorgadas por los principales socios comerciales del Ecuador, las cuales podrían dejar de beneficiarnos en el futuro, se propone trabajar para conseguir acuerdos comerciales con los países mencionados como potenciales destinos de los productos ecuatorianos en el cuadro 4-15, permitiendo mantener la seguridad del libre acceso de los productos ecuatorianos a los mercados internacionales, libres de aranceles y a precios más competitivos.

## **3. Establecer una estrategia de precios por tipo de producto.**

Esta estrategia es planteada con base en la creación de nuevos productos con mayor valor agregado descrita en el elemento producto de este marketing mix; siendo así que para los productos tradicionales exportables como camarón congelado y sin congelar, se debe de mantener la estrategia de seguidor de precios mientras que para los nuevos productos con valor agregado se debe de establecer precios de introducción o penetración, logrando así captar una cuota en los mercados internacionales, compitiendo con los productos de los países ya establecidos como lo son Tailandia, china y Vietnam.

Es importante resaltar que esta estrategia no se basa en el subsidio de los costos de producción por parte del estado ecuatoriano, ya que eso podría generar problemas en ciertos países como los analizados anteriormente (sección 4.2.3 Principales acuerdos comerciales suscritos por Ecuador), donde Estados Unidos impuso el cobro de una tasa a las importaciones del camarón ecuatoriano como multa por una supuesta competencia desleal del sector acuícola ecuatoriano en dicho mercado, la cual pudo ser eliminada después de comprobarse su falsedad. Por esta razón esta estrategia va enfocada a los

empresarios quienes deben de asumir su compromiso una vez que se haya implementado la estrategia número 1 de este elemento del marketing mix, donde se propone la creación de leyes que beneficien directamente a las inversionistas nacionales y extranjeros que pretendan inyectar sus capitales en el sector acuícola ecuatoriano.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

- **Conclusiones del método de selección “TOP-DOWN”**

De acuerdo a los resultados obtenidos tras la aplicación del método de selección “Top-Down”, el país escogido para la comparación con Ecuador es Tailandia. Entre los distintos tipos de variables analizadas y según el anexo L se puede observar que, Tailandia se ubicó en el tercer puesto con respecto a lo económico obteniendo 9 puntos de 15 posibles, ya que el segundo puesto lo comparten 4 países con una puntuación de 10 cada uno, mientras que el primer lugar fue para Hong Kong.

En el plano de las variables logísticas, Tailandia no obtuvo las mejores calificaciones, ubicándose en la séptima posición obteniendo 10,30 puntos de 20 posibles; mientras que la primera posición es ocupada por Singapur con 19,10 puntos seguido de Hong Kong con 19 y Malasia con 17,50 puntos. Las últimas posiciones son ocupadas por Filipinas y Vietnam con 8 puntos cada uno y por Papúa Nueva Guinea con 5,40 puntos.

Los resultados de las variables de competitividad comercial muestran que Tailandia se ubicó en la segunda posición, obteniendo 18 puntos de 20 posibles, superado únicamente por Vietnam que obtuvo 19 puntos. Se puede notar que dos de los países mejor ubicados en los indicadores económicos y logísticos se encuentran entre las últimas posiciones, estos son Hong Kong y Singapur con 5 y 4 puntos respectivamente; mientras que Corea con 12 puntos se encuentra cuatro puestos más abajo de Tailandia.

El análisis de la calificación del “Doing Business” revela que Tailandia se ubicó en la segunda posición, obteniendo 4 de 5 puntos posibles, superado por Singapur Corea y Hong Kong quienes comparten el primer puesto con 5 puntos cada uno. El penúltimo lugar lo comparten China y Vietnam con 2 puntos cada uno, quedando de últimos Indonesia, Malasia, Filipinas y Papúa Nueva Guinea con 1 punto cada uno.

Se puede notar que Singapur, Corea y Hong Kong superan levemente a Tailandia en los aspectos económicos, logísticos y de facilidad para hacer negocios; sin embargo todos ellos poseen menor desempeño en los indicadores de competitividad comercial, los cuales son los de mayor importancia para este estudio, ya que acumulan el 35% de las ponderaciones previamente asignadas (sección 3.5, Aplicación del Método “Top-Down”, numeral 1.), superando a las ponderaciones del resto de indicadores.

Es por esto que a pesar de no poseer el mejor perfil de desarrollo económico ni logístico, Tailandia logra destacar por su capacidad productiva y exportadora con respecto al sector acuícola camaronero. Por otro lado los países más desarrollados económicamente son justamente aquellos que no poseen mucha ventaja comparativa con respecto a la dimensión de su línea costera, por lo que su producción es escasa, mientras que Tailandia posee una posición estratégica en el área del mar de China lo que le da una salida privilegiada al océano.

Cabe destacar el caso especial de Vietnam quien está ubicado en mejor posición que Tailandia dentro de los indicadores de competitividad comercial; sin embargo posee un desempeño menor que lo ubican entre las dos últimas posiciones para el resto de indicadores. Por estas razones el país escogido fue Tailandia con una calificación final ponderada de 3,58 puntos sobre 5 posibles.

- **Conclusiones del análisis del sector acuícola camaronero ecuatoriano.**

El sector acuícola camaronero está contemplado como un sector prioritario dentro del plan del cambio de la matriz productiva fomentado por el gobierno ecuatoriano, por lo que se ha enfocado el desarrollo de nuevas actividades de cultivo como la maricultura del camarón, la cual pretende generar mayores ingresos de divisas para el país. Existen las normativas para la correcta administración y desarrollo de la misma; sin embargo aún las empresas que deciden incursionar en la actividad son pocas, debido a los altos riesgos que estos proyectos representan.

Así mismo el país se caracteriza por la constante investigación y desarrollo de tecnologías que permitan el mejor rendimiento y disminución de los costos en los procesos productivos del camarón; sin embargo estos puntos positivos se ven disminuidos por la falta de acuerdos comerciales con las principales regiones de destino del producto ecuatoriano, lo que produce incrementos en el precio del mismo, perdiendo competitividad a nivel internacional.

El análisis de las cinco Fuerzas de Porter revela que el sector acuícola camaronero se ve amenazado a nivel local especialmente por los productos sustitutos derivados de la industria avícola y ganadera, los cuales se comercializan en el mercado a precios mucho más bajos que los del camarón, este se debe principalmente a que es más fácil producir una libra de pollo o carne que una de camarón, debido al complejo sistema de producción así como la ciencia y tecnología que la actividad acuícola implica.

Por otro lado un factor clave que ha impulsado el desarrollo del sector acuícola camaronero en Ecuador ha sido la elevada rivalidad entre las camaroneras y empacadoras del sector dentro y fuera del país, quienes para poder producir y exportar han tenido que cumplir con distintos tipos de regulaciones ya sean ambientales, sanitarias y calidad, otorgando garantías de sus productos y sistemas de producción requeridas por los mercados más exigentes como la Unión Europea.

El análisis del Diamante de Porter reveló que el sector posee varios puntos a favor con respecto a las condiciones factoriales, de demanda y de industrias relacionadas y de soporte. Se puede concluir que el sector es un agente importante de empleo dentro de la población económicamente activa del Ecuador y que cuenta con mano de obra capacitada que representa un sostén importante en los procesos productivos. Así mismo cuenta con centros de investigación y con la institucionalidad adecuada para el desarrollo del sector.

Existe una demanda elevada con tendencia creciente a nivel internacional, lo cual es motor de impulso para el crecimiento del sector, lo que permitirá obtener mayor rentabilidad a largo plazo; sin embargo un punto negativo es la falta de financiación para el sector, la cual en su mayoría tiene origen estatal, limitando al sector e impidiendo la constante evolución en comparación con la competencia internacional, haciéndolo menos competitivo. Esto se ve reflejado en la poca diversificación de productos de camarón ecuatoriano, donde el porcentaje de productos con valor agregado es muy bajo.

La falta de recursos de capital también se refleja en la dificultad que las empresas ecuatorianas tienen en producir y exportar marcas nacionales, por lo que la mayoría de estas forman parte de maquilas, donde se exporta productos nacionales con marcas extranjeras.

De acuerdo al análisis de los indicadores de competitividad comercial, pese a la baja diversificación de los productos ecuatorianos, el país sigue siendo uno de los principales exportadores de camarón congelado y sin congelar del mundo, siendo un sector con un flujo de divisas positivo para el país, calificado como un exportador neto de camarón, lo que resalta la importancia del mismo para el país.

Finalmente el análisis del proyecto “Doing Business” da muestra de la razón por la que el sector camaronero ecuatoriano carece de inversión extranjera, ya que las calificaciones obtenidas en los temas de protección a inversionistas, pago de impuestos, cumplimiento de contratos dentro del país son muy bajas.

- **Conclusiones del benchmarking**

Una vez analizados los indicadores de rendimientos de exportación y los costos de producción generales para cada país, estos pueden ser relacionados y así concluir como influyen dichos costos en los rendimientos de exportación obtenidos. De esta manera poder decir, que para Ecuador el crecimiento exponencial que ha tenido (R1) está ligado en cierta medida a los bajos costos del diésel (C2) y de energía (C5), ya que los productores deben incurrir en menos gastos y por tanto obtener mayores utilidades. Así mismo existe relación entre la concentración de las exportaciones del sector acuícola camaronero dentro de las exportaciones no petroleras totales (R2) y los elevados costos de capital (C1) y de impuestos (C4), los cuales han dificultado una mayor inversión extranjera y diversificación de la producción nacional. De igual forma Ecuador se beneficia más del bajo costo de los insumos no móviles (C2, C5), los cuales permiten obtener un mayor beneficio por habitante en el sector (R5), gastando menos en los procesos productivos y generando mayores divisas por tonelada exportada.

Para ambos existe una baja introducción al mercado local de productos o derivados del camarón (R3) debido a que ambos son países especializados en la actividad acuícola, capaces de abastecer sus propias industrias y mercados.

Para Tailandia existe relación entre la mayor cuota de exportaciones al mercado mundial (R4) y los bajos costos de capital (C1), sueldos (C3) e impuestos (C4), ya que estos lo vuelven más atractivo que Ecuador para los inversionistas extranjeros, quienes deciden inyectar sus capitales en el país asiático, permitiendo así desarrollar mayores producciones en escala y por tanto mayor producción y capacidad de abastecer y satisfacer la demanda de los mercados internacionales. Así mismo Tailandia tiene una mayor diversificación de los productos de camarón (R6), debido a los bajos costos de capital (C1), sueldos (C3), e impuestos (C4), los cuales permiten a los empresarios poder incursionar con menos costos y riesgos en nuevos proyectos y diversificación de productos.

Por otro lado ambos países poseen poca diversificación de mercados (R7); es decir el destino de sus productos se concentra en pocos países lo cual los vuelve vulnerables ante una crisis económica que pueda impedir que dichos países compren sus productos, lo que podría generar pérdidas; esto se puede explicar debido a la falta de acuerdos comerciales y a los aranceles de entrada que ambos deben de pagar en otros mercados no convencionales, lo cual produce pérdida de competitividad, ver anexo M.

## REFERENCIAS

- Agricultura, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la. (12 de Marzo de 2011). *F.A.O.* Recuperado el 31 de Marzo de 2014, de F.A.O.:  
[http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_thailand/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_thailand/es)
- Banco Central de Colombia. (02 de Octubre de 2013). *Banco de la República*. Recuperado el 05 de Febrero de 2014, de Banco de la República:  
<http://www.banrep.gov.co/es/porque-es-importante-mantener-inflacion-baja-estable>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el 25 de junio de 2014, de Banco Interamericano de Desarrollo:  
<http://www10.iadb.org/intal/cartamensual/cartas/Articulo.aspx?Id=ffdc9908-3f30-4041-aef1-d3c4f6274c7b>
- Best Choice Ltda. (2010). *Global Gourmet*. Recuperado el 25 de Abril de 2014, de Global Gourmet: <http://www.bestchoiceltda.com/index.php/otros/tom-yam-mae-ploy-50-g.html>
- Cámara Nacional de Acuacultura. (2012). Agenda legislativa en tiempo de elecciones, Proyectos de ley que mencionan al sector acuícola en espera de ser tratados. *AQUAcultura*, 15.
- CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA. (21 de marzo de 2013). *CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA*. Recuperado el 01 de julio de 2014, de CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA: <http://www.cna-ecuador.com/prensa/974-21-03-2013-camarones-de-tailandia-estan-muriendo-en-masa-y-nadie-puede-entender-por-que>
- Cámara Nacional de Acuacultura. (2014). *CNA*. Recuperado el 25 de Febrero de 2014, de CNA: <http://www.cna-ecuador.com/nosotros/afiliados>
- Cámara Nacional de Acuacultura. (2014). Gestiones de la CNA y del Viceministerio de Acuacultura y Pesca para la aplicación de barreras sanitarias regionales por EMS. *Aqua Cultura*, 13.
- CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA. (julio-agosto, 2012). eL uso la microalga “Haematococcus pluvialis” para sustituir a la harina de pescado en dietas para camarón. *AQUAcultura*, 30-34.
- CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA. (julio-agosto, 2013). Una revisión sobre el uso de probióticos en el uso de organismos acuáticos. *AQUAcultura*, 22-26.

- CAMARA NACIONAL DE ACUACULTURA. (marzo - abril 2013). La maricultura, una nueva alternativa de producción acuícola en Ecuador. *AQUAcultura*, 6 .
- CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA. (Marzo-Abril 2013). DIRNEA finalizó el censo camaronero en zonas de playa y bahía. *AQUAcultura*, 12.
- CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA. (Mayo-Junio 2013). Sector camaronero, motor de bienestar en el Ecuador del siglo 21. *AQUAcultura*, 18.
- CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA. (mayo-junio, 2013). Analizando la evolución de las investigaciones sobre el reemplazo de la harina y aceite de pescado en los alimentos para acuicultura. *AQUAcultura*, 28-29.
- CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA. (septiembre-octubre, 2013). Posibles estrategias para mitigar los efectos del EMS. *AQUAcultura*, 20-23.
- Camproduce A.C. (2005). *Estudio de la infraestructura logística para la exportación de camarón blanco a algunas ciudades de Estados Unidos y Canadá*. México.
- Cateora, P., Graham, J., & Gilly, M. (2001). Marketing Internacional. En P. Cateora, J. Graham, & M. Gilly, *Marketing Internacional* (pág. 343). México: McGraw Hill.
- CENAIM. (2010). *CENTRO NACIONAL DE ACUICULTURA E INVESTIGACIÓN MARINA*. Recuperado el 19 de Mayo de 2014, de CENTRO NACIONAL DE ACUICULTURA E INVESTIGACIÓN MARINA:  
<http://www.cenaim.espol.edu.ec/node/184#overlay-context=node/184>
- CENAIM. (2010). *CENTRO NACIONAL DE ACUICULTURA E INVESTIGACIONES MARINAS*. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de CENTRO NACIONAL DE ACUICULTURA E INVESTIGACIONES MARINAS:  
<http://www.cenaim.espol.edu.ec/node/95#overlay-context=node/95>
- Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas. (01 de Diciembre de 2009). *CENAIM*. Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de CENAIM:  
<http://www.cenaim.espol.edu.ec>
- Chávez Antón, H. L., & Zurita Herrera, G. (2000). *Análisis estadístico de la producción camaronera del Ecuador*. Guayaquil.
- Clover Leaf. (2010). *Clover Leaf*. Recuperado el 25 de Abril de 2014, de Clover Leaf:  
[http://www.cloverleaf.ca/sites/cloverleaf.ca/files/newsletter/file/0313\\_pack\\_a\\_protein\\_punch\\_with\\_tuna\\_salmon\\_snacks\\_120.html](http://www.cloverleaf.ca/sites/cloverleaf.ca/files/newsletter/file/0313_pack_a_protein_punch_with_tuna_salmon_snacks_120.html)
- Corporación Financiera Nacional. (24 de Enero de 2013). *CFN*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2013, de Corporación Financiera Nacional:

- [http://www.cfn.fin.ec/images/stories/pdfs/cfn\\_actividades\\_financiables\\_24enero2013.pdf](http://www.cfn.fin.ec/images/stories/pdfs/cfn_actividades_financiables_24enero2013.pdf)
- Czinkota, M., & Ilkka, R. (n.d.). *Marketing Internacional* (Cuarta Edición ed.). Mc. Graw Hill.
- De Grauwe, P. (2009). *What's Wrong with Modern Macroeconomics*. Munich: Economic Studies Conference.
- De Grauwe, P. (2009). *What's Wrong with Modern Macroeconomics- Top-Down versus Bottom-Up Macroeconomics*. Munich: CESifo .
- Diario de Gastronomía. (2011). *Diario de Gastronomía*. Recuperado el 1 de agosto de 2014, de Diario de Gastronomía:  
<http://diariodegastronomia.com/restaurantes/protagonistas/14034-los-cinco-mejores-cocineros-del-mundo-2013.html>
- Diario hoy. (26 de octubre de 2006). *Diario hoy explored*. Recuperado el 14 de 07 de 2014, de Diario hoy explored: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-exporta-150-millones-de-larvas-de-camaron-al-mes-248979.html>
- Doing Business. (2014). *Doing Business, midiendo regulaciones para hacer negocios*. Recuperado el 25 de junio de 2014, de Doing Business, midiendo regulaciones para hacer negocios: <http://espanol.doingbusiness.org/about-us>
- Doing Business. (2014). *Doing Business, midiendo regulaciones para hacer negocios*. Recuperado el 25 de JUNIO de 2014, de Doing Business, midiendo regulaciones para hacer negocios:  
<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador/>
- Dr Chalor Limsuwan. (abril-junio, 2009). *EXPERIENCIAS EN EL CULTIVO DEL CAMARÓN BLANCO EN TAILANDIA*. NICOVITA.
- El Comercio. (febrero de 2013). La CFN desembolsará USD 700 millones para proyectos de la matriz productiva. *El Comercio*, pág. 3.
- El Telégrafo. (26 de Septiembre de 2012). Ecuador fortalece su matriz productiva con innovación industrial. *El Telégrafo*, pág. 3.
- EL TELÉGRAFO. (2014). *EL TELÉGRAFO*. Recuperado el 25 de junio de 2014, de EL TELÉGRAFO: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-camaron-no-pagara-aranceles-en-estados-unidos.html>
- EL UNIVERSO. (05 de agosto de 2013). Combustibles son el mayor peso que tiene el Estado en subsidios. *EL UNIVERSO*.

- F.A.O. (Diciembre de 2012). *F.A.O.* Recuperado el 20 de Abril de 2014, de F.A.O.:  
<http://www.fao.org/docrep/003/t1768s/t1768s06.htm>
- Food and Beverage Online. (2002). *21 Food*. Recuperado el 20 de Abril de 2014, de 21 Food: <http://www.21food.com/products/pickled-shrimp-290317.html>
- Garcia, E., Mongó, M., Urbina, J., & Huasasquiche, P. (2008). *Introducción de la anchoa en el mercado brasileño*. Lima, Perú: Cordillera S.A.C.
- Grupo del Banco Mundial. (Octubre de 2000). *Banco Mundial*. Recuperado el 3 de Marzo de 2014, de Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Enero de 2013). *INEC*. Recuperado el 31 de Febrero de 2014, de INEC:  
[http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=564%3Ael-ingreso-minimo-familiar-en-ecuador-cubre-el-987-de-la-canasta-basica&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=564%3Ael-ingreso-minimo-familiar-en-ecuador-cubre-el-987-de-la-canasta-basica&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es)
- Instituto Nacional de Pesca. (2006). *Plan Nacional de Control*. Quito.
- INVERPEDIA. (Octubre de 2012). *INVERPEDIA*. Recuperado el 04 de Febrero de 2014, de INVERPEDIA: <http://www.inverpedia.com/articulos.html>
- Instituto Nacional de Pesca. (2006). *Plan Nacional de Control*. Quito.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (Cuarta Edición ed.). Pearson Prentice-Hall.
- Juran, J. M. (1988). Manual de Control de Calidad, 4ta Edición. En J. M. Juran, *Manual de Control de Calidad*. México: McGraw Hill.
- Kay, N. (2011). *Estrategia Competitiva*. Heriot-Watt University, Edinburgh Business School, United Kingdom.
- López Zavala, J., & Soto Mendoza, V. (04 de 2013). Plan Estratégico de Marketing para la empresa Lomacral productora de larvas de camarón en la Península de Santa Elena. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Malhotra, N. (2007). *Marketing Research an Applied Orientation* (Quinta Edición ed.). Pearson Prentice-Hall.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- Marketing Internacional - Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2010). *Marketing Internacional* (Tercera edición en español ed.). Mc. Graw Hill.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2014). *Medidas arancelarias y no arancelarias aplicadas por terceros países a las exportaciones nacionales*. Recuperado el 25 de

junio de 2014, de Medidas arancelarias y no arancelarias aplicadas por terceros países a las exportaciones nacionales:

<http://barreras.corporaciondfi.com/repts/ArancelesList.php>

Ministerio de Comercio Exterior de El Salvador. (2008). *Ficha de Producto de El Salvador hacia el Mercado de la Unión Europea*. El Salvador.

Ministerio de Comercio Exterior, I. (2006). *Plan Nacional de Control*. Quito .

Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca - Banco Mundial. (2000). *ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR "TEXTIL Y CONFECCIONES"*. Quito: Unidad técnica del proyecto de Comercio Exterior e Integración del Banco Mundial y del MICIP.

Negocios Industriales Real. (2010). *Nirsa*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2013, de Nirsa: <http://www.nirsa.com/nirsa.php?k=historia>

News National Post. (11 de Abril de 2012). *News National Post*. Recuperado el 31 de Marzo de 2014, de News National Post:

<http://news.nationalpost.com/2012/04/11/massive-8-7-magnitude-earthquake-strikes-indonesia-tsunami-warning-in-place/>

NUMBEO. (Octubre de 2013). *NUMBEO*. Recuperado el 31 de Febrero de 2014, de NUMBEO: [http://www.numbeo.com/cost-of-](http://www.numbeo.com/cost-of-living/city_result.jsp?country=Thailand&city=Bangkok)

[living/city\\_result.jsp?country=Thailand&city=Bangkok](http://www.numbeo.com/cost-of-living/city_result.jsp?country=Thailand&city=Bangkok)

Observatorio Visual Asia Pacífico. (10 de 2012). *Observatorio Visual Asia Pacífico*.

Recuperado el 2 de 3 de 2014, de Observatorio Visual Asia Pacífico:

[http://asiapacifico.utadeo.edu.co/wp-content/files/link\\_puertos.pdf](http://asiapacifico.utadeo.edu.co/wp-content/files/link_puertos.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2014). *Visión general del sector acuícola nacional - Tailandia*. Recuperado el 1 de agosto de 2014, de Visión general del sector acuícola nacional - Tailandia:

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

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

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2014). *Visión general del sector acuícola nacional Ecuador*. Recuperado el 18 de mayo de 2014, de Visión general del sector acuícola nacional Ecuador:

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

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

Perú Logistics. (2010). *Perú Logistics*. Recuperado el 31 de Marzo de 2014, de Perú Logistics:

<http://www.perulinelogistics.com//puertosdelmundo.php#LEJANO%20ORIENTE>

- Porter, M. E. (2006). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. México: Compañía editorial Continental.
- PP EL VERDADERO. (03 de abril de 2014). Los sectores estratégicos recibieron \$10.400 millones. *PP EL VERDADERO*.
- Pro Ecuador. (2013). *Pro Ecuador*. Recuperado el 30 de Abril de 2014, de Pro Ecuador: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC\\_FC2013\\_ESTADOS\\_UNIDOS.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_FC2013_ESTADOS_UNIDOS.pdf)
- PRO ECUADOR. (24 de septiembre de 2013). *PRO ECUADOR Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. Recuperado el 27 de junio de 2014, de PRO ECUADOR Instituto de promoción de exportaciones e inversiones: <http://www.proecuador.gob.ec/2013/09/24/certificado-de-abono-tributario-cat/>
- Russell, R., & Taylor III, B. (2000). *Operation Managment* (Tercera Edicion ed.). Prentice Hall.
- Sapag, N. (2007). *Proyecto de inversion, Formulacion y Evaluacion* (Primera Edicion ed.). Pearson Prentice-Hall.
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito.
- Servicio de Rentas Internas. (Diciembre de 2014). *S.R.I*. Recuperado el 31 de Marzo de 2014, de S.R.I.: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- Spendolini, M. J. (1992). *BENCHMARKING*. New York: AMACOM.
- Subsecretaría de Recursos Pesqueros. (2010). Guayaquil.
- Superintendencia de Bancos Y Seguros. (12 de 2008). *S.B.S*. Recuperado el 2 de 02 de 2014, de S.B.S.
- Trade Map. (1 de Febrero de 2013). *Trade Map*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2013, de Trade Map: <http://www.trademap.org/>
- Trading Economics. (Febrero de 2013). *Trading Economics*. Recuperado el 31 de Marzo de 2014, de Trading Economics: <http://es.tradingeconomics.com/thailand/personal-income-tax-rate>

## ANEXOS

Anexo A: Crecimiento del PIB

Country Name	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Promedio	Calificación
<b>Brunei Darussalam</b>	0.50	0.39	4.40	0.15	-1.94	-1.77	2.60	2.21	2.15	0.97	1
<b>China</b>	10.10	11.30	12.70	14.20	9.60	9.20	10.40	9.30	7.80	10.51	5
<b>Hong Kong,</b>	8.70	7.39	7.03	6.46	2.13	-2.46	6.79	4.85	1.50	4.71	2
<b>Indonesia</b>	5.03	5.69	5.50	6.35	6.01	4.63	6.21	6.50	6.23	5.79	3
<b>Japón</b>	2.36	1.30	1.69	2.19	-1.04	-5.53	4.65	-0.57	1.94	0.78	1
<b>Corea, República de</b>	4.62	3.96	5.18	5.11	2.30	0.32	6.32	3.68	2.04	3.73	2
<b>Malasia</b>	6.78	5.33	5.58	6.30	4.83	-1.51	7.15	5.08	5.61	5.02	3
<b>Papúa Nueva Guinea</b>	2.72	3.60	2.58	7.20	6.70	5.50	8.00	9.00	8.00	5.92	3
<b>Filipinas</b>	6.70	4.78	5.24	6.62	4.15	1.15	7.63	3.64	6.81	5.19	3
<b>Singapur</b>	9.16	7.37	8.62	9.02	1.75	-0.79	14.78	5.16	1.32	6.27	3
<b>Tailandia</b>	6.34	4.60	5.09	5.04	2.48	-2.33	7.81	0.08	6.49	3.96	2
<b>Vietnam</b>	7.79	8.44	8.23	8.46	6.31	5.32	6.78	5.96	5.03	6.92	4

Fuente: Banco Mundial  
Elaborado: Por los autores

## Anexo B: Tasa de interés

Country Name	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Promedio	Calificación
Brunei Darussalam	-8.96	-	-4.13	4.33	-6.38	35.41	0.18	-11.62	4.69	0.26	1
		11.17									
China	-1.25	1.59	2.25	-0.12	-2.31	5.94	-	-0.73	2.36	0.73	1
							1.14				
Hong Kong	8.91	7.91	8.33	3.50	3.67	5.40	4.72	1.04	1.05	4.95	5
Indonesia	5.13	-0.25	1.66	2.34	-3.85	5.75	4.59	3.96	6.96	2.92	3
Japón	3.16	2.97	2.82	2.84	3.22	2.23	3.85	3.36	2.31	2.97	3
Corea, República de	2.79	4.91	6.14	4.38	4.14	2.15	1.83	4.16	4.40	3.88	4
Malasia	0.03	-2.67	2.41	1.46	-3.90	11.78	0.88	-0.52	4.00	1.50	2
Papua Nueva Guinea	15.55	-3.85	0.60	7.25	1.27	15.00	1.09	5.95	7.82	5.63	5
Filipinas	4.32	4.12	4.60	5.43	1.12	5.64	3.31	2.54	3.71	3.87	4
Singapur	0.88	3.16	3.20	-0.87	6.59	2.65	5.16	4.79	3.23	3.20	3
Tailandia	2.30	1.25	2.01	3.48	2.99	3.94	2.19	2.58	5.67	2.93	3
Vietnam	1.43	2.62	3.65	2.72	-5.20	3.81	1.14	-3.22	2.45	1.04	1

Fuente: Banco Mundial  
Elaborado: Por los autores

## Anexo C: Inflación

Country Name	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Promedio	Calificación
<b>Brunei Darussalam</b>	0.81	1.24	0.16	0.97	2.08	1.04	0.36	2.02	0.46	1.016	5
<b>China</b>	3.88	1.82	1.46	4.75	5.86	-0.70	3.31	5.41	2.65	3.162	4
<b>Hong Kong</b>	-0.45	0.90	2.11	1.96	4.26	0.61	2.34	5.26	4.06	2.339	5
<b>Indonesia</b>	6.24	10.45	13.11	6.41	9.78	4.81	5.13	5.36	4.28	7.286	1
<b>Japón</b>	-0.01	-0.27	0.24	0.06	1.37	-1.35	-0.72	-0.28	-0.03	-0.110	5
<b>Corea, República de</b>	3.59	2.75	2.24	2.53	4.67	2.76	2.96	4.00	2.21	3.080	4
<b>Malasia</b>	1.52	2.96	3.61	2.03	5.44	0.58	1.71	3.20	1.66	2.523	4
<b>Papúa Nueva Guinea</b>	2.10	1.84	2.37	0.91	10.76	6.92	6.02	8.44	2.24	4.621	2
<b>Filipinas</b>	4.83	6.52	5.49	2.90	8.26	4.13	3.88	4.65	3.17	4.869	3
<b>Singapur</b>	1.66	0.43	1.02	2.10	6.52	0.60	2.80	5.25	4.53	2.768	4
<b>Tailandia</b>	2.76	4.54	4.64	2.24	5.47	-0.85	3.27	3.81	3.01	3.211	4
<b>Vietnam</b>	7.76	8.28	7.39	8.30	23.12	7.05	8.86	18.68	9.09	10.948	1

Fuente: Banco Mundial  
Elaborado: Por los autores

Anexo D: Documentos exigidos para poder exportar (número)

Country Name	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio	Calificación
<b>Brunei Darussalam</b>		5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
<b>China</b>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	1
<b>Hong Kong</b>	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
<b>Indonesia</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Japón</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
<b>Corea, República de</b>	5	5	4	4	3	3	3	3	3	4	5
<b>Malasia</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
<b>Papúa Nueva Guinea</b>	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2
<b>Filipinas</b>	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2
<b>Singapur</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
<b>Tailandia</b>	9	9	7	5	5	5	5	5	5	6	3
<b>Vietnam</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4

Fuente: Banco Mundial

Elaborado: Por los autores





<b>Vietnam</b>	43.89	47.00	47.60	46.16	1
----------------	-------	-------	-------	-------	---

Fuente: Banco Mundial  
Elaborado: Por los autores

Anexo G: Índice de desempeño logístico

Country Name	2007	2010	2011	2012	Promedio	Calificación
<b>Brunei Darussalam</b>						
<b>China</b>	3.32	3.49		3.52	3.44	3.44
<b>Hong Kong</b>	4	3.88		4.12	4.00	4.00
<b>Indonesia</b>	3.01	2.76		2.94	2.90	2.90
<b>Japón</b>	4.02	3.97		3.93	3.97	3.97
<b>Corea, República de</b>	3.52	3.64		3.7	3.62	3.62
<b>Malasia</b>	3.48	3.44		3.49	3.47	3.47
<b>Papúa Nueva Guinea</b>	2.38	2.41		2.38	2.39	2.39
<b>Filipinas</b>	2.69	3.14		3.02	2.95	2.95

<b>Singapur</b>	4.19	4.09	4.13	4.14	4.14
<b>Tailandia</b>	3.31	3.29	3.18	3.26	3.26
<b>Vietnam</b>	2.89	2.96	3	2.95	2.95

Fuente: Banco Mundial  
Elaborado: Por los autores

#### Anexo H: Consumo Aparente

País	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Promedio	Calificación
<b>CHINA</b>	52,307	311,491	305,579	382,129	428,137	499,544	522,078	592,989	615,623	643,314	435,319	5
<b>HONG KONG</b>	36,987	33,676	29,271	30,344	37,934	37,888	33,018	38,525	42,019	39,934	35,960	2
<b>INDONESIA</b>	80,772	118,322	161,382	195,981	169,146	270,701	162,220	239,837	253,169	219,144	187,067	4
<b>JAPÓN</b>	294,850	230,225	303,782	297,055	303,232	277,304	264,257	267,142	280,228	286,442	280,452	4
<b>COREA, REPUBLICA</b>	607,356	471,402	624,458	613,547	619,474	561,271	572,392	582,831	587,358	594,108	583,420	5
<b>MALASIA</b>	10,895	22,060	47,638	63,043	67,355	71,244	102,665	105,305	133,510	110,945	73,466	3
<b>FILIPINAS</b>	17,212	16,097	21,271	28,452	28,795	33,580	43,205	46,205	48,956	48,585	33,236	2

<b>SINGAPUR</b>	8,607	17,875	17,768	18,999	19,628	20,778	21,071	21,371	21,650	21,738	18,949	1
<b>TAILANDIA</b>	159,040	129,761	143,167	141,963	168,743	183,040	166,732	204,022	161,064	247,341	170,487	4
<b>VIETNAM</b>	116,718	82,729	109,737	123,317	132,352	145,854	156,816	181,200	166,663	156,179	137,157	4

Fuente: F.A.O.

Elaborado: Por los autores

#### Anexo I: Tasa de penetración de importaciones

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Promedio	Calificación
<b>CHINA</b>	129.4%	21.9%	19.0%	15.5%	13.6%	9.7%	7.2%	7.2%	9.3%	8.3%	24.1%	4
<b>HONG KONG</b>	100.4%	100.2%	100.2%	100.1%	100.1%	100.1%	100.0%	100.0%	100.0%	100.1%	100.1%	1
<b>INDONESIA</b>	2.9%	2.2%	7.7%	0.7%	0.5%	1.0%	1.4%	1.7%	0.6%	1.3%	2.0%	5
<b>JAPÓN</b>	99.7%	99.5%	99.7%	99.7%	99.7%	99.7%	99.7%	99.6%	99.6%	99.6%	99.6%	3
<b>COREA, REPUBLICA</b>	99.1%	99.5%	99.0%	99.0%	100.1%	100.4%	97.2%	96.8%	98.4%	99.2%	98.9%	3
<b>MALASIA</b>	517.0%	150.1%	96.8%	64.1%	44.8%	50.9%	19.7%	27.8%	27.7%	37.9%	103.7%	1
<b>FILIPINAS</b>	9.1%	14.0%	7.0%	4.3%	4.3%	5.0%	3.8%	3.3%	3.8%	4.2%	5.9%	5
<b>SINGAPUR</b>	166.4%	117.3%	151.7%	128.3%	121.1%	111.0%	108.5%	112.7%	110.5%	109.6%	123.7%	1

<b>TAILANDIA</b>	21.2%	25.5%	16.6%	16.7%	12.2%	8.7%	11.8%	9.5%	13.7%	12.3%	14.8%	4
<b>VIETNAM</b>	4.9%	9.4%	10.5%	6.6%	4.9%	4.8%	6.3%	3.4%	4.7%	14.2%	7.0%	5

Fuente: F.A.O.

Elaborado: Por los autores

#### Anexo J: Tasa exportadora

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Promedio	Calificación
<b>CHINA</b>	19.2%	21.9%	19.0%	15.5%	13.6%	9.7%	7.2%	7.2%	9.3%	8.3%	13.1%	2
<b>HONG KONG</b>	420.5%	278.3%	188.5%	311.8%	167.9%	363.6%	153.3%	125.9%	187.5%	169.0%	236.6%	1
<b>INDONESIA</b>	58.8%	51.5%	46.7%	42.7%	49.0%	34.3%	49.2%	37.8%	35.3%	41.3%	44.7%	2
<b>JAPÓN</b>	55.1%	31.4%									43.2%	1
<b>COREA, REPUBLICA</b>	48.2%	71.3%	22.5%	47.4%	104.0%	134.5%	36.4%	33.9%	43.7%	69.9%	61.2%	3
<b>MALASIA</b>	175.3%	110.8%	204.1%	210.0%	178.9%	205.6%	140.8%	94.2%	95.4%	126.6%	154.2%	1
<b>FILIPINAS</b>	57.7%	62.6%	47.9%	31.8%	32.2%	25.2%	16.9%	17.2%	15.7%	14.4%	32.2%	2

<b>SINGAPUR</b>	1215.4%	349.9%	1509.0%	1779.1%	865.6%	673.8%	480.0%	719.9%	590.7%	570.5%	875.4%	1
<b>TAILANDIA</b>	62.8%	70.8%	66.8%	70.5%	70.0%	68.0%	71.0%	67.9%	75.5%	64.5%	68.8%	5
<b>VIETNAM</b>	51.8%	67.7%	64.4%	64.8%	63.9%	63.1%	61.5%	57.4%	66.8%	73.0%	63.4%	5

Fuente: F.A.O.

Elaborado: Por los autores

Anexo K: Balanza comercial relativa

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Promedio	Calificación
<b>CHINA</b>	0.32	0.47	0.58	0.58	0.65	0.68	0.73	0.70	0.65	0.70	0.61	3
<b>HONG KONG</b>	-0.99	-0.99	-0.99	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	1
<b>INDONESIA</b>	0.96	0.96	0.83	0.98	0.99	0.96	0.97	0.95	0.98	0.96	0.95	5
<b>JAPÓN</b>	-0.99	-1.00	-0.99	-0.99	-0.99	-0.99	-0.99	-1.00	-1.00	-1.00	-0.99	1
<b>COREA, REPUBLICA</b>	-0.98	-0.98	-0.99	-0.98	-0.96	-0.97	-0.97	-0.97	-0.98	-0.96	-0.97	1

<b>MALASIA</b>	-0.14	-0.07	0.15	0.27	0.35	0.33	0.56	0.38	0.39	0.34	0.26	2
<b>FILIPINAS</b>	0.86	0.82	0.85	0.82	0.83	0.73	0.68	0.72	0.65	0.58	0.75	4
<b>SINGAPUR</b>	-0.39	-0.66	-0.47	-0.62	-0.67	-0.79	-0.82	-0.77	-0.79	-0.81	-0.68	1
<b>TAILANDIA</b>	0.73	0.75	0.82	0.85	0.89	0.91	0.90	0.91	0.90	0.86	0.85	5
<b>VIETNAM</b>	0.91	0.91	0.88	0.93	0.94	0.94	0.92	0.95	0.95	0.88	0.92	5

Fuente: F.A.O.

Elaborado: Por los autores

#### Anexo L: Calificación final

Indicador	%	Tailandia	Corea	Hong Kong	Viet Nam	Singapur	China	Indonesia	Japón	Filipinas	Malasia	Brunei	P. N. Guinea
Tasa de interés real (%)	10%	3.0	4.0	5.0	1.0	3.0	1.0	3.0	3.0	4.0	2.0	1.0	5.0
Inflación (% anual)	10%	4.0	4.0	5.0	1.0	4.0	4.0	1.0	5.0	3.0	4.0	5.0	2.0
Crecimiento del PIB (% anual)	10%	2.0	2.0	2.0	4.0	3.0	5.0	3.0	1.0	3.0	3.0	1.0	3.0
Carreteras, pavimentadas (% del total de carreteras)	5%	*	3.0	5.0	1.0	5.0	1.0	2.0	*	*	4.0	3.0	*
Documentos exigidos para poder importar (número)	5%	4.0	5.0	5.0	1.0	5.0	4.0	1.0	4.0	2.0	5.0	4.0	1.0
Documentos exigidos para poder exportar (número)	5%	3.0	5.0	5.0	3.0	5.0	1.0	5.0	5.0	3.0	5.0	3.0	2.0
Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)	10%	3.3	3.6	4.0	3.0	4.1	3.4	2.9	4.0	3.0	3.5	*	2.4
Consumo aparente	5%	4.0	5.0	2.0	4.0	1.0	5.0	4.0	4.0	2.0	3.0	*	*
Tasa de penetración de importación	10%	4.0	3.0	1.0	5.0	1.0	4.0	5.0	3.0	5.0	1.0	*	*
Tasa de exportación	10%	5.0	3.0	1.0	5.0	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	1.0	*	*
Balanza comercial relativa	10%	5.0	1.0	1.0	5.0	1.0	3.0	5.0	1.0	4.0	2.0	*	*
Doing Business	10%	4.0	5.0	5.0	2.0	5.0	2.0	1.0	4.0	1.0	1.0	3.0	1.0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3.58</b>	<b>3.46</b>	<b>3.25</b>	<b>3.05</b>	<b>3.01</b>	<b>2.99</b>	<b>2.89</b>	<b>2.85</b>	<b>2.85</b>	<b>2.60</b>	<b>1.50</b>	<b>1.49</b>

\* No se encontraron datos

Elaborado por: Los autores

**Anexo M: Porcentaje total de arancel en equivalente Ad-Valorem por sub-partida para Ecuador y Tailandia**

	Congel.		Cong. de agua. Fria		Los demas sin cong.		Sin congelar		Sin cong. de agua fria		Los demás cong.		Prep. y conse.		No herméticos		Herméticos	
<b>% total de arancel en equivalente Ad-Valorem por Sub-partida</b>																		
<b>País</b>	<b>E</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>T</b>
Subpartidas	<b>30613</b>		<b>30616</b>		<b>30617</b>		<b>30623</b>		<b>30626</b>		<b>30627</b>		<b>160520</b>		<b>160521</b>		<b>160529</b>	
<b>Estados Unidos</b>	0,00%	--	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	--	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	--	--	0,00%	2,50%	0,00%	2,50%
<b>Francia</b>	0,00%	--	2,70%	7,48%	3,09%	6,07%	0,00%	--	0,00%	6,54%	0,00%	5,66%	--	--	0,00%	20,00%	0,00%	20,00%
<b>España</b>	0,00%	--	2,70%	7,48%	3,09%	6,07%	0,00%	--	0,00%	6,54%	0,00%	5,66%	--	--	0,00%	20,00%	0,00%	20,00%
<b>Belgica</b>	0,00%	--	2,70%	7,48%	3,09%	6,07%	0,00%	--	0,00%	6,54%	0,00%	5,66%	--	--	0,00%	20,00%	0,00%	20,00%
<b>Japón</b>	1,00%	0,00%	--	--	--	--	1,75%	0,18%	--	--	--	--	4,25%	1,33%	--	--	--	--
<b>Reino Unido</b>	0,00%	--	2,70%	7,48%	3,09%	6,07%	0,00%	--	0,00%	6,54%	0,00%	5,66%	--	--	0,00%	20,00%	0,00%	20,00%
<b>Alemania</b>	0,00%	--	2,70%	7,48%	3,09%	6,07%	0,00%	--	0,00%	6,54%	0,00%	5,66%	--	--	0,00%	20,00%	0,00%	20,00%
<b>Holanda</b>	0,00%	--	2,70%	7,48%	3,09%	6,07%	0,00%	--	0,00%	6,54%	0,00%	5,66%	--	--	0,00%	20,00%	0,00%	20,00%

Fuente: MarketAccesMap, MAcMap

Elaborado por: Los autores

Anexo N: Costo medio de Energía eléctrica en Ecuador  
por tipo de cliente (2002-2011)

Año	Mercado	Tipo Cliente	Energía vendida (GWh)	Total (Millones USD)	Precio medio (USD ¢/KWh)
2002	Contratos	Distribuidora	5.524,04	155,63	2,82
		Gran Consumidor	479,33	18,80	3,92
	M. Ocasional	M. Ocasional	5.690,66	254,36	4,47
<b>Total 2002</b>			<b>11.694,03</b>	<b>428,79</b>	<b>3,67</b>
2003	Contratos	Distribuidora	6.901,93	246,37	3,57
		Gran Consumidor	637,60	30,85	4,84
		Interconexión	1.119,61	68,38	6,11
	M. Ocasional	M. Ocasional	4.005,44	237,16	5,92
<b>Total 2003</b>			<b>12.664,58</b>	<b>582,76</b>	<b>4,60</b>
2004	Contratos	Distribuidora	6.427,10	206,07	3,21
		Gran Consumidor	915,82	34,00	3,71
	Interconexión	Interconexión	1.641,61	134,11	8,17
	M. Ocasional	M. Ocasional	4.232,12	298,14	7,04
<b>Total 2004</b>			<b>13.216,65</b>	<b>672,32</b>	<b>5,09</b>
2005	Contratos	Distribuidora	5.910,39	218,02	3,69
		Gran Consumidor	1.175,93	40,00	3,40
	Interconexión	Interconexión	1.723,45	150,40	8,73
	M. Ocasional	M. Ocasional	5.238,98	383,31	7,32
<b>Total 2005</b>			<b>14.048,75</b>	<b>791,73</b>	<b>5,64</b>
2006	Contratos	Distribuidora	7.409,31	272,07	3,67
		Gran Consumidor	1.454,27	49,16	3,38
	Interconexión	Interconexión	1.570,47	122,53	7,80
	M. Ocasional	M. Ocasional	4.703,18	327,89	6,97
<b>Total 2006</b>			<b>15.137,23</b>	<b>771,65</b>	<b>5,10</b>
2007	Contratos	Distribuidora	8.574,88	308,71	3,60
		Gran Consumidor	1.554,03	53,41	3,44
	Interconexión	Interconexión	860,87	17,82	2,07
	M. Ocasional	M. Ocasional	4.851,32	305,58	6,30
<b>Total 2007</b>			<b>15.841,10</b>	<b>685,52</b>	<b>4,33</b>
2008	Contratos	Distribuidora	10.921,29	376,97	3,45
		Gran Consumidor	1.340,49	41,56	3,10
	Interconexión	Interconexión	500,16	33,99	6,80
	M. Ocasional	M. Ocasional	3.725,33	205,90	5,53
<b>Total 2008</b>			<b>16.487,27</b>	<b>658,42</b>	<b>3,99</b>
2009	Contratos	Distribuidora	12.782,94	529,14	4,14
		Gran Consumidor	187,30	7,64	4,08
	Interconexión	Interconexión	966,91	49,75	5,14
	M. Ocasional	M. Ocasional	2.566,31	213,02	8,30
<b>Total 2009</b>			<b>16.503,46</b>	<b>799,54</b>	<b>4,84</b>
2010	Contratos	Distribuidora	14.601,77	680,08	4,66
		Gran Consumidor	44,72	1,84	4,11
	Interconexión	Interconexión	797,11	22,37	2,81
	M. Ocasional	M. Ocasional	1.090,70	85,28	7,82
<b>Total 2010</b>			<b>16.534,30</b>	<b>789,56</b>	<b>4,78</b>
2011	Contratos	Distribuidora	16.062,06	678,51	4,22
		Gran Consumidor	113,69	10,41	9,16
	Interconexión	Interconexión	1.294,92	87,87	6,79
	M. Ocasional	M. Ocasional	1.017,65	54,78	5,38
<b>Total 2011</b>			<b>18.488,32</b>	<b>831,57</b>	<b>4,50</b>

Fuente: Concejo Nacional de Electricidad (CONELEC)