

T
658.4012
F652

MAESTRIA EJECUTIVA
EN
GESTION ESTRATEGICA
ESPOL ITESM



ALUMNO:
ANDRES FOCIL BAQUERIZO

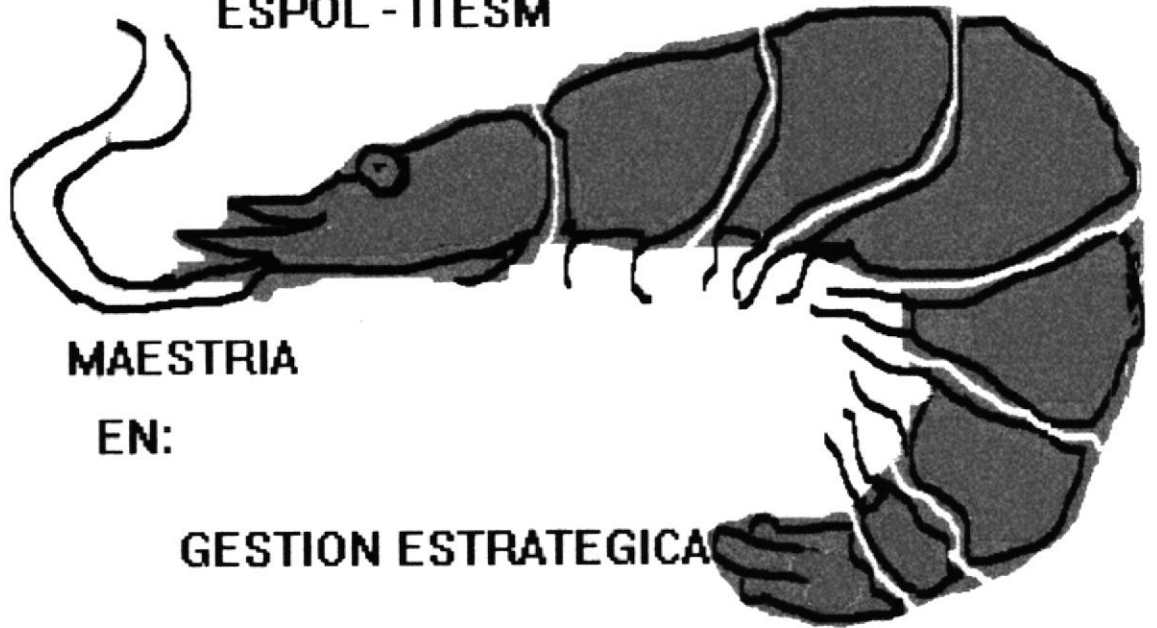
TRABAJO FINAL
PLANEACION
ESTRATEGICA, GESTION
ESTRATEGICA Y
MARKETING

APLICADO A;
LA INDUSTRIA
CAMARONERA Y
LA PRODUCCION DE
CAMARONES EN
CAUTIVERIO EN EL
ECUADOR

1996

MAESTRÍA EJECUTIVA
EN
GESTIÓN ESTRATÉGICA
ESPOL ITESM
ALUMNO: ANDRÉS FOCIL
BAQUERIZO
TRABAJO FINAL
PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA, GESTIÓN
ESTRATÉGICA Y
MARKETING
APLICADO A;
LA INDUSTRIA
CAMARONERA Y
LA PRODUCCIÓN DE
CAMARONES EN
CAUTIVERIO EN EL
ECUADOR

ESPOL - ITESM



MAESTRIA

EN:

GESTION ESTRATEGICA

ANDRES FOCIL BAQUERIZO.

CONTENIDO Y DESARROLLO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

1. ANTECEDENTES.-

- RESEÑA HISTÓRICA DE LA INDUSTRIA CAMARONERA EN EL ECUADOR
- DISTRIBUCIÓN DE LOS MERCADOS CAMARONEROS Y SU POSICIONAMIENTO.
- PARTICIPACIÓN DE LOS DIFERENTES MERCADOS EN LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CAMARÓN.
- EXPORTACIONES CAMARÓN ECUATORIANO HACIA LOS DIFERENTES MERCADOS: ESTADOS UNIDOS, EUROPA, PAÍSES ASIÁTICOS.
- TIPOS DE COMPAÑÍAS EXPORTADORAS : CLASIFICACIÓN EN GRANDE, PEQUEÑAS O MEDIANAS Y SU POSICIÓN EN EL MERCADO.
- VARIACIÓN EN LAS EXPORTACIONES DEL CAMARÓN HACIA SU PRINCIPAL CONSUMIDOR : ESTADOS UNIDOS DESDE 1986 EN ADELANTE.
- VARIACIÓN EN LAS EXPORTACIONES DEL CAMARÓN HACIA EUROPA Y PROYECCIÓN .
- PROYECCIÓN MUNDIAL ACUICOLA.

2. ESTABLECER LA VISIÓN Y LA MISIÓN.

3. ANÁLISIS INTERNO , FUERZAS Y DEBILIDADES.

4. ANÁLISIS EXTERNO, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS F O D A

- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA
- ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN
- GUÍA DE MADUREZ



5. FUERZAS QUE MUEVEN AL SECTOR INDUSTRIAL CAMARONERO.

- BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA
- COMPETIDORES POTENCIALES
- RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES EXISTENTES
- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
- PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES
- PRODUCTOS SUSTITUTOS

6. ESTABLECER ESTRATEGIAS

- LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS

7. DEFINIR OBJETIVOS A LARGO PLAZO Y METAS

8. DEFINIR OBJETIVOS A CORTO PLAZO Y POLÍTICAS

9. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

MARKETING

RESEÑA HISTÓRICA DE LA INDUSTRIA CAMARONERA EN EL ECUADOR

EL ORIGEN DE LAS CAMARONERAS TUVO SU INICIO JUSTAMENTE EN LA PROVINCIA DE EL ORO.

BÁSICAMENTE LA DECISIÓN DE ENTRAR EN ESTE PROCESO SE ORIGINÓ POR CONSECUENCIA DE UNA FUERTE CRISIS BANANERA YA QUE HASTA ENTONCES LAS ACTIVIDADES PREPONDERANTE EN EL ORO ERA EL MONOCULTIVO DEL BANANO.

POR EL AÑO 1967 LA PRODUCCIÓN BANANERA ORENSE ERA MUY ABUNDANTE Y LA DEMANDA ERA ESCASA, POR EXISTIR MERCADOS MUY EXIGENTES EN CALIDAD COMO LOS ESTADOS UNIDOS, LO QUE OCASIONÓ PÉRDIDAS YA QUE SUS VENTAS ERAN DE MUY BAJO VOLUMEN LO QUE LE PRODUJO PROBLEMAS SOCIALES Y ECONÓMICOS.

EN EL AÑO DE 1969 QUE NO SE PODÍA VENDER NI EL 25% DE LA PRODUCCIÓN, FUE CUANDO UN CIUDADANO DE APELLIDO KÁISER MANIFESTÓ LAS OBSERVACIONES QUE HABÍA HECHO SOBRE LOS CAMARONES DURANTE ALGÚN TIEMPO EN ALGUNAS ZANJAS DONDE INGRESABA EL AGUAS DE LOS ESTEROS Y SE QUEDABA RETENIDA DESPUÉS DE 10 A 15 DÍAS APARECÍAN LARVAS DE CAMARONES, EXPERIMENTARON HACIENDO OTRAS ENTRADAS DE AGUA DE MAR SELLÁNDOLA S POR UN ESPACIO DE 30 DÍAS Y OBSERVARON QUE HABÍAN CAMARONES DE TODOS LOS TAMAÑOS ESPECIALMENTE JUVENILES NOTANDO DOS ASPECTOS MUY INTERESANTES, QUE ERA LA ALTA SALINIDAD DE LAS AGUAS QUE EL CAMARÓN HABÍA RESISTIDO, Y LA VARIEDAD QUE SE HABÍA DESARROLLADO EN ESTE CAUTIVERIO ERA UN CAMARÓN BLANCO QUE MAS TARDE SE SUPO QUE SE TRATABA DE LA ESPECIE PENEUS VANNAMEI.

EL SEÑOR KÁISER PLANIFICO EL TRABAJO Y EL PROYECTO MISMO QUE COMPRENDÍA EN CONSTRUIR UNA LAGUNA CON MUROS DE ARCILLA EN UN SALITRAL CON MANGLARES Y UN ESTERO ALREDEDOR, ADEMÁS UN EQUIPO DE BOMBEO PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE

ABASTECIMIENTO DE AGUA. SE PUSO MUCHO INTERÉS DE PARTE DE LAS AUTORIDADES ASÍ EL IERAC VENDIÓ EL TERRENO Y CON EL VISTO BUENO DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS Y LA MARINA EN ESPECIAL CONCEDIERON LAS AUTORIZACIONES CORRESPONDIENTES PARA INICIAR LOS TRABAJOS.

MIENTRAS LOS PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN CONTINUABAN SE ESTUDIABA LA FORMA DE COMO SE IBA A PRODUCIR CAMARÓN ES DECIR LA PARTE MEDULAR DEL PROYECTO. LO BIOLÓGICO QUE MÁS TARDE LLAMARÍAMOS SEMILLA RESOLVIMOS DEPOSITAR EN LAS LAGUNAS CAMARONES EN ESTADO DE PREÑES PARA QUE SE PRODUZCA EL DESOVE Y LÓGICAMENTE CONSEGUIR LA ECLOSIÓN DE LOS HUEVOS, PARA LO QUE RESOLVIÓ ALQUILAR UN BUQUE PESQUERO Y SALIR A LA CAPTURA DE LAS HEMBRAS. LAS HEMBRAS ERAN DEPOSITADAS EN LA PRIMERA LAGUNA QUE SE LA DENOMINO MATERNIDAD, ESPERAMOS, EL DESOVE, LA ECLOSIÓN DE LOS HUEVOS Y LA PRESENCIA DE LARVAS, LA ESPERA FUE LARGA PARA LUEGO ENCONTRARSE CON LA SORPRESA DE QUE TODOS ESTABAN MUERTOS INCLUSIVE LAS MADRES.

EL SEÑOR KÁISER HABLÓ CON EL SEÑOR RODRIGO LANIADO QUE CONOCÍA QUE ESTA ACTIVIDAD SE DESARROLLABA EN JAPÓN, POR LO QUE DECIDIÓ REALIZAR UN VIAJE PARA OBSERVAR Y TRAER MAYOR INFORMACIÓN A FIN DE APLICARLA EN EL ECUADOR, PERO; SUS ESTANQUE ERAN DE HORMIGÓN Y SU TÉCNICA NO ERA FACTIBLE EN NUESTRO PAÍS POR SU ALTO COSTO.

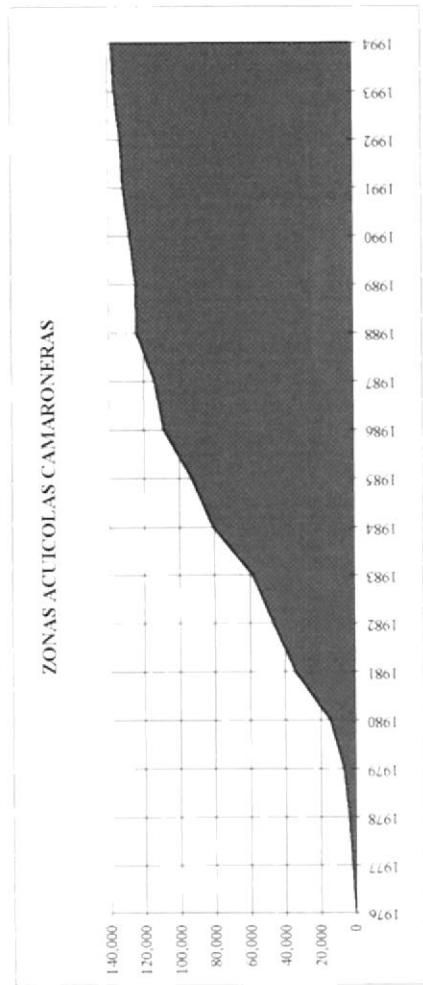
SE DECIDIÓ ENTONCES CAPTURAR CAMARONES JUVENILES Y CADA VEZ MAS PEQUEÑOS PARA SEMBRARLOS Y ESPERAR SEIS MESES HASTA LA PRIMERA COSECHA, SE CONSTRUYO UNA PEQUEÑA PLANTA DONDE SE LO PROCESO Y SE REALIZO LA PRIMERA EXPORTACIÓN LA CUAL ARROJO RESULTADOS ECONÓMICOS BAJOS, PUES NO TENIA RELACIÓN CON LAS INVERSIONES REALIZADAS. SE LLEVARON LAS INQUIETUDES A LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PESCA Y AL INSTITUTO NACIONAL DE PESCA, DONDE SUS FUNCIONARIOS AL EXPONERLE EL PROYECTO ADEMÁS DE LA SORPRESA QUE LES CAUSÓ LA EXPLOTACIÓN DE UNA ESPECIE DE MAR

TAN APETECIDA LES PRESTARON TODA LA AYUDA QUE SEA NECESARIA Y LE FACILITARON UN TÉCNICO PARA QUE NOS VISITE SEMANALMENTE Y NOS AYUDE A SALIR ADELANTE DE ESTA FASCINANTE AVENTURA QUE NOS HABÍAMOS METIDO.

AL CORRER DEL TIEMPO, UNIDAS TÉCNICAS Y EXPERIENCIAS Y SOBRE TODO MUY BUENA VOLUNTAD Y OPTIMISMO, DE UNA MANERA MUY LENTA IBA AVANZANDO EL PROYECTO HASTA PODER DE LLEGAR A PONERLO A FLOTE DESPUÉS DE UNA MILLONARIA INVERSIÓN. AL CABO DE 8 AÑOS DE SACRIFICIO PARA LLEGAR A PONER EN MARCHA UNA SUPERFICIE DE 700 HAS. CON TODAS LAS INSTALACIONES DE INFRAESTRUCTURA QUE EL ÉXITO DE LA INVERSIÓN LO EXIGÍA, OPTAMOS POR UN TÉCNICO DE PLANTA PERMANENTE, DESDE ESE

**ZONAS ACUICOLAS CAMARONERAS
(EN HECTAREAS)**

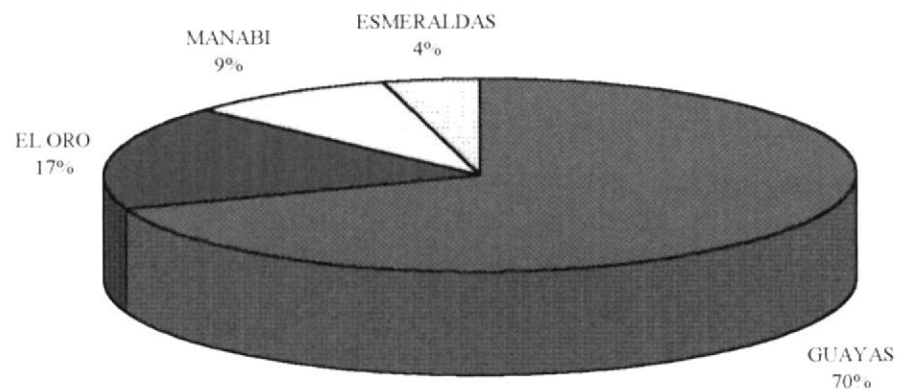
AÑOS	TOTAL	ZONAS ALTAS	ZONAS DE PLAYAS
1976	439		439
1977	2,345		2,345
1978	4,178		4,178
1979	7,125	1,903	5,222
1980	14,707	4,971	9,736
1981	34,638	14,976	19,662
1982	47,059	23,340	23,719
1983	58,693	31,396	27,297
1984	81,075	48,105	32,970
1985	93,222	56,708	36,514
1986	109,050	66,106	42,944
1987	114,385	69,766	44,619
1988	124,740	75,528	49,212
1989	124,922	77,822	47,100
1990	128,071	79,738	48,333
1991	131,961	82,379	49,582
1992	133,302	83,175	50,127
1993	136,784	86,020	50,764
1994	138,318	87,676	50,642



**LOCALIZACION DE LAS ZONAS ACUICOLAS
CAMARONERAS (1994)**

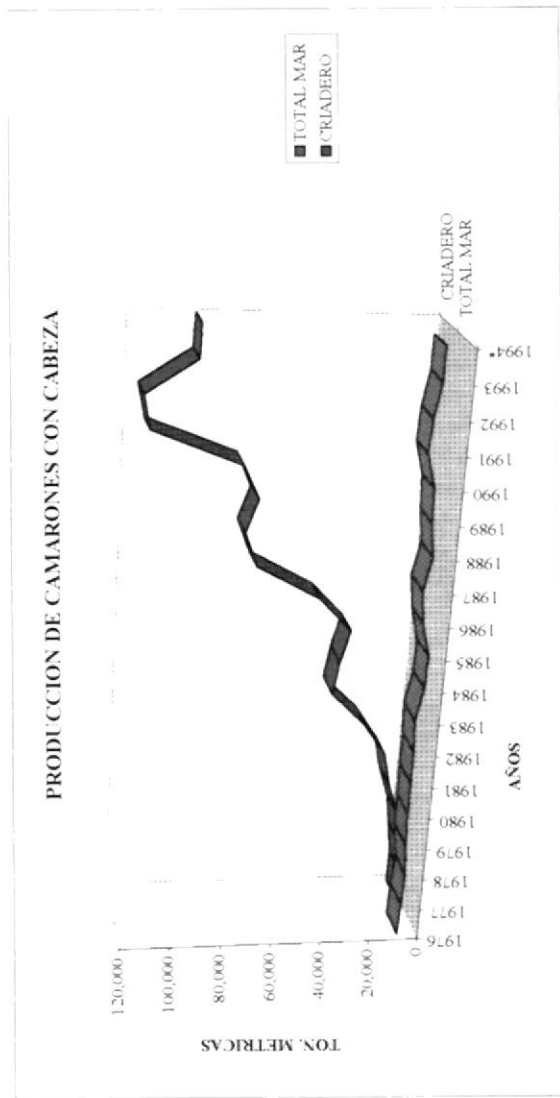
PROVINCIA	TOTAL HECTAREAS	DISTRIBUCION PORCENTUAL	ZONAS	
			ALTAS	DE PLAYAS
GUAYAS	96,239	70%	64,707	31,532
EL ORO	24,113	17%	11,775	12,338
MANABI	12,103	9%	6,574	5,529
ESMERALDAS	5,863	4%	4,620	1,243
TOTALES	138,318	100%	87,676	50,642

HECTAREAS POR ZONA

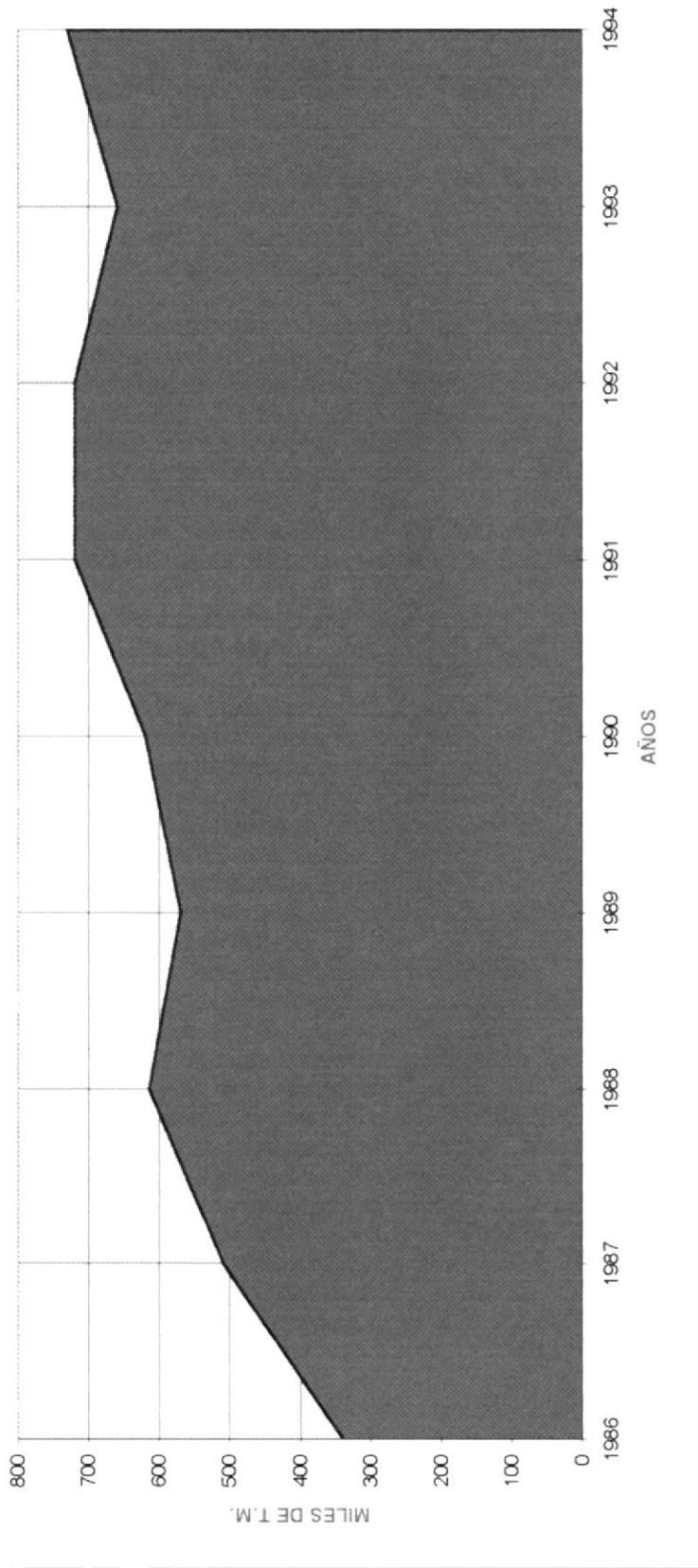


AÑOS	CAMARON DE MAR		TOTAL MAR	CAMARON DE CRIADERO		CAPTURAS TOTALES
	PESCA INDUSTRIAL	PESCA ARTESANAL		CRIADERO	VARIACION	
1976	7,522	160	7,682	1,318		9,000
1977	7,047	170	7,217	1,383	4.9%	8,600
1978	6,322	178	6,500	2,700	95.2%	9,200
1979	7,508	279	7,787	4,696	74.0%	12,485
1980	7,470	330	7,800	9,180	95.2%	16,980
1981	7,550	450	8,000	12,100	31.8%	20,100
1982	7,000	1,000	8,000	21,500	77.7%	29,500
1983	8,033	867	8,900	35,700	66.0%	44,600
1984	5,566	764	6,330	33,600	-5.9%	39,930
1985	5,343	680	6,023	30,205	-10.1%	36,228
1986	7,173	1,993	9,166	43,628	44.4%	52,794
1987	9,442	1,288	10,730	69,153	58.5%	79,883
1988	7,083	1,017	8,100	74,480	7.7%	82,580
1989	8,963	677	9,640	70,063	-5.9%	77,703
1990	9,027	1,116	10,143	76,420	9.1%	86,563
1991	12,092	1,495	13,587	112,276	46.9%	125,865
1992	11,388	1,407	12,795	115,151	2.6%	127,946
1993	9,398	1,162	10,560	95,043	-17.5%	105,603
1994*	9,477	1,053	10,530	94,770	-3.0%	105,300

*ESTIMADO



EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CAMARÓN EN CAUTIVERIO (1986 - 1994)

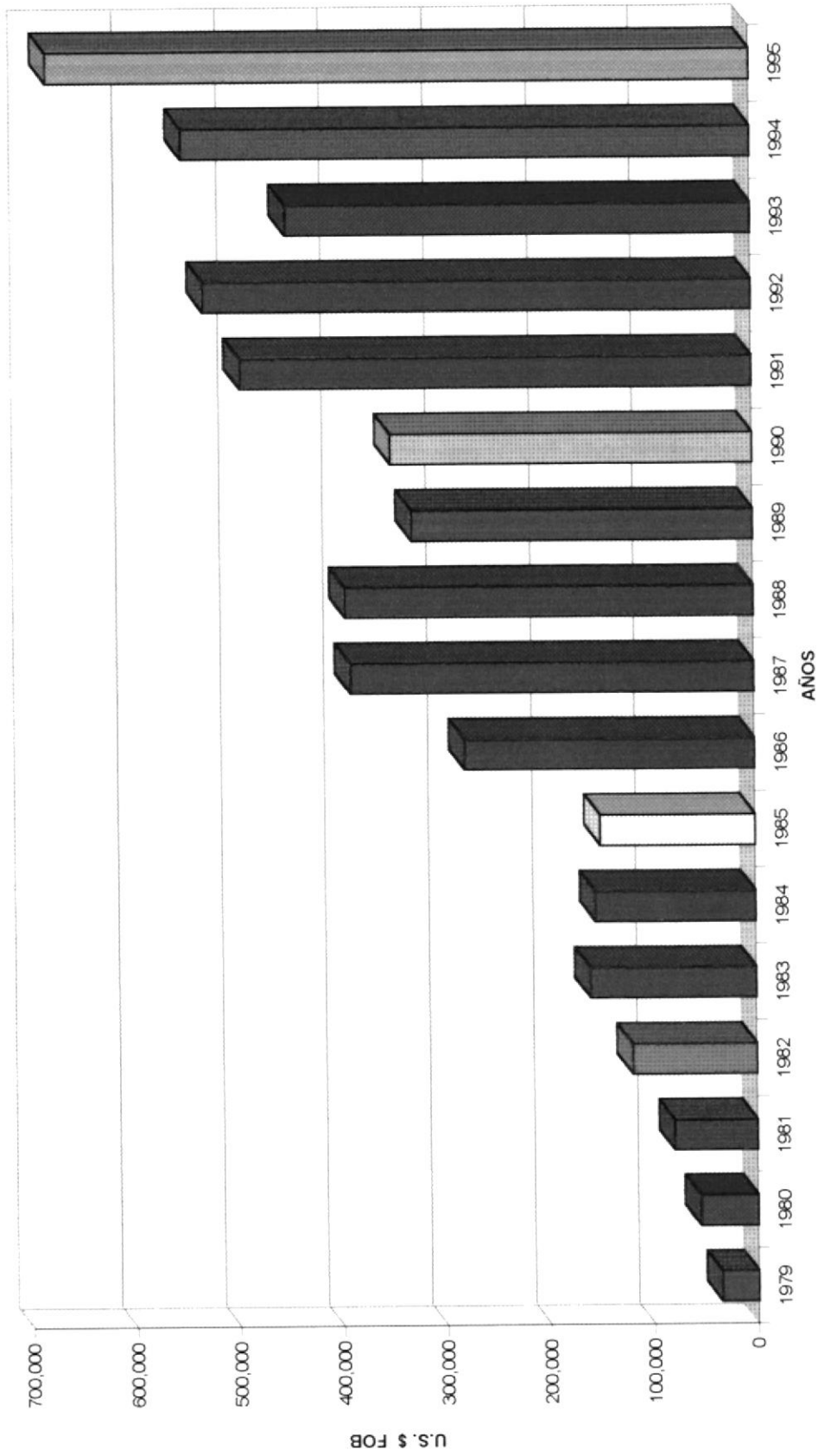


ECUADOR: EXPORTACIONES DE CAMARON

AÑOS	TONELADAS METRICAS	MILES DE U.S. \$ FOB.
1979	4,043	30,956
1980	8,098	56,884
1981	11,304	77,525
1982	16,507	122,348
1983	21,597	159,073
1984	21,305	159,840
1985	20,044	156,486
1986	31,098	287,882
1987	48,723	383,136
1988	56,211	387,047
1989	46,279	328,221
1990	52,791	340,291
1991	79,029	491,371
1992	86,796	525,759
1993	72,596	451,427
1994	73,408	545,835
1995	86,037	668,006

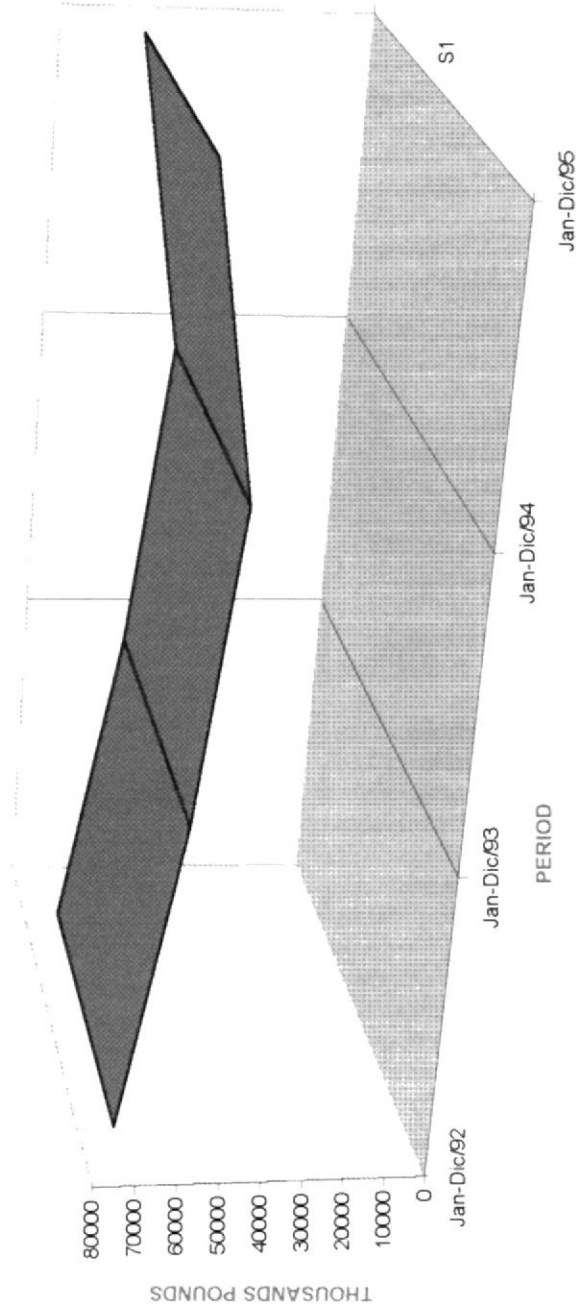
**FUENTE: BANCO DEL ECUADOR, C.N. DE ACUACULTURA
ELABORACION: ANDRES FOCIL BAQUERIZO**

ECUADOR: EXPORTACIONES DE CAMARÓN EN MILES DE DÓLARES FOB



AZUL : Años de mayor precipitación fluvial = 10 meses de LARVA SALVAJE por año

ECUADOREAN SHRIMP EXPORTS TO EUROPE



EXPORTACIONES DE CAMARON A ESPAÑA Y A FRANCIA

AÑO	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
ESPAÑA	172.4	633.3	2,371.2	5,366.1	10,856.1	21,000.3	18,434.4	13,133.5	10,690.0
FRANCIA	67.5	77.5	533.3	1,756.8	2,910.0	4,297.3	5,886.8	7,385.9	7,905.0

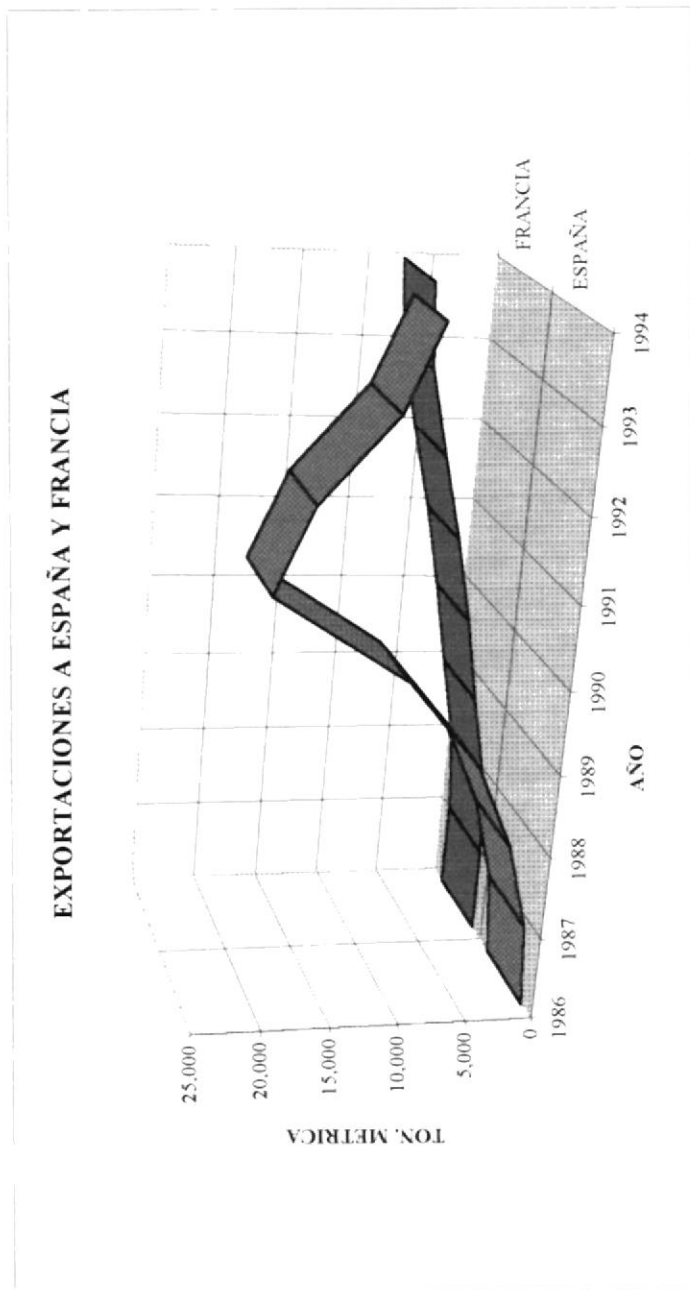


GRAFICO # 5

EXPORTACION DE CAMARONES A EE.UU.

AÑO	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
TONELADAS	30,521	47,322	50,928	38,033	36,068	48,588	57,042	46,928	45,770

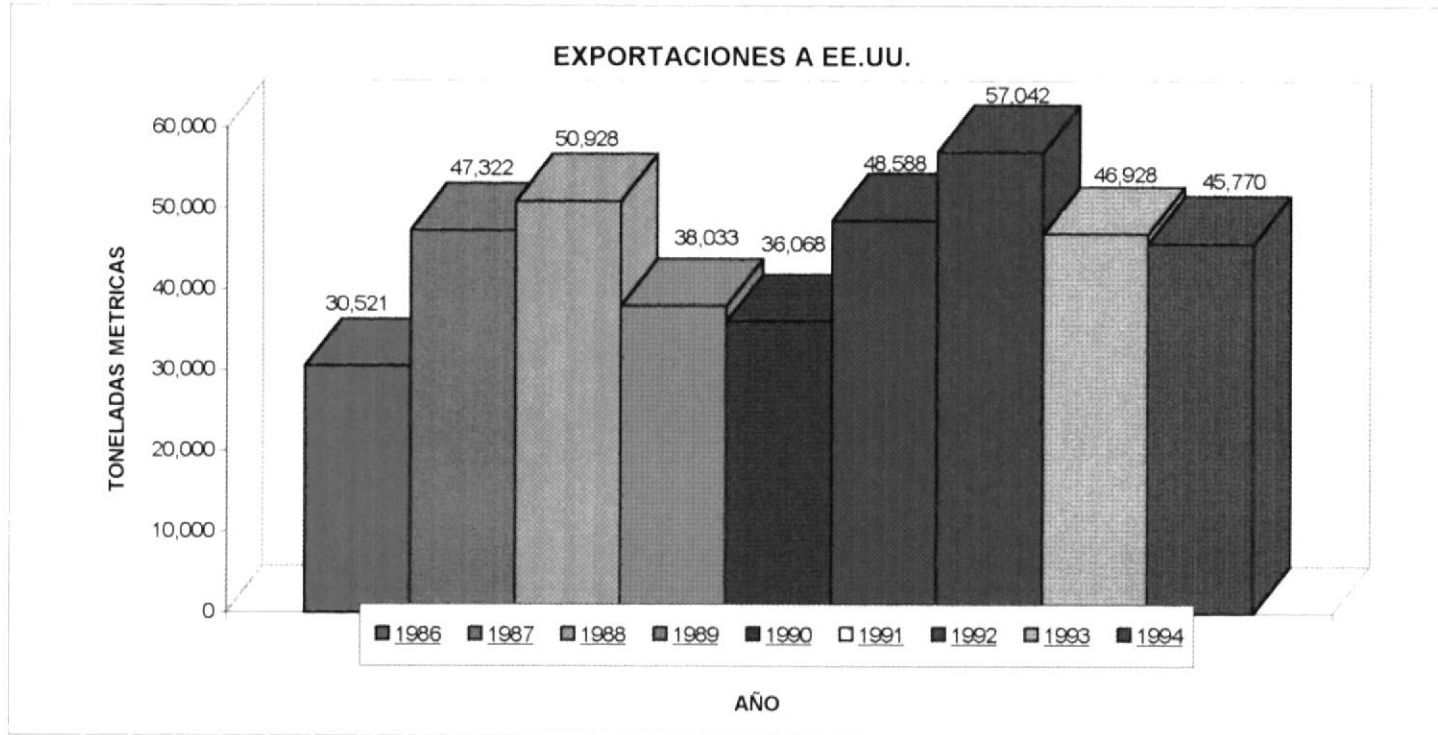
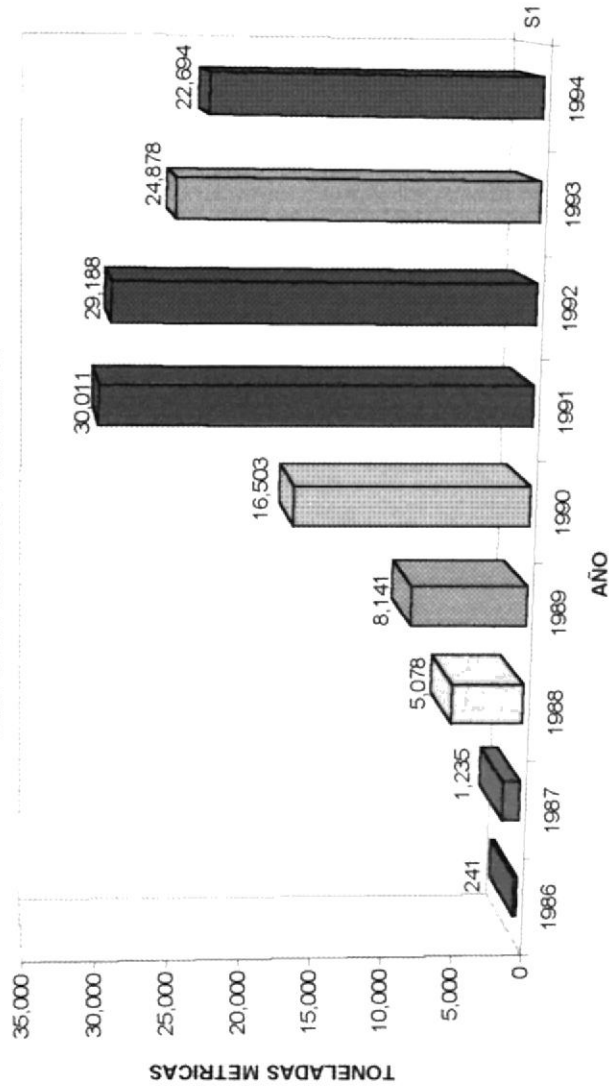


GRAFICO # 8

EXPORTACIONES DE CAMARON A EUROPA

AÑO	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
TONELADAS	241	1,235	5,078	8,141	16,503	30,011	29,188	24,878	22,694

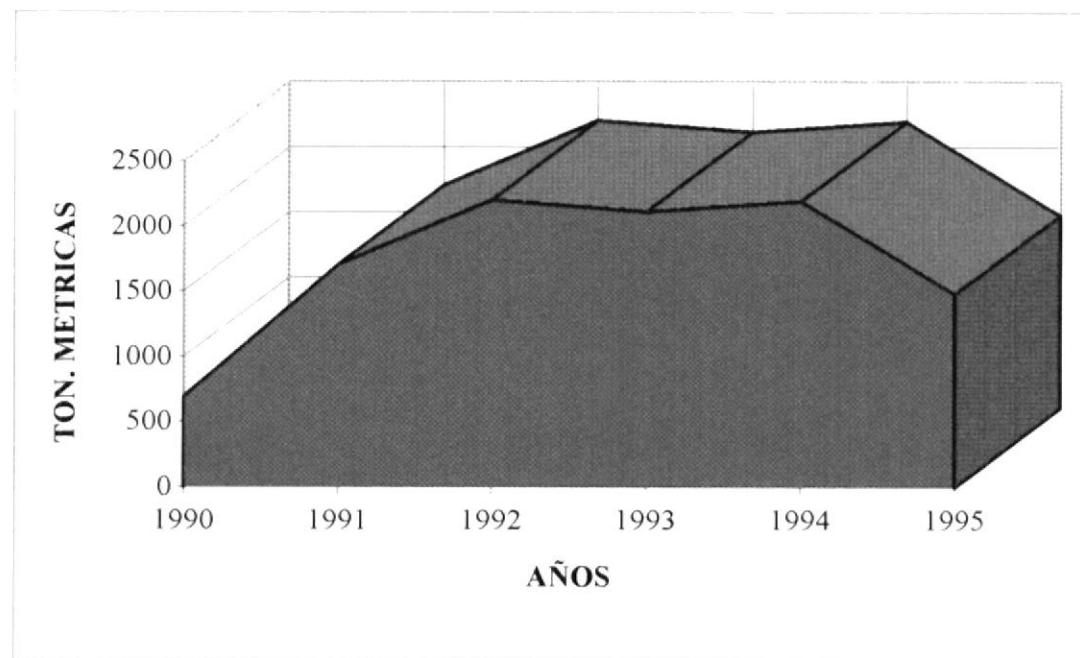
EXPORTACIONES A EUROPA



BIBLIOTECA CENTRAL

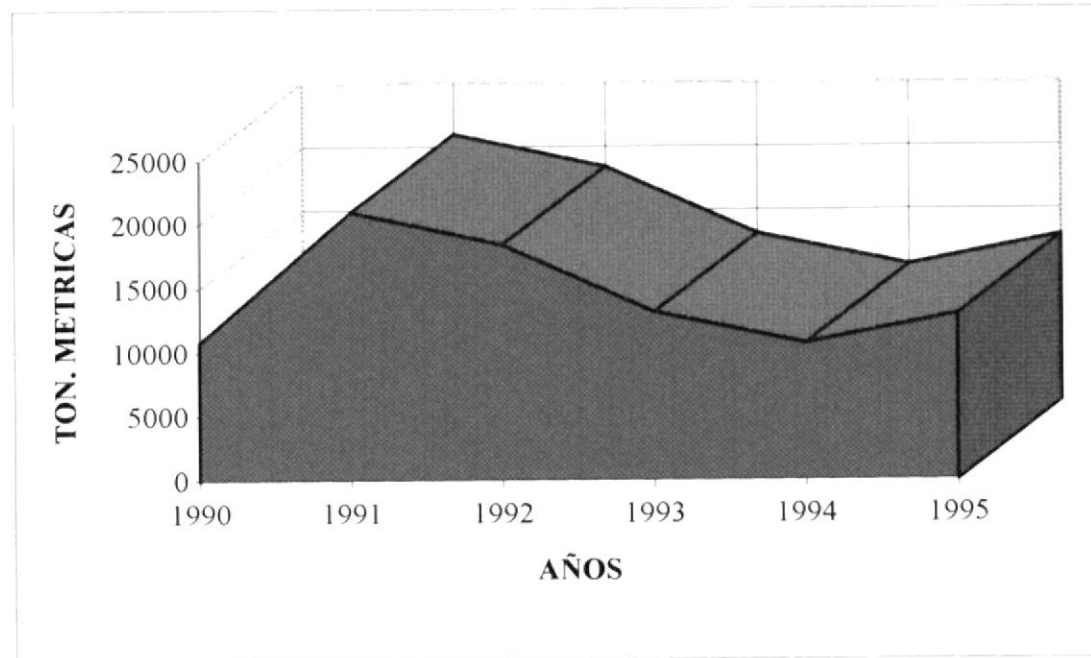
HOLANDA: IMPORTACIONES DE CAMARÓN ECUATORIANO

AÑOS	TM.	MILES USS FOB
1990	692	3,366
1991	1,708	8,684
1992	2,206	10,138
1993	2,119	9,298
1994	2,196	10,217
1995	1,479	9,833



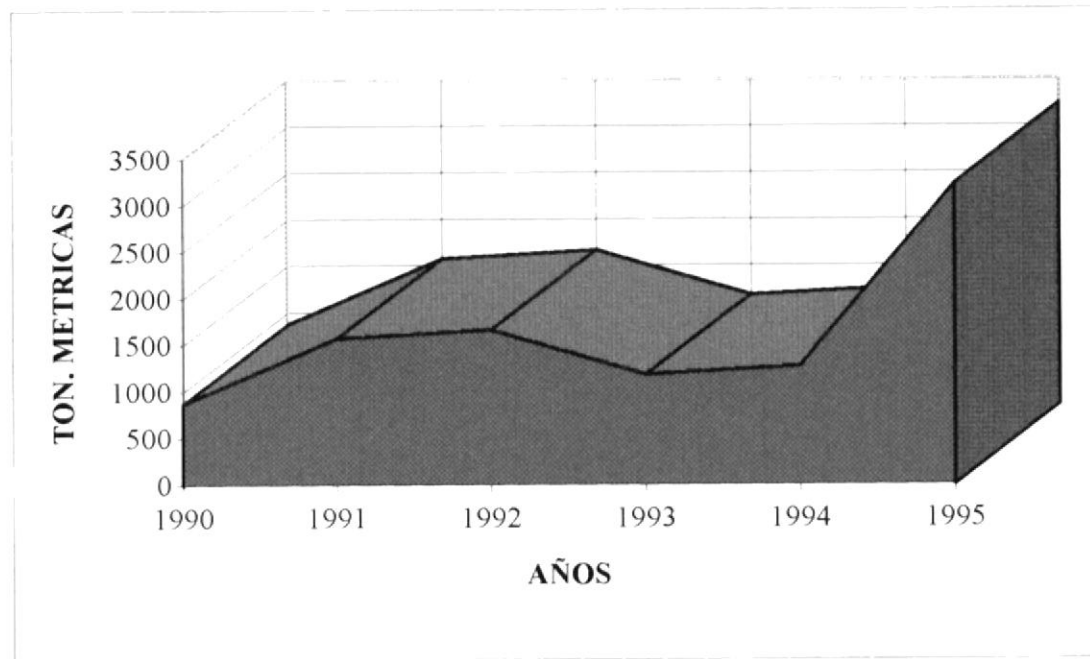
ESPAÑA: IMPORTACIONES DE CAMARÓN ECUATORIANO

AÑOS	TM.	MILES USS FOB
1990	10,856	54,165
1991	21,000	102,883
1992	18,434	93,161
1993	13,134	61,295
1994	10,690	67,356
1995	12,948	89,354



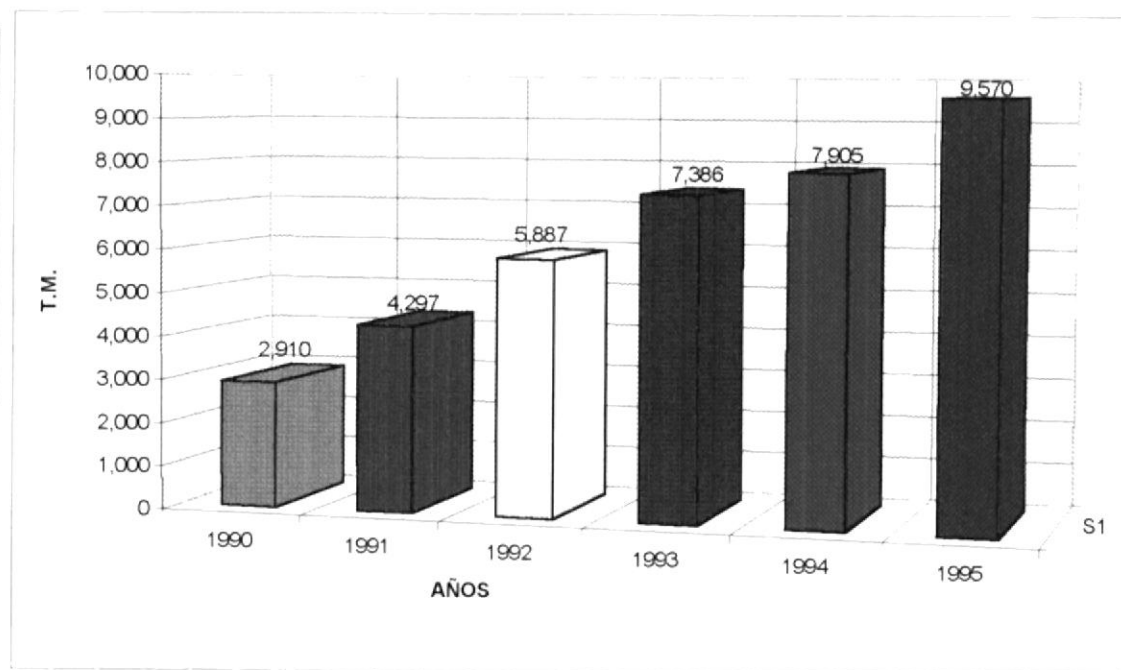
ITALIA: IMPORTACIONES DE CAMARÓN ECUATORIANO

AÑOS	TM.	MILES USS FOB
1990	872	5,336
1991	1,575	10,286
1992	1,665	10,129
1993	1,184	7,212
1994	1,271	10,360
1995	3,231	25,654



FRANCIA: IMPORTACIONES DE CAMARON ECUATORIANO

AÑOS	T.M	U.S. \$ FOB
1990	2,910	13,942
1991	4,297	20,542
1992	5,887	27,971
1993	7,386	34,786
1994	7,905	51,605
1995	9,570	63,597



ESTADOS UNIDOS: IMPORTACIONES DE CAMARÓN
MILES DE T.M.

	1994	1993	1992	1991	1990
TAILANDIA	81	67	54	45	25
ECUADOR	48	49	55	49	38
MEXICO	23	20	14	17	17
CHINA	23	31	49	35	57
INDIA	23	19	18	18	14
INDONESIA	11	13	14	12	9
HONDURAS	9	10	8	6	4
BANGLADESH	9	10	8	5	7
PANAMA	7	6	5	6	5
CANADA	5	3	3	3	2
BRASIL	5	4	5	4	4
OTROS	41	41	37	45	45
TOTAL	285	273	270	245	227

FUENTE: LAAR, C.N. DE ACUACULTURA

ELABORACION: ANDRES FOCIL BAQUERIZO

JAPON Y EE. UU.: IMPORTACIONES DE CAMARÓN
MILES DE T.M.

	1994	1993	1992	1991	1990
TAILANDIA	130	118	101	93	68
INDONESIA	75	73	68	65	62
INDIA	67	56	50	53	50
ECUADOR	49	49	55	49	38
CHILE	43	61	84	71	100
VIETNAM	33	29	23	19	25
MEXICO	24	22	14	18	18
FILIPINAS	20	20	23	29	23
GROENLANDIA	17	17	14	14	13
CANADA	13	10	7	7	4
BANGLADESH	13	14	11	9	11
HONDURAS	9	10	8	6	4
PANAMA	7	6	5	6	5
AUSTRALIA	6	7	6	9	7
NORWAY	6	3	3	4	4
ISLANDIA	5	4	4	4	3
OTROS	71	74	67	73	76
TOTAL	588	573	543	529	511

FUENTE: LAAR SHRIMP MARKET REPORT, C.N. DE ACUACULTURA
 ELABORACION: ANDRES FOCIL BAQUERIZO

2. ESTABLECER LA MISIÓN Y LA VISIÓN

DIAGNOSTICO

LOS PRODUCTORES CAMARONEROS DEL ECUADOR, ENFRENTAMOS UNA SITUACIÓN DE VARIABILIDAD EN CUANTO AL MANEJO QUE LOS RECURSOS NATURALES CON INCREMENTOS EN LOS NIVELES DE CONTAMINACIÓN AMBIENTAL Y POR OTRO LADO HEMOS TENIDO QUE ABSORBER ELEVACIONES CONSIDERABLES DE VARIOS ELEMENTOS QUE INCIDEN EN NUESTROS COSTOS Y QUE SE HAN PRODUCIDO POR LAS MEDIDAS GUBERNAMENTALES, LA DIFICULTAD DEL CONTROL DE LA INFLACIÓN, LA FALTA DE CRÉDITOS PARA EL SECTOR CAMARONERO Y EL NINGÚN APOYO POR PARTE DE LAS AUTORIDADES PARA CREAR OTROS INCENTIVOS QUE COMPENSEN LOS ANTERIORES PROBLEMAS.

EN AÑOS ANTERIORES LA APARICIÓN MASIVA DE LARVA SALVAJE EN LOS ESTEROS HIZO QUE SE PUDIERA OBTENER LA MATERIA PRIMA OPORTUNAMENTE Y PRÁCTICAMENTE CADA VEZ QUE SE NECESITABA VOLVER A SEMBRAR, ESTO SE PRODUCÍA BÁSICAMENTE POR DOS CAUSAS

1. LAS CONDICIONES AMBIENTALES Y CLIMATOLÓGICAS FAVORABLES PRODUCTO DE LOS BUENOS INVIERNOS QUE SE PRODUCÍAN POR QUE LA DEFORESTACION NO HABÍA ALCANZADO NIVELES CRÍTICOS.
2. POR LOS BAJOS NIVELES DE CONTAMINACIÓN AMBIENTAL SOBRE TODO EN LA CUENCA DEL GUAYAS , DONDE LOS DESECHOS QUÍMICOS INDUSTRIALES Y EL USO DE PESTICIDAS NO ALCANZABAN NIVELES QUE INCIDIERAN EN LOS CULTIVOS BIOACUATICOS.

LA FALTA DE CONTROL Y PREVISIÓN DE LOS PUNTOS ANTERIORMENTE SEÑALADOS HAN SIDO DETERMINANTES PARA LA APARICION DE LOS PROBLEMAS QUE LOS CAMARONEROS ENFRENTAMOS EN LA ACTUALIDAD.

LA PREVISIÓN DE LA DEFORESTACION NO SOLO DE LOS MANGLARES ELEMENTO PRIMORDIAL PARA EL CULTIVO DE CAMARONES EN

CAUTIVERIO, SINO TAMBIÉN DE OTRAS ESPECIES, HAN TORNADO NUESTROS PERIODOS INVERNALES FUERTES EN DÉBILES; ESTO ES FUNDAMENTAL EN RAZÓN DE QUE LA LARVA SE APROXIMA A LOS ESTEROS POR DOS MOTIVOS:

ALTA TEMPERATURA Y BAJA SALINIDAD, LO CUAL SOLAMENTE SE PRODUCE CUANDO BAJA UNA GRAN CANTIDAD DE AGUA DULCE A NUESTRAS COSTAS Y PRODUCE ESTAS VARIACIONES FAVORABLES, CASO CONTRARIO SINO SE DAN ESTAS NO PODEMOS OBTENER LA MATERIA PRIMA NECESARIA PARA CUBRIR NUESTRA NECESIDADES.

POR OTRO LADO LA FALTA DE CONTROL DE LOS DESECHOS TÓXICOS YA SEAN ESTOS QUÍMICOS INDUSTRIALES O AGROINDUSTRIALES A HECHO QUE LOS NIVELES DE TOXICIDAD EN NUESTRAS COSTAS SE ELEVEN A NIVELES CRÍTICOS Y EN ALGUNAS ZONAS HASTA INCONTROLABLES, POR EJEMPLO EN LA ZONA AGROINDUSTRIAL DE TAURA DONDE EL PRODUCTO DE EXCESIVA FUMIGACIONES CON PESTICIDAS MUY FUERTES COMO EL " TILT" Y EL "CALIXIN " PRODUJERON MORTALIDADES DE CASI EL 90% DE LOS ANIMALES CON LA CONSECUENCIA FUNESTA DEL CIERRE DE MAS DE 2.000 HECTÁREAS DE CAMARONERAS Y QUE POSTERIORMENTE SE LO DENOMINO SÍNDROME DE TAURA.

EL SIMPLE HECHO DE COMPRENDER LO QUE SUCEDIÓ Y POR QUE SE DIO HIZO QUE LOS CAMARONEROS TOMEMOS UN ACTITUD MAS TENDIENTE A PROTEGER LOS RECURSOS EXISTENTES Y A RECUPERAR PARTE DE LO QUE SE HABÍA PERDIDO ESTO FUE EL INICIO DE UNA ETAPA DE REFORESTACIÓN DE LOS MANGLARES A NIVEL DE CADA CAMARONERO , EL CONTROL DEL USO DE QUÍMICOS INDISCRIMINADAMENTE, LA REGULACIÓN Y PROHIBICIÓN DEL USO DE ALGUNOS DE ELLOS, Y EL DESARROLLO DE TÉCNICAS PARA LA PRODUCCIÓN DE LARVAS EN LABORATORIOS CERCANOS AL MAR DONDE SE DAN LAS CONDICIONES CLIMATOLÓGICAS Y AMBIENTALES NECESARIAS PARA EL DESOVE DE LAS HEMBRAS ADULTAS QUE SON CAPTURADAS EN EL MAR Y LUEGO TRASLADADAS A LOS TANQUES DE LABORATORIOS.

ASÍ COMO TAMBIÉN TÉCNICAS DE INSEMINACIÓN DONDE SE COLOCAN REPRODUCTORES BAJO CONDICIONES ESPECIALES Y SIMILARES A LAS DE SU HÁBITAT NATURAL Y QUE ESTOS PRODUZCAN DE MANERA SIMILAR A LA QUE LO HACEN EN MAR ABIERTO.

EL HECHO DE PRODUCIR LARVAS EN LABORATORIOS ES LO QUE HA HECHO QUE LA INDUSTRIA CAMARONERA SE MANTENGA ACTIVA YA QUE EN LAS ÉPOCAS DE ESCASEZ DE LARVA SALVAJE SE LAS PUEDE SUPLIR CON LARVAS PRODUCIDAS EN EL LABORATORIO LO QUE DA UNA CONTINUIDAD EN LA PRODUCCIÓN PARA LA INDUSTRIA.

CON ESTAS Y OTRAS CONSIDERACIONES IMPORTANTES COMO LA MAYOR SUPERVIVENCIA CUANDO SE SIEMBRA LARVAS SALVAJE Y MENOR SUPERVIVENCIA CUANDO SE TRABAJA CON LARVAS DE LABORATORIO, MAS LOS AGRAVANTES DEL INCREMENTO EN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y EL MANEJO DE LOS DIFERENTES RECURSOS SI N APOYO CREDITICIO PARA LA EMPRESA PRIVADA, ES DECIR, PARA LOS CAMARONEROS SE TORNA UNA SITUACIÓN DIFÍCIL Y QUE EXIGE UN MANEJO DEL NEGOCIO DE UNA MANERA MAS TÉCNICA Y SER LO MAS EFICIENTES POSIBLE PARA OBTENER LOS BENEFICIOS ESPERADOS Y MANTENER LA RESPONSABILIDAD SOCIAL QUE IMPLICA TODO EL CONGLOMERADO QUE PARTICIPA DIRECTA E INDIRECTAMENTE EN LA INDUSTRIA CAMARONERA .

EL PRECIO INTERNACIONAL ES UN LÓGICO DETERMINANTE PARA MEJORAR NUESTRA POSICIÓN COMO CAMARONEROS PERO NO ES MENOS CIERTO QUE AUNQUE EXISTE VARIABILIDAD , ESTE , NO SE HA DETERIORADO SINO QUE A MAS DE HABERSE MANTENIDO EN UN RANGO ACEPTABLE SE HA MEJORADO UN POCO , Y ADEMÁS LAS PERSPECTIVAS A FUTUROS EN LO QUE A ALIMENTOS SE REFIERE NO VA A SER POSIBLE QUE ESTE DISMINUYA SINO MAS BIEN TIENDA A ESTABILIZARSE EN UN BUEN NIVEL.

ASÍ ES COMO ESTAMOS EN CUANTO A LA SITUACIÓN PASADA Y PRESENTE, Y VAMOS ENTONCES A DEFINIR HACIA DONDE QUEREMOS LLEGAR :

VISIÓN

- PARA EL AÑO 2.000 SEREMOS UNA INDUSTRIA COMPETITIVA DE CALIDAD Y CON UTILIDADES SIGNIFICATIVAS.
- TENDREMOS UN DESARROLLO SOSTENIDO SIN LA UTILIZACIÓN DE QUÍMICOS Y REFORESTACIÓN CONTINUA CON EL APOYO DE LAS AUTORIDADES .
- OBTENDREMOS UNA MAYOR PARTICIPACIÓN DEL MERCADO MUNDIAL.
- TENDREMOS TRABAJADORES CAPACITADOS TÉCNICAMENTE Y CON UN STANDARD ADECUADO DE VIDA

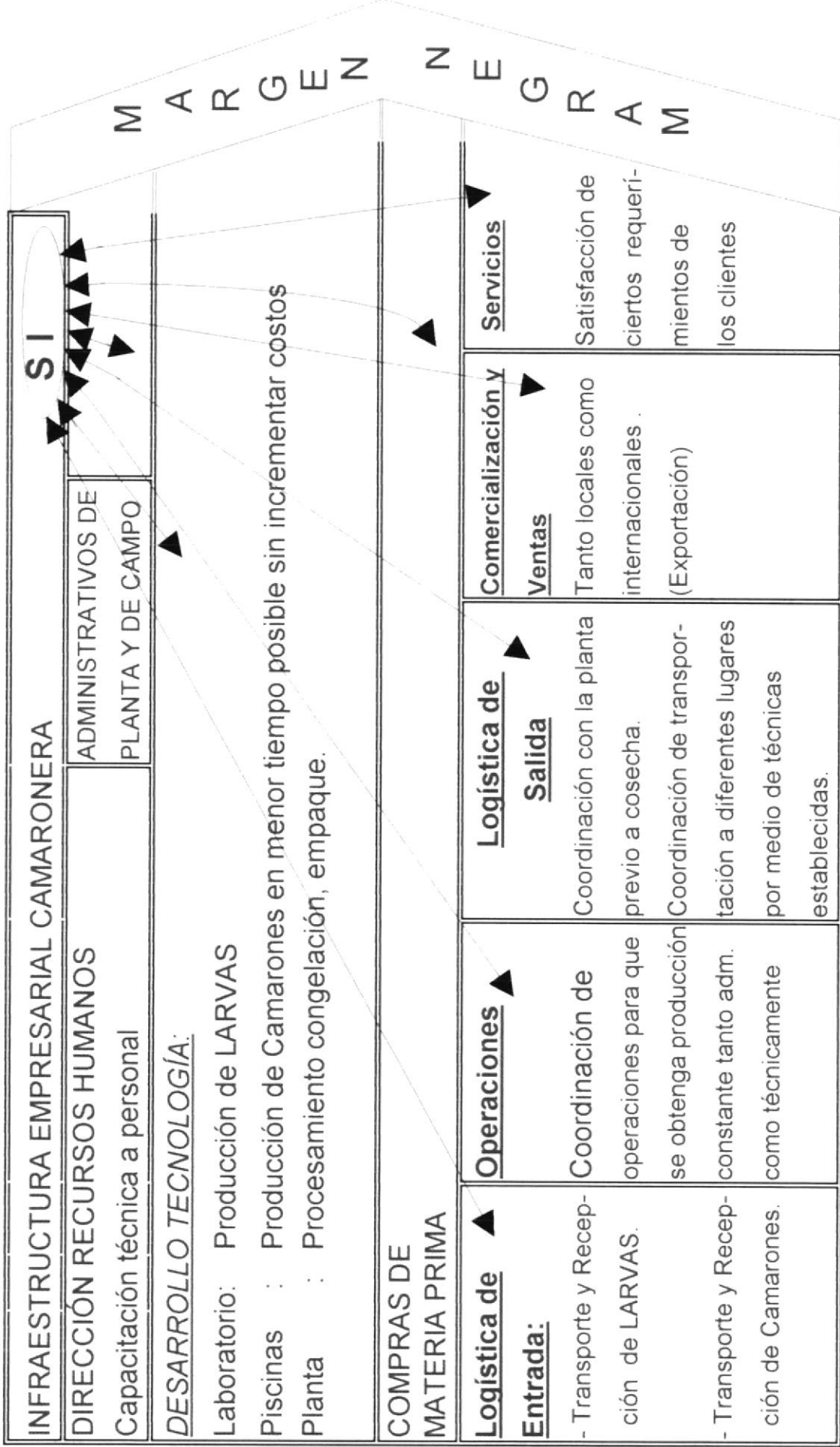
MISIÓN

- SER COMPETITIVOS RESPETANDO LA ECOLOGÍA , EVITAR EL USO DE QUÍMICOS Y TENER UN DESARROLLO SUSTENTADO.
- CUMPLIR SOCIALMENTE CON TODAS LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN NUESTRA INDUSTRIA, ES DECIR, CAPACITÁNDOLOS TÉCNICAMENTE CON EL TRABAJO Y CULTURALMENTE PARA MEJORAR SUS STANDARES DE VIDA A TRAVÉS DEL APOYO DIRECTO CON LOS RECURSOS ECONÓMICOS GENERADOS POR EL BUEN MANEJO DE LA INDUSTRIA.
- CONTROLAR EL DESARROLLO INDISCRIMINADO DE INDUSTRIAS CERCA DE LOS ESTUARIOS PARA EVITAR QUE SE ELEVE EL NIVEL DE CONTAMINACIÓN. ASÍ COMO TAMBIÉN QUE TODOS LOS DESECHOS QUÍMICOS E INDUSTRIALES TÓXICOS, NO SEAN ARROJADOS DIRECTAMENTE A LOS RÍOS O A LOS ESTEROS , SINO PROCESADOS EN PLANTAS DISEÑADAS PARA ESTE PROPÓSITO.
- ENTRAR EN NUEVOS MERCADOS MAS AGRESIVAMENTE, PARA ALCANZAR MEJOR PARTICIPACIÓN.

OBJETIVOS

- REDUCIR EL TIEMPO DE SIEMBRA-COSECHA PARA PODER TENER MAYOR ROTACIÓN EN LAS PISCINAS Y POR ENDE MAYOR PRODUCCIÓN.
- COMBATIR EL INCREMENTO DE LOS COSTOS A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICOS Y DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN.
- MANTENER UNA PROGRAMACIÓN PARA COMPRAS DE MATERIA PRIMA, COSECHAS Y RESIEMBRAS, PARA NO PERDER LA CONTINUIDAD EN LA PRODUCCIÓN.
- DISPONER DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS A TRAVÉS DE LA AGILITACION DEL PAGO POR ENTREGAS DE CAMARON, PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.

ANÁLISIS BASADO EN LA CADENA DE VALOR DE M. PORTER



3. ANÁLISIS INTERNO , FUERZAS Y DEBILIDADES

FUERZAS

COMO ANÁLISIS INTERNO DE LA FORTALEZA DE NUESTRO PRODUCTO, PODRÍAMOS DECIR QUE EL CAMARÓN ECUATORIANO ES DE COLOR BLANCO CON MUY BUENA TEXTURA, Y CON EXCELENTE SABOR, Y SE MANTIENE MUY FRESCO, DEBIDO A LA CORTA DISTANCIA QUE EXISTE ENTRE LAS PLANTAS PROCESADORAS Y EL SITIO DE LAS COSECHAS (PISCINAS), HASTA DONDE LLEGAN CAMIONES CON SUFICIENTE HIELO Y TERMO REFRIGERADOS QUE GARANTIZAN UNA EXCELENTE CALIDAD. ESTO SE DEMUESTRA CON LA ALTA DEMANDA QUE TIENE NUESTRO CAMARÓN.

NUESTRA MANO DE OBRA Y COSTOS DE OPERACIÓN SON MAS BAJOS QUE EN OTRAS PARTES DEL MUNDO AUNQUE HAN SUFRIDO INCREMENTO.

NUESTRO CLIMA, SU MANGLARES SALITRALES Y LAS CONDICIONES GEOGRÁFICAS DE NUESTROS ESTUARIOS, HACEN POSIBLE PRODUCIR TODO EL AÑO SIN INTERRUPCIONES. ADEMÁS DE LA CANTIDAD CONSIDERABLE DE LARVAS DE CAMARÓN EN LOS ESTEROS, Y EL DESARROLLO DE LA TÉCNICA Y PRODUCCIÓN DE LARVAS EN LOS LABORATORIOS QUE SUPLEN LA DEMANDA DE MATERIA PRIMA DEL SECTOR.

LA EXISTENCIA DE MAS DE 70 PLANTAS EMPACADORAS QUE COMPRAN EL CAMARÓN A LOS PRODUCTORES CREA UNA COMPETENCIA QUE FAVORECE A LOS INTERESES DE TODOS LOS PARTICIPANTES YA QUE EXISTE UN MERCADO DE LIBRE COMPETENCIA. Y ESTOS A SU VEZ TIENEN MUCHOS COMPRADORES EXTERNOS QUE HACEN UNA COMPETENCIA ADICIONAL QUE FAVORECE A MANTENER LA DEMANDA Y POR ENDE LOS PRECIOS

DEBILIDADES

COMO DEBILIDADES, TENEMOS EL AUMENTO DE LOS NIVELES DE CONTAMINACIÓN, LO QUE GENERA MAS ENFERMEDADES QUE AUNQUE SE LAS PUEDE COMBATIR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN SE ELEVARÍAN.

	% MORT	% SUPERV.
LARVA SALVAJE	30%	70%
LARVA DE LABORATORIO	60.70%	30.40%

CALIDAD DE LA LARVA.- ESTO ES QUE LA CALIDAD DE LARVA QUE SE PRODUCE EN LOS LABORATORIOS NO SIEMPRE ES DE BUENA CALIDAD Y DEPENDE DE FACTORES NATURALES CUANDO SE CAPTURA LOS ADULTOS., DEL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE CONVIERTEN EN LARVA., CALIDAD QUE REPERCUTE NO SOLO EN UN MAYOR PORCENTAJE DE MORTALIDAD SINO EN UN MENOR PORCENTAJE DE SUPERVIVENCIA EN LAS PISCINAS DE PRODUCCIÓN.

FALTA DE CRÉDITO Y POLÍTICAS DE INCENTIVOS AL SECTOR.

VARIACIÓN EN LOS PRECIOS EXTERNOS O SEA DEL MERCADO INTERNACIONAL. QUE DEPENDE DE LAS TEMPORADAS PARA DIFERENTES MERCADOS; EL MERCADO EUROPEO SOLAMENTE COMPRA CAMARÓN CON CABEZA ENTRE ABRIL Y NOVIEMBRE MIENTRAS QUE EL MERCADO ESTADOS UNIDOS COMPRA DURANTE TODO EL AÑO, PERO SOLO LAS COLAS

4. ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES.-

1. LA INDUSTRIA CAMARONERA TIENE LA VENTAJA, QUE POR SER UNA INDUSTRIA DE ALIMENTO SU NECESIDAD DE CONSUMO Y POR TANTO SU DEMANDA SE MANTENDRÁ EN RAZÓN DEL DÉFICIT ALIMENTICIO PROYECTADO PARA LOS AÑOS VENIDROS CAUSADO POR LOS DIFERENTES E INNUMERABLES PROBLEMAS QUE AFECTAN A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTO A NIVEL MUNDIAL DONDE SU MAYOR AGRAVANTE EN CONTRA ES EL USO DE PESTICIDAS HERBICIDAS, FUNGICIDAS Y OTROS QUÍMICOS QUE SEGÚN LOS AVANCES TECNOLÓGICOS Y DESCUBRIMIENTOS DE LA MEDICINA, SERIAN LOS CAUSANTES DE MUCHAS ENFERMEDADES EN NUESTRO TIEMPO.
2. EN EL FUTURO LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS EN LA AGRICULTURA DEBERÁ TECNIFICARSE DE UNA MANERA DIFERENTE Y DESARROLLAR TECNOLOGÍAS QUE EVITEN EL USO DE PESTICIDAS Y ESTO TORNARA MAS ALTOS LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y POR ENDE LOS PRECIOS SUBIRÁN. LA SOLUCIÓN ENTONCES SE TORNARA HACIA LA PRODUCCIÓN ACUICOLA, LO QUE BENEFICIARA DIRECTAMENTE A NUESTRA INDUSTRIA.

3. POR OTRO LADO LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS CON VALOR AGREGADO QUE LO HACE MAS ATRACTIVO EN DIFERENTES MERCADOS DONDE SUS REQUERIMIENTOS SON VARIABLES Y SIGUEN APARECIENDO NUEVAS NECESIDADES QUE CON UN POCO DE INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA SE PODRÍAN CUBRIR POR EJEMPLO LAS NECESIDADES DEL MERCADO JAPONÉS QUE ES MUY EXIGENTE EN NUEVOS PRODUCTOS.

EXISTE LA EXPECTATIVA DE INGRESAR CON NUESTRO PRODUCTO A LOS PAÍSES DE EUROPA ORIENTAL QUE TIENDEN A ESTABILIZAR SUS ECONOMÍAS Y ENTRAR A LA GLOBALIZACION .

AMENAZAS

EL SECTOR CAMARONERO SE VE AMENAZADO POR UN SIN NUMERO DE CIRCUNSTANCIAS QUE HAN AFECTADO EN EL PRESENTE Y QUE PODRÍAN APARECER COMO POTENCIALES AMENAZAS EN EL FUTURO .

LAS VAMOS A CLASIFICAR COMO IMPLICITAS Y EXTERNAS:

CIRCUNSTANCIAS IMPLICITAS A LA INDUSTRIA.-

- VARIACIÓN DEL PRECIO A NIVEL INTERNACIONAL
- APARICIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES
- RECUPERACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN MERCADOS DETERIORADOS
- APARICIÓN EN EL MERCADO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS
- BAJAS DEL PRECIO EN LAS CARNES Y PESCADOS
- PUBLICIDAD NEGATIVA AL CAMARÓN
- PUEDEN SUBIR COSTOS DE OPERACION
- DESCENSO EN EL CONSUMO DEL PRODUCTO
- AUMENTO EXCESIVO DE LA OFERTA

CIRCUNSTANCIAS EXTERNAS A LA INDUSTRIA

- POLÍTICAS GUBERNAMENTALES DESMOTIVADORAS
- GRAVÁMENES EXCESIVOS A LA INDUSTRIA
- RESTRICCIONES DE GOBIERNOS EXTRANJEROS PARA EL INGRESO DE NUESTROS PRODUCTOS
- PROTECCIONISMO A CIERTAS COLONIAS POR LA COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA
- INUNDACIONES SEVERAS
- DESASTRES NATURALES

CONCENTRACION DE LA INDUSTRIA

INDUSTRIA	CONCENTRADA	FRAGMENTADA
FACTOR		
BARRERAS DE ENTRADA	MUCHAS.	
ECONOMIAS DE ESCALA	SON IMPORTANTES.	
CURVA DE EXPERIENCIA	TECNOLOGIA Y/O "KNOW HOW" SON IMPORTANTES	
COSTOS DE TRANSPORTE	ECONOMIAS DE ESCALA, SON MAYORES QUE LOS COSTOS DE TRANSPORTE	
DIFERENCIACION DE PRODUCTO	BAJA, PRODUCTO SIMILAR.	ALTA, MARCA Y VALOR AGREGADO.
VENTAJAS EN COMPRAS	DESCUENTOS POR VOLUMEN.	TRUEQUE
NECESIDADES DE MERCADO	CONOCIDAS Y GENERALES	VARIABLES, PARTICULARES
TIPO DE ADMINISTRACION	PROFESIONAL.	
REGULACION GUBERNAMENTAL	LIMITA PARTICIPACION	PROMUEVE PARTICIPACION
NUMERO DE PARTICIPANTES		MUCHOS

RESUMEN: LA INDUSTRIA AUNQUE ES CONCENTRADA EN CIERTAS AREAS, PERO SE LA DEBE CONSIDERAR FRAGMENTADA

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

EN EL ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN DE LA INDUSTRIA DEBEMOS DEFINIRLA COMO FRAGMENTADA AUNQUE DEBAMOS DE TOMAR EN CONSIDERACIÓN QUE EN ALGUNAS ÁREAS APARECE CONCENTRADA, ASÍ PUES ESTABLECEREMOS LOS DIFERENTES FACTORES Y SU ANÁLISIS.

EN LAS BARRERAS DE ENTRADA APARECE CONCENTRADA PORQUE EXISTEN MUCHAS Y LA DIFICULTAD DE SUPERARLAS FÁCILMENTE.

EL CONOCIMIENTO , LA TECNOLOGÍA Y/O KNOW HOW RESULTAN DETERMINANTES PARA PODER INGRESAR EN LA INDUSTRIA.

LA ESCASEZ DE ÁREAS APROPIADAS PARA SU CULTIVO O SU ALTO PRECIO PARA CONSEGUIRLAS.

LOS ALTOS VOLÚMENES DE CAPITAL QUE SE REQUIEREN TANTO PARA LA INFRAESTRUCTURA COMO PARA LA PRODUCCIÓN.

Y LA FALTA DE LÍNEAS DE CRÉDITOS HACEN MAS DIFÍCIL EL INGRESO.

ECONOMÍAS DE ESCALAS.-

LAS ECONOMÍAS DE ESCALAS SON MUY IMPORTANTES PARA LA SUPERACIÓN DE LOS COSTOS FIJOS, EN VISTA DE QUE TODOS ELLOS AFECTAN PARA PRODUCIR EN POCA CANTIDAD O EN VOLÚMENES MAYORES. ESTA ÁREA TAMBIÉN ES CONCENTRADA.

CURVAS DE EXPERIENCIA.-

OTRA VEZ EL KNOW HOW. LA TECNOLOGÍA SON MUY IMPORTANTES PARA ENFRENTAR LOS DIFERENTES PROBLEMAS QUE SE SUSCITAN DEBIDO A FACTORES COMO LA CONTAMINACIÓN Y QUE RESPONDEN Estrictamente a un manejo TECNOLÓGICO.

COSTOS DE TRANSPORTE

ASÍ MISMO LAS ECONOMÍAS DE ESCALAS SON MAYORES QUE LOS COSTOS DE TRANSPORTE CUANDO SE TRATA DE LA PRODUCCIÓN, ESTA ÁREA ENTONCES APARECE CONCENTRADA. PERO ES FRAGMENTADA POR CUANTO LOS COSTOS DE TRANSPORTACIÓN DE PRODUCTOS A LOS MERCADOS INTERNACIONALES Y DESDE CIERTAS ÁREAS LEJANAS A LA PLANTA SON ALTOS E INCIDEN DIRECTAMENTE EN NUESTRA OPERACIÓN.

DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO

AQUÍ APARECE FRAGMENTADA POR CUANTO ES ALTA, SE DIFERENCIA POR SUS MARCAS LAS CUALES POR CALIDAD TIENEN LIGERAMENTE UN MENOR O MAYOR PRECIO, Y ADEMÁS EL VALOR AGREGADO QUE TIENE EL PRODUCTO CUANDO LO HACEMOS PRECOCIDOS, COCIDOS, APANADOS, LIGERAMENTE APANADOS, BUTTERFLY ETC.

VENTAJA EN COMPRAS

ES FRAGMENTADA POR CUANTO NO HAY DESCUENTOS POR VOLÚMENES.

NECESIDADES DEL MERCADO

ES DETERMINANTEMENTE FRAGMENTADO YA QUE LAS NECESIDADES EN LOS DIFERENTES MERCADOS SON PARTICULARES Y DIVERSAS, POR EJEMPLO: EL MERCADO ESTADO UNIDENSE SOLAMENTE COMPRA COLAS DE CAMARÓN Y SUS DIFERENTES PRODUCTOS CON VALOR AGREGADO PERO SIN CABEZAS.

MIENTRAS EL MERCADO EUROPEO PREFIERE EL CAMARÓN ENTERO O CON CABEZA YA QUE PARA ELLOS DE ESTA FORMA ES MAS APETECIBLE.

TIPO DE ADMINISTRACIÓN

AUNQUE PUEDE SER UNA EMPRESA FAMILIAR, SE EXIGIRÁ SIEMPRE EL MANEJO PROFESIONAL EN VISTA DE LA COMPLEJIDAD DE LA INDUSTRIA Y PARA PODER SER MAS EFICIENTE SE NECESITA DIVIDIR LO QUE SIGNIFICA FAMILIA Y NECESIDAD PROFESIONAL FAMILIAR.

REGULACIÓN GUBERNAMENTAL

AQUÍ APARECE CONCENTRADA OTRA VEZ PORQUE DE ACUERDO A LA RATIFICACIÓN GUBERNAMENTAL DE LA PROTECCIÓN AL MANGLAR, SE DICTO EL DECRETO # 2619 Y SE PUBLICO EN EL REGISTRO OFICIAL # 848 DE DICIEMBRE DE 1995 DONDE SE PROHIBE LA INSTALACIÓN DE NUEVAS PISCINAS CAMARONERAS EN ESAS ÁREAS.

NUMERO DE PARTICIPANTES

CON LO ANTERIOR Y LOS 2.400 PRODUCTORES CAMARONEROS SE RATIFICA QUE EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA CAMARONERA EN EL ECUADOR SE ENCUENTRA FRAGMENTADA

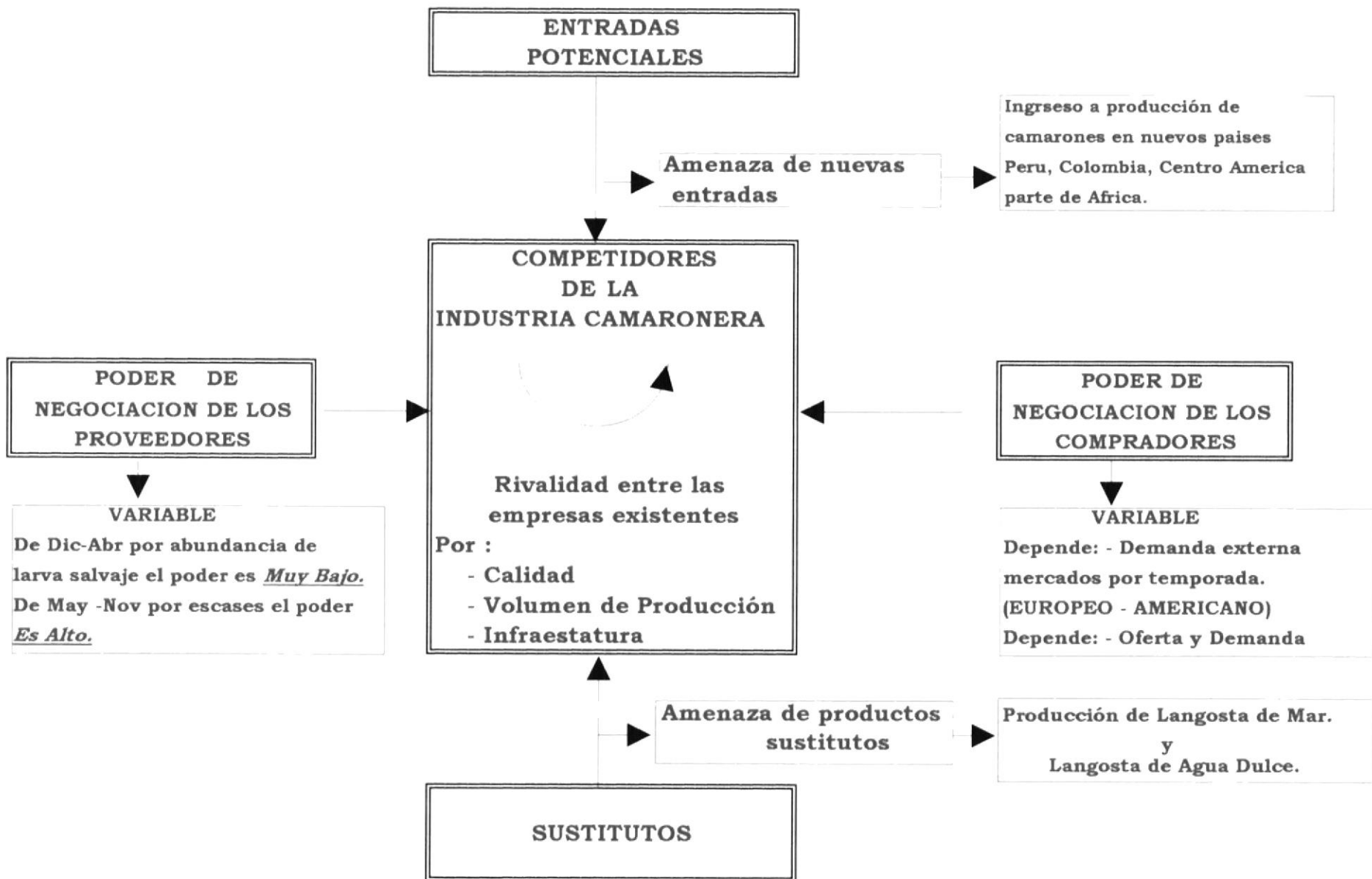
ATRACTIVIDAD

	BAJA	MEDIA	ALTA	
			BAJA	ALTA
PODER PROVEEDOR		EL PODER ES MEDIO		
PODER CLIENTE		EL PODER ES MEDIO		
SUSTITUTOS			LA AMENAZA BAJA	ES
COMPETIDORES. POTENCIALES			LA AMENAZA MEDIA	ES
RIVALIDAD		LA RIVALIDAD ES MEDIA		
RESUMEN: LA ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA ES MEDIA- ALTA				

GUIA DE MADUREZ

FACTORES	EMBNICA.	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO
TASA DE CRECIMIENTO		CRECIMIENTO CONSISTENTE ENTRE EL 1,5 Y 2 VECES EL PIB.		
POTENCIAL DE LA INDUSTRIA		LA DEMANDA AUMENTARA EN LOS PROXIMOS 5 AÑOS		
No. PARTICIPANTES		CONTINUA CRECIENDO EN TASA DE CRECIENIE		
LINEA DE PRODUCTOS		SE INCORPORAN NUEVOS PRODUCTOS, CON MAYOR VALOR AGREGADO.		
DISTRIBUCION DE LA PARTICIPACION			EMPRESAS BIEN ESTABLECIDAS PODRIAN INCORPORARSE NUEVOS PARTICIPANTES.	
OPORTUNIDAD DE PENETRAR MERCADO		LAS OPORTUNIDADES SON CLARAS, SE NECESITA INVERTIR EN INFRAESTRUCTURA.		
LEALTAD DE LA CLIENTELA			PATRONES DE COMPRA ESTAN BIEN ESTABLECIDOS.	
ENFOQUE DE LA TECNOLOGIA		INVESTIGACION CONTINUA MEJORA TECNOLOGIA Y DESARROLLA NUEVOS PRODUCTOS. ENFASIS EN MERCADOTECNIA		

RESUMEN: LA INDUSTRIA SE ENCUENTRA EN UN PROCESO DE CRECIMIENTO AUNQUE EN DOS FACTORES ESTA EN ESTADO DE MADUREZ.



5. FUERZAS QUE MUEVEN AL SECTOR INDUSTRIAL CAMARONERO

AMENAZAS DE INGRESO.-

EL INGRESO DE NUEVAS EMPRESAS EN UN SECTOR INDUSTRIAL APORTAN CAPACIDAD ADICIONAL, EL DESEO DE OBTENER UNA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Y CON FRECUENCIA RECURSOS SUBSTANCIALES, COMO ES ATRACTIVA LA INDUSTRIA CAMARONERA.

SIN EMBARGO LAS AMENAZAS DE INGRESO DE UN SECTOR INDUSTRIAL DEPENDEN DE LAS BARRERAS DE INGRESO QUE ESTÉN PRESENTES Y ESTAS SE DAN EN EL SECTOR CAMARONERO.

ES ASÍ QUE AUNQUE PERÚ, COLOMBIA, EL MISMO BRASIL, CENTRO AMÉRICA Y OTROS ESTÉN INGRESANDO, TIENEN FUERTES BARRERAS DE INGRESO COMO LA FALTA DE UN CLIMA ESTABLE CON TEMPERATURAS QUE NO TIENEN MAYOR FLUCTUACIÓN, COMO LAS DEL ECUADOR NO SE DAN EN CASI NINGÚN LADO Y A ESTO SE SUMA LA CONFIGURACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS COSTAS RICAS EN ESTUARIOS Y MANGLARES QUE HACEN POSIBLE UNA FUERTE Y ESTABLE PRODUCCIÓN DURANTE TODO EL AÑO, POR TANTO AUNQUE SON UNA AMENAZA NO REPRESENTAN UN PELIGRO QUE AFECTE DE MANERA SIGNIFICATIVA A NUESTRA POSICIÓN.

A ESTO SE SUMA EL TIPO DE ESPECIE QUE SE PRODUCE MAS LA MAYOR ABUNDANCIA DE LARVA (MATERIA PRIMA) EN NUESTRAS COSTAS Y LA AUSENCIA EN OTROS PAÍSES QUE TIENEN QUE IMPORTAR LARVA DE NOSOTROS.

OTRA BARRERA DE INGRESO ES LA QUE SE REFIERE A LA TECNOLOGÍA O SEA EL " KNOW HOW " PARA LO CUAL SE REQUIEREN EL CONOCIMIENTO DE MUCHOS AÑOS DE EXPERIENCIA .



LA NECESIDAD DE INVERTIR GRANDES RECURSOS FINANCIEROS PARA COMPETIR, CREA UNA BARRERA DE INGRESO, EN PARTICULAR EN LA INDUSTRIA CAMARONERA SE NECESITA CAPITALES FUERTES PARA LA INFRAESTRUCTURA Y TAMBIÉN PARA LA OPERACIÓN.

LOS COSTOS CAMBIANTES Y SOBRE TODO SU CONSTANTE INCREMENTO CREAN OTRA BARRERA DE INGRESO.

EL ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN CREADOS A TRAVÉS DEL TIEMPO A COSTA DE MUCHO SACRIFICIO EN LO QUE SE REFIEREN A LA INTRODUCCIÓN Y ACREDITACIÓN DEL CAMARÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES Y LA CONFIANZA DE LOS PROCESOS QUE CUMPLEN CON LAS NORMAS INTERNACIONALES ESTABLECIDAS , Y AUNQUE ESTAS SEAN SUPERABLES NO DEJAN DE SER OTRA BARRERA DE INGRESO.

LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES ES OTRO ASPECTO IMPORTANTE QUE REPRESENTA UNA BARRERA DE INGRESO, EN NUESTRO CASO EL GOBIERNO ECUATORIANO HA PROHIBIDO LA INSTALACIÓN DE NUEVAS PISCINAS CAMARONERAS, MEDIANTE DECRETO PUBLICADO EN EL REGISTRO OFICIAL DE DICIEMBRE DE 1995.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.-

EN EL ECUADOR LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN SE REALIZA A TRAVÉS DE LAS PLANTAS PROCESADORAS, A MENOS UN 4% DE LAS VENTAS AL EXTERIOR SON HECHAS POR PRODUCTORES QUE NO TENIENDO PLANTA PROPIA CONTRATAN LOS SERVICIOS DE TERCEROS PARA LUEGO EXPORTAR DIRECTAMENTE, SIN EMBARGO EN EL ECUADOR HAY UN EXCESO DE CAPACIDAD INSTALADA DE PLANTAS PROCESADORAS QUE AUNQUE TIENEN ALGÚN GRADO DE INTEGRACIÓN O SEA SUS PROPIAS CAMARONERAS, CREA UN CLIMA DE ALTA COMPETITIVIDAD EN LA COMPRA DE LA PRODUCCIÓN DE AQUELLAS CAMARONERAS INDEPENDIENTES.

EN EL ECUADOR LA MAYORÍA DE LOS PRODUCTORES CAMARONEROS NO SON EXPORTADORES, ESTO HACE QUE EL MERCADO LOCAL DE COMPRA DE CAMARÓN SEA MUY COMPETITIVO Y SOFISTICADO.

LOS PROCESADORES DAN UNA SERIE DE SERVICIOS AL CAMARONERO COMO MECANISMO DE CAPTAR MAYOR CANTIDAD DE SU PRODUCCIÓN, ENTRE ESTOS SERVICIOS QUE SE DAN ENCONTRAMOS:

- FINANCIAMIENTO
- TRANSPORTE
- PROVISIÓN DE LARVAS
- ALIMENTO BALANCEADO
- ASESORÍA TÉCNICA, ETC.

ESTA FUERTE COMPETENCIA INTERNA CREA TAMBIÉN LA NECESIDAD DE SER MAS EFICIENTE EN LA COMERCIALIZACIÓN, A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS, MERCADOS Y TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO QUE PERMITAN A UNA OTRA PLANTA PROCESADORA COMPETIR MEJOR EN EL MERCADO LOCAL DE COMPRA DE CAMARONES. ES POR ESTO QUE LOS PRODUCTORES GENERALMENTE ESTÁN SATISFECHOS CON LOS PRECIOS QUE RECIBEN.

ESTE SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN INTERNA TIENE INDISCUTIBLEMENTE LA GRAN VENTAJA DE QUE MIENTRAS HAYA UN EXCESO DE CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO DE CAMARÓN, TODOS LOS PROCESADORES/EXPORTADORES, ESTÁN FORZADOS A SER EFICIENTES Y CREATIVOS EN CADA UNO DE SUS PROCESOS PARA PODER SOBREVIVIR, FORJÁNDOSE ASÍ UNA INDUSTRIA SANA Y COMPETITIVA.

SIN EMBARGO, ESTE SISTEMA TAMBIÉN TIENE UNA GRAN DESVENTAJA. ESTO ES QUE, AL SER TODOS LOS PROCESADORES/EXPORTADORES COMPETIDORES EN EL MERCADO LOCAL, ES MUY DIFÍCIL LOGRAR UNA COMERCIALIZACIÓN TOTALMENTE DESINTERESADA Y GREMIAL PARA EL MERCADO EXTERNO. ESTE INDIVIDUALISMO MUY FRECUENTE ES DESTRUCTIVO E INEFICIENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PAÍS.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.-

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES ES VARIABLE, EN LA TEMPORADA DE DICIEMBRE A ABRIL, POR LA ABUNDANCIA DE LARVA SALVAJE, Y CONDICIONES CLIMÁTICAS FAVORABLES ES BAJO, MIENTRAS QUE DE MAYO A NOVIEMBRE POR ESCASEZ Y CONDICIONES MENOS FAVORABLES ES ALTO. ESTO EN CUANTO A LA PRODUCCIÓN.

EN CUANTO A LA COMERCIALIZACIÓN EL PODER DE LOS PROVEEDORES ES ALTO SI HAY POCA OFERTA , EN CAMBIO ES BAJO SI HAY EXCESOS EN LA PRODUCCIÓN .

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.-

TAMBIÉN ES VARIABLE YA QUE DEPENDE DE LA OFERTA Y DEMANDA DE CIERTOS MERCADOS QUE TAMBIÉN TIENEN VARIACIONES DE ACUERDO A LAS TEMPORADAS.

SIN EMBARGO ES BAJO A NIVEL INTERNO POR LA COMPETENCIA ENTRE LA CAPACIDAD INSTALADA DE PLANTAS PROCESADORAS, LO QUE BENEFICIA A LOS PRODUCTORES Y OBLIGA A LAS EMPACADORAS A SER MAS EFICIENTES Y CREATIVOS .

AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.-

SE HAN HECHO VARIOS EXPERIMENTOS A NIVEL INTERNACIONAL CON IMITACIONES A PRODUCTOS COMO JAIBA, CANGREJO Y CAMARÓN, SIN QUE LOGREN LOS ÉXITOS ESPERADOS, EN RAZÓN DE QUE LOS CONSUMIDORES PREFIEREN PRODUCTOS NATURALES.

EXISTEN LA POSIBILIDAD DE PODER REDUCIR EL TIEMPO DE CULTIVO DE LA LANGOSTA DE MAR Y AUNQUE SU TÉCNICA ES MUY NUEVA SE REQUIERE DE INVERSIONES DE CAPITAL MUY GRANDES.

EN EL ECUADOR SE HA EMPEZADO A CONSTRUIR PISCINAS PARA EL CULTIVO DE LA LANGOSTA AUSTRALIANA O DE AGUA DULCE, QUE PUEDE TENER UN POTENCIAL IMPORTANTE, PERO SU COMERCIALIZACIÓN NO SE DA TODAVÍA A NIVEL INTERNACIONAL Y AUNQUE ESTE PUEDE SER UN PRODUCTO SUSTITUTO, NO ESTA REALMENTE CATALOGADO COMO PARA DESPLAZAR A UN BIEN POSESIONADO MERCADO CAMARONERO, YA QUE INCLUSIVE ES MAS CARO.

6. ESTABLECER ESTRATEGIAS

AL ENFRENTARSE A LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS HAY 3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA DESEMPEÑARSE MEJOR QUE OTRAS EMPRESAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL Y SON:

- LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
- DIFERENCIACIÓN
- ENFOQUE O SEGMENTACIÓN

LA EMPRESA HA ESCOGIDO LA PRIMERA ,EL LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS, Y AUNQUE SE PUEDE SEGUIR CON ÉXITO MAS DE UNA ESTRATEGIA, SOLO SERÁ ESTA PARA ALGUNA ÁREA ESPECIFICA.

LA IMPLANTACIÓN EFECTIVA DE LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO O DE CUALQUIERA DE LAS OTRAS DOS REQUIERE DE UN COMPROMISO TOTAL Y DEL APOYO CON TODOS LOS ELEMENTOS ORGANIZACIONALES QUE ESTARÍAN DILUIDOS SI EXISTE MAS DE UN OBJETIVO PRIMARIO, SEGÚN PORTER.

LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS SON TÁCTICAS PARA SUPERAR EL DESEMPEÑO DE LOS COMPETIDORES EN UN SECTOR INDUSTRIAL AUNQUE EN LA INDUSTRIA CAMARONERA COMO EN OTRAS SIGNIFICA QUE TODAS LAS EMPRESAS PUEDEN OBTENER ELEVADOS RENDIMIENTOS.

EN LA PRODUCCIÓN CAMARONERA SE REQUIERE UNA ESTRATEGIA GENÉRICA O DE ESTE TIPO, EN VISTA DE ESTAR BASADO EN LA CURVA DE EXPERIENCIA, LA CONSTRUCCIÓN AGRESIVA DE INSTALACIONES CAPACES DE PRODUCIR GRANDES VOLÚMENES DE CAMARÓN DE FORMA EFICIENTE.

DEL VIGOROSO EMPENO DE REDUCIR LOS COSTOS BASADOS EN LA EXPERIENCIA, DE RÍGIDOS CONTROLES DE COSTOS, EL EVITAR LAS CUENTAS MARGINALES Y SOBRE TODO QUE EN VISTA DE TENER VENDIDA TODA LA PRODUCCIÓN DE LA FUERTE DEMANDA NO SE

NECESITA UNA FUERZA DE VENTAS, NI PUBLICIDAD Y EL SERVICIO SOLO SE DA EN ETAPAS FINALES Y EN MÍNIMA PROPORCIÓN.

EL BAJO COSTO CON RELACIÓN A LOS COMPETIDORES ES EL TEMA QUE RECORRE TODA LA ESTRATEGIA AUNQUE LA CALIDAD, PRODUCCIÓN Y OTRAS ÁREAS NO PUEDEN SER IGNORADAS.

TENIENDO UNA POSICIÓN DE COSTOS BAJOS SE LOGRA QUE LA EMPRESA OBTENGA RENDIMIENTOS MAYORES AL PROMEDIO EN EL SECTOR INDUSTRIAL CAMARONERO, A PESAR DE LA PRESENCIA DE UNA INTENSA COMPETENCIA.

SU POSICIÓN EN COSTOS BAJOS DA A LA EMPRESA UNA DEFENSA CONTRA LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.

UNA POSICIÓN DE BAJOS COSTOS DEFIENDE A LA EMPRESA CONTRA LOS COMPRADORES PODEROSOS, YA QUE LOS COMPRADORES SOLO PUEDEN EJERCER PODER PARA HACER BAJAR LOS PRECIOS, AL NIVEL DEL COMPETIDOR QUE LE SIGUE EN EFICIENCIA.

EL COSTO BAJO PROPORCIONA DEFENSA CONTRA LOS PROVEEDORES PODEROSOS DANDO MAS FLEXIBILIDAD PARA ENFRENTARSE A LOS AUMENTOS DE COSTOS DE LOS INSUMOS.

LOS FACTORES QUE CONDUCEN A UNA POSICIÓN DE BAJO COSTO, POR LO GENERAL, TAMBIÉN PONEN SUBSTANCIALES BARRERAS DE INGRESO EN TÉRMINOS DE ECONOMÍAS DE ESCALAS O VENTAJAS DE COSTO.

POR ULTIMO, UNA POSICIÓN DE COSTOS BAJOS , POR LO GENERAL, COLOCA A LA EMPRESA EN UNA POSICIÓN FAVORABLE CON RELACIÓN A SUS COMPETIDORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL FRENTE A LOS POSIBLES SUSTITUTOS, Y EN CONSECUENCIA UNA POSICIÓN DE BAJO COSTO PROTEGE A LA EMPRESA CONTRA LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS, PORQUE LA NEGOCIACIÓN SOLO PUEDE CONTINUAR PARA EROSIONAR LAS UTILIDADES , HASTA QUE LAS DEL COMPETIDOR QUE SIGA EN

EFICIENCIA SEAN ELIMINADAS, Y DEBIDO A QUE LOS COMPETIDORES MENOS EFICIENTES SERÁN LOS PRIMEROS EN SUFRIR ANTE LAS PRESIONES COMPETITIVAS.

IMPULSO ESTRATEGICO

LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS

ESTRATEGIAS

1. EN LO QUE SE REFIERE A LA ADMINISTRACIÓN:

1. SE HA IMPLEMENTADO UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA, POR MEDIO DEL CUAL CONTROLAMOS LOS GASTOS DE MANTENIMIENTO PERIÓDICOS Y LOS CONTRATOS DE MANTENIMIENTO PORCENTIVOS PARA LA MAQUINARIA Y MEDIOS DE TRANSPORTE TANTO TERRESTRE COMO ACUÁTICOS. ESTE SISTEMA MEDIANTE REPORTES PERIÓDICOS (QUINCENALES Y MENSUALES) NOS PERMITE CONTROLAR LOS GASTOS, EVITAN DUPLICIDAD, TANTO DE COMPRAS COMO DE PAGOS, Y LOS RECLAMOS POR GARANTÍA EN LAS REPARACIONES Y EQUIPOS Y EVITAMOS TENER QUE CONTRATAR EXTERNAMENTE LO QUE NOS SIGNIFICA COSTOS ADICIONALES.
2. SE MANTIENE UN SISTEMA DE SUELDOS, REVISABLES CADA 6 MESES O CADA AÑO DEPENDE COMO SE HAYAN MANIFESTANDO LOS PARÁMETROS DE INFLACIÓN Y CONDICIONES FAVORABLES PARA LA INDUSTRIA. ADEMÁS DE LOS INCENTIVOS QUE SE DAN AL DPTO. DE CONTABILIDAD Y SISTEMAS POR EL TENER ACTUALIZADA LA INFORMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS EN TODOS LOS RUBROS Y QUE SON MUCHOS.

1. SE HACE UN ANÁLISIS DEL VALOR DE LOS GASTOS GENERALES, PARA BUSCAR LA REDUCCIÓN DE COSTOS.

2. PARA LA TOMA DE DECISIONES HEMOS MEJORADO EN UN SIE; PARA SOPORTE A LAS DECISIONES, ESTE SISTEMA PERMITE CALCULAR CUANTO MAS COSTARA AUMENTARA DE PESO Y TAMAÑO (CLASIFICACIÓN) DESDE UN PESO DE COSECHA PEQUEÑO ES DECIR 12 GRAMOS PROMEDIO PARA LLEVARLO A 16 GRAMOS, 18 GRAMOS O 20 GRAMOS, S DECIR A UNA CLASIFICACIÓN MAS GRANDE PARA OBTENER UN MAYOR PRECIO, ABSORBIENDO UNA MORTALIDAD ESTIMADA. ESTE SISTEMA MIDE LA RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN POR INCREMENTO VS. PRECIO DE COSECHA PARA CAMARÓN MAS GRANDE, LO QUE PERMITE TOMAR LA DECISIÓN APROPIADA PARA EL MOMENTO DE COSECHAR.

- ESTE SISTEMA NOS SIRVE PARA APOYAR EN LA TOMA DE DECISIONES PORQUE ADEMÁS HAY OTRAS CONSIDERACIONES QUE INTERVIENEN COMO SON:

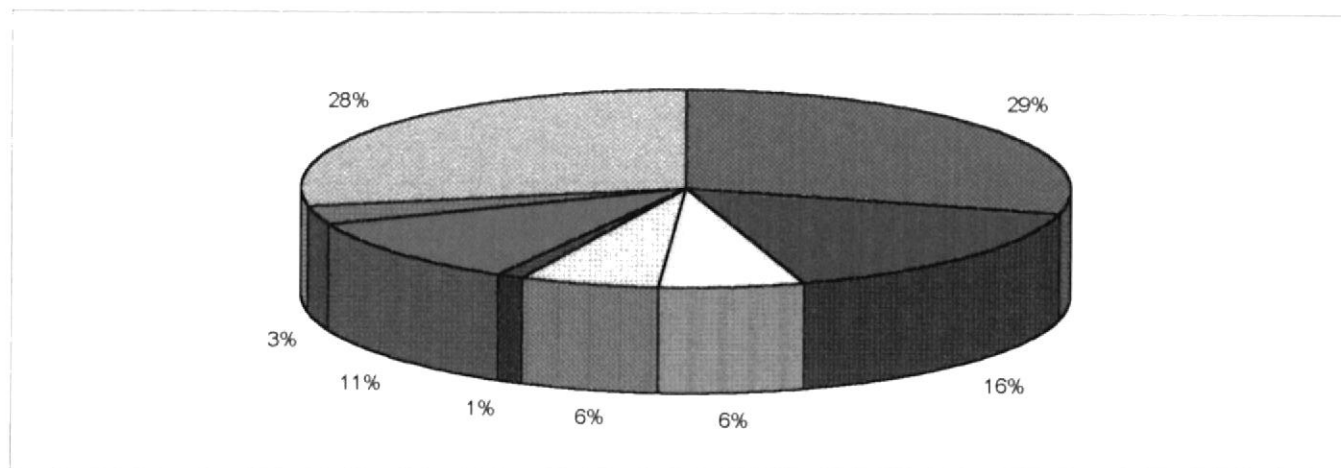
- BIOMASA EN LAS PISCINAS = DETERMINAN EL # DE ANIMALES VIVOS
- SI LA VARIACIÓN DEL PRECIO ENTRE UNA CLASIFICACIÓN Y OTRA JUSTIFICA O NO EL AUMENTO DE PESO.
- SI TENEMOS LARVA EN PRECRIADEROS Y POR CUANTO TIEMPO
- SI NO TENEMOS LARVA, HAY ESCASEZ
- TAMBIÉN ESTIMAMOS CUANDO CONVIENE MAS COMPRAR LARVAS SALVAJES O DE LABORATORIO SI ESTAS TIENEN UNA FUERTE DIFERENCIA DE PRECIOS PERO TAMBIÉN CONSIDERABLES DIFERENCIAS EN % DE SUPERVIVENCIAS

PRECIOS.-

EN LA INDUSTRIA DE PRECIOS ESTÁN DADOS POR EL MERCADO INTERNACIONAL DEPENDE DE LA LEY DE LA OFERTA Y DEMANDA, ES

DISTRIBUCIÓN UN PORCENTAJE DE LOS COSTOS QUE INTERVIENEN EN LA PRODUCCIÓN DE CAMARONES

PISCINAS # 1	VALOR S/.	PORCENTAJE
LARVAS	30,000,000	29%
ALIMENTO BALANCEADO	17,033,737	16%
FERTILIZANTES	5,635,561	6%
M/O/D	5,245,525	6%
M/O/I	1,933,864	1%
COMBUSTIBLE	10,970,895	11%
MANTENIMIENTO	3,897,860	3%
GTOS. GENERALES DE FABRIC.	28,676,708	28%
TOTAL	103,394,150	100%



EN CASO DE COSECHAR A 12GR. PROMEDIO

EN 1 PISC. DE = 10 Has:

100.000/Has. = 1'000.000 Larvas

65% Superv. a 12Gr. =

$$\begin{array}{r}
 650,000 \text{ Camarones} \\
 \times \quad \quad \quad 12 \text{ Gr.} \\
 \hline
 7,800,000 / 454 = 17,180 \text{ Lbs.}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 17,180 \text{ Lbs.} \\
 - \quad \quad \quad 32\% \text{ d/c} \\
 \hline
 11,682 \times 2.60 \text{ c/l} = 30,373.20 \text{ U.S. \$}
 \end{array}$$

DE 12 A 15 GR. NOS TOMA APROXIMADAMENTE 3 SEMANAS, CON UN INCREMENTO DE 1 Gr. SEMANAL APROXIMADO QUE EN COSTOS FIJOS SIGNIFICA.

S/. 6,484,265

EN ALIMENTO BALANCEADO, FERTILIZANTES SUMA S/. 6,100,348 Y COSTOS ADIMINISTRATIVOS 3 SEMANAS LO QUE DA UN COSTO ADICIONAL DE S/. 1,176,000

EN CASO DE COSECHAR A 15 GR. PROMEDIO.

1'000.000 X 60 % SUPERV. = 600,000

$$\begin{array}{r}
 600,000 \\
 \times \quad \quad \quad 15 \text{ GR.} \\
 \hline
 9,000,000 / 454 = 19,823 \text{ Lbs.}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 19,823 \\
 - \quad \quad \quad 32\% \\
 \hline
 13,479 \times 3.50 = 47,176.50 \text{ U.S. \$} \\
 - \text{ COSTOS ADICIONALES} = \quad \quad \quad 4,170.00 \text{ U.S. \$} \\
 \hline
 43,006.50 \text{ U.S. \$} \qquad \qquad \qquad 38,714.50
 \end{array}$$

ESTO SIGNIFICA QUE SI ESPERAMOS 3 SEMANAS NOS DARIA UNA UTILIDAD MAYOR EN APROX. \$8.390 DOLARES.

ADEMÁS DE LAS TEMPORADAS EN LA QUE ESTA LEY TIENE VARIACIONES QUE INCIDEN DE MANERA DIRECTA.

LOS PRECIOS VARÍAN SEMANALMENTE Y AUNQUE ESTAS SEAN MÍNIMAS (CENTAVOS DE DÓLAR) SE TOMAN CONSIDERABLES POR EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN.

EXISTEN MOMENTOS O PERIODOS NO MUY LARGOS (SEMANAS O MESES) EN LOS QUE POR MOTIVOS EXTRAÑOS SE PRODUCEN VARIACIONES EN LOS PRECIOS, PERO LUEGO VUELVEN AL RANGO NORMAL QUE HAN VENIDO ESTABILIZÁNDOSE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS QUE ES ALREDEDOR DE US. \$ 3.5 DÓLARES POR LIBRAS, LO QUE CONTRASTA CON PROYECCIONES DE HACE VARIOS AÑOS ATRÁS QUE AFIRMABAN PARA ESTE TIEMPO QUE EL CAMARÓN IBA A TENER UN PRECIO MUY INFERIOR AL QUE SE HA MANTENIDO Y CON EL REFLEJO DE PODER AUMENTAR INCLUSO.

5. ESTAS VARIACIONES NOS HAN HECHO DESARROLLAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICOS, GRACIAS A LA TECNOLOGÍA DE SUPERVIVENCIA, QUE NOS PERMITE CONOCER COMO SE ESTÁN COMERCIALIZANDO EL CAMARÓN EN OTRAS PARTES DEL MUNDO, Y PESE A QUE USA ES EL PRINCIPAL COMPRADOR HEMOS PODIDO MEJORAR NUESTROS PRECIOS EN ÉPOCAS DONDE LO COMERCIALIZAMOS EN EUROPA, ASIA Y OTROS NUEVOS MERCADOS DONDE PAULATINAMENTE HEMOS IDO INGRESANDO. ESTOS SIE PERMITE COMPARAR SI NUESTROS COSTOS NO ESTÁN ELEVADOS COMO PARA ESPERAR REPENTE DE PRECIOS:

2. EN LO QUE SE REFIERE AL CAMPO:

3. INTERNAMENTE HEMOS TENIDO INCREMENTOS CONSTANTES EN CIERTOS RUBROS COMO COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES, ALIMENTO BALANCEADO, FERTILIZANTES, SUELDOS, MATERIALES UTILIZADOS PARA PESCA, MADERA PARA FILTROS, MALLAS, TRANSPORTE, ETC. LO QUE NOS HA LLEVADO A ATACAR LOS COSTOS DE OTRA MANERA:

4. SE INSTALO UN LABORATORIO, EN EL CUAL DETERMINAMOS A DIARIO, QUE CANTIDAD DE ALIMENTO NATURAL (FITOPLANTON Y ZOOPLANTON). ESTAMOS GENERANDO CON NUESTRO SISTEMA DE FERTILIZACIÓN. ESTO NOS PERMITE DISMINUIR EL CONSUMO DE ALIMENTO BALANCEADO ADEMÁS DE NO UTILIZAR MAS FERTILIZANTE DEL NECESARIO ACTO QUE IMPLICA UNA CONSIDERABLE REDUCCIÓN DE LOS COSTOS SI CONSIDERAMOS QUE ESTOS RUBROS SON EL 30% DEL VALOR DE LOS COSTOS TOTALES. ADEMÁS EN LAS QUIEBRAS DE AGUAJES DONDE EL CAMARÓN PASA ENTERRADO POR CUESTIONES DE MUDA, SE REDUCE LA ALIMENTACIÓN PORQUE EL ANIMAL SOLO APROVECHA EL ALIMENTO EN UN 30% O 40%
5. HEMOS VUELTO A UTILIZAR MALLAS DE NYLON PORQUE EL PLÁSTICO AUNQUE NO ES TAN CARO, DURA MENOS Y A LA LARGA DURA MAS CARO.
6. CAPACITAMOS A NUESTROS EMPLEADOS PARA REALIZAR REPARACIONES EN FIBRA DE VIDRIO, COMPRANDO LOS MATERIALES DIRECTAMENTE AL FABRICANTE, Y EVITANDO PAGAR 2 O 3 VECES MAS, VALORES POR REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE TUBERÍAS.
7. SE HAN LASTRADO LOS CAMINOS DE INGRESO A LAS CAMARONERAS PARA PODER TRANSITAR TODO EL AÑO Y EVITAR LOS COSTOS EXCESIVOS QUE SIGNIFICA LA LOGÍSTICA POR AGUA Y AUNQUE ESTA SE SIGUE UTILIZANDO SE LA HA REDUCIDO EN FORMA CONSIDERABLE, LO QUE DISMINUYE TAMBIÉN LOS RIESGOS POR DETERIORO DE PARTE DEL PRODUCTO, ASALTOS A LAS EMBARCACIONES Y DEMORAS.

7. OBJETIVOS A CORTO PLAZO Y POLÍTICAS

OBJETIVOS

- REDUCIR NUESTROS COSTOS DE OPERACIÓN A TRAVÉS DE LOS SIE Y DE LA TI.
- LOGRAR LA INTEGRACIÓN TOTAL DE LOS PARTICIPANTES A TRAVÉS DE SISTEMAS DE INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y PROGRAMAS DE RELACIONES HUMANAS QUE CONCIENTICEN PARA LA IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO Y MEJOREN LAS RELACIONES TRABAJADOR-EMPRESARIO, COMO PUNTO DETERMINANTE PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA.
- LOGRAR UN TRABAJO EN EQUIPO DONDE TODOS ESTÉN CONCIENTIZADOS QUE TODO LO QUE PASA EN LA EMPRESA ES RESPONSABILIDAD DE TODOS, A TRAVÉS DE LA COORDINACIÓN DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS DONDE EL GERENTE HA TOMADO LA RESOLUCIÓN DE CORRELACIONARLOS A TODOS ENTRE SI Y CON LA ADMINISTRACIÓN.
- ATACAR NUEVOS MERCADOS PARA CREAR MAYOR COMPETENCIA DE MANERA QUE LA DEMANDA AUMENTE EN EL CORTO PLAZO.
- AGILITAR AUN MAS LA INFORMACIÓN PARA IR MONITOREANDO MEJOR CADA UNA DE LAS ÁREAS.
- MEJORAR LOS SISTEMAS DE SEGURIDAD, CON LA AYUDA TAMBIÉN DE LAS AUTORIDADES.
- SOLICITAR A LAS AUTORIDADES MONETARIAS Y AL GOBIERNO CENTRAL A TRAVÉS DE LA CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA Y DE INDUSTRIA, LA NECESIDAD DE APERTURA DE LÍNEAS DE CRÉDITO QUE AMORTIGÜEN LA INCIDENCIA DE LOS INCREMENTOS EN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN O DE INCENTIVOS A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN, A TRAVÉS DE BONOS DE FOMENTO, FONDOS FINANCIEROS U OTROS.
- TAMBIÉN SOLICITAR AL GOBIERNO ACTUAL NO CREAR NUEVOS GRAVÁMENES QUE DESINCENTIVEN A LOS EMPRESARIOS CAMARONEROS YA QUE DEL SECTOR DEPENDEN MUCHAS FAMILIAS ECUATORIANAS.

POLÍTICAS

- ESTABLECER O CREAR NUEVOS PROGRAMAS QUE NOS AYUDEN A PRODUCIR MAS EN MENOR TIEMPO Y CON LOS MÍNIMOS COSTOS.
- IR PREPARANDO A LA GENTE PARA LOS CAMBIOS QUE VAMOS IMPLANTANDO EN EL FUTURO INMEDIATO Y LAS QUE SE PUEDAN VENIR.

8. OBJETIVOS A LARGO PLAZO Y METAS.

LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO Y LAS METAS QUE QUEREMOS LOGRAR HAN SIDO TRAZADAS BAJO LA PREMISA DEL MANTENIMIENTO DE UN DESARROLLO SOSTENIDO Y EL INCREMENTO DE LA PORCIÓN DEL MERCADO MUNDIAL, ASÍ COMO LA CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES INDISPENSABLES PARA LA SUBSISTENCIA DE LA INDUSTRIA.

PARA ESTO SE HA DISPUESTO LO SIGUIENTE:

OBJETIVOS

- COMPROMETER A LOS PARTICIPANTES Y A LAS AUTORIDADES ASÍ COMO A LA ESPOL Y AL CENAIM, A LA CONSTANTE DE ESFUERZO QUE EN LA ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS LLEVAN A CABO, SOBRE TODO PARA PODER OBTENER EL MEJORAMIENTO DE LAS TÉCNICAS PARA PRODUCIR LARVAS DE MEJOR CALIDAD EN LOS LABORATORIOS , ES DECIR, QUE TENGAN UN MAYOR PORCENTAJE DE SUPERVIVENCIA EN LAS PISCINAS, PARA NO TENER QUE DEPENDER DE LA LARVA SALVAJE , QUE A VECES ES ESCASA O QUE POR VARIACIÓN DE CONDICIONES CLIMÁTICAS PODRÍAN BUSCAR MEJORES CONDICIONES EN OTRAS PARTES; SOLO ASÍ SE PODRÁ CONTAR CON UNA MATERIA PRIMA QUE GARANTIZA UNA BUENA PRODUCCIÓN DURANTE TODO EL AÑO, Y TRATANDO DE SEGUIR DESARROLLANDO LOS POLICULTIVOS.
- COMPROMETER A TODOS LOS CAMARONEROS Y A LAS AUTORIDADES A CONSERVAR, Y MEJORAR LOS RECURSOS BIOACUATICOS A TRAVÉS DE PROGRAMAS DE CONTROL Y REGULACIONES DE USO DE TODO TIPO DE PRODUCTOS QUE AFECTEN A LA INDUSTRIA CAMARONERA EN EL ECUADOR.

- OBTENER MAYOR % DEL MERCADO MUNDIAL Y EL MEJOR POSICIONAMIENTO DEL CAMARÓN ECUATORIANO A NIVEL INTERNACIONAL.

METAS.

- PRODUCIR UN CAMARÓN ECOLÓGICO, ES DECIR QUE SE CONSERVE EL PROCESO DE MANERA NATURAL Y LA NO UTILIZACIÓN DE PRODUCTOS QUE INCREMENTAN LA CONTAMINACIÓN PARA QUE ESTA POR LOS MENOS SE DETENGA.
- PRODUCIR DE MANERA CONTINUA, CON MAYOR ROTACIÓN EN LAS PISCINAS, DISMINUYENDO EL TIEMPO DE SIEMBRA-COSECHA, SIN INCREMENTAR COSTOS.
- CUMPLIR SOCIALMENTE, CON LA CAPACITACIÓN TANTO TÉCNICA COMO CULTURAL QUE PERMITE QUE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR CAMARONERO OBTENGAN UN MEJOR NIVEL DE VIDA PARA ELLOS Y SUS FAMILIAS.
- QUE SE FORTALEZCA LA INDUSTRIA Y SE PUEDA OFRECER MEJORES CONDICIONES PARA LOS TRABAJADORES Y EMPRESARIOS Y SE PUEDAN ABRIR MAS PLAZAS DE TRABAJO PARA LOS ECUATORIANOS.

MARKETING

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN ECUATORIANO.

1.- ANTECEDENTES.

2.- ESTRUCTURA DE COMERCIALIZACIÓN.

3.- DISTRIBUCIÓN DE EXPORTACIONES.

4.- MERCADOS.

5.- ESTRATEGIA ACTUAL.

*** CALIDAD.**

*** INFORMACIÓN.**

*** TALLAS.**

*** VALOR AGREGADO.**

6.- ESTRATEGIA A FUTURO.

MARKETING

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN ECUATORIANO

1. ANTECEDENTES

EL ECUADOR SE INICIO EN EL MERCADO DE CAMARONES A TRAVÉS DE COMERCIALIZAR LAS VARIETADES **BROWN, WHITE, Y PINK** QUE SE OBTENÍAN MEDIANTE LA CAPTURA DE ARRASTRE.. SIN EMBARGO LOS VOLÚMENES ERAN PEQUEÑOS Y CÍCLICOS, POR LO QUE PARA COMERCIALIZAR EL CAMARÓN, LOS EXPORTADORES SEGUÍAN LAS TENDENCIAS DEL MERCADO INTERNACIONAL Y VENDÍAN SU REPRODUCCIÓN BÁSICAMENTE A LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA.

ES A PARTIR DE LA INTRODUCCIÓN DE LA ACUACULTURA EN EL AÑO DE 1968 Y DE SU PRODUCCIÓN INDUSTRIALIZADA QUE SE INICIA APROXIMADAMENTE EN 1976 QUE ECUADOR SE TRANSFORMA EN UN IMPORTANTE PRODUCTOR Y EXPORTADOR DE CAMARONES.

UN VERTIGINOSO CRECIMIENTO ES EXPERIMENTADO POR LA INDUSTRIA AL PASAR DE 439 HECTÁREAS DEDICADAS AL CULTIVO DEL CAMARÓN EN 1976 A 133.336 HECTÁREAS EN 1.993.

EL AUMENTO DE PRODUCCIÓN RESULTANTE DE ESTA EXPANSIÓN PERMITIÓ AL ECUADOR PASAR DE 9.000 TONELADAS MÉTRICAS ANUALES EN 1976 A 127.946 TONELADAS MÉTRICAS EN 1992. ESTO ES, CONSIDERANDO QUE EN 1976 ÚNICAMENTE 1.316 TONELADAS MÉTRICAS. DE LAS 9.000 TONELADAS MÉTRICAS PRODUCIDAS ERAN CULTIVO, COMPARANDO CON LAS 115.151 TONELADAS MÉTRICAS DE CULTIVO VERSUS APENAS 12.795 TONELADAS MÉTRICAS DE CAPTURA EN 1992.

ESTE RÁPIDO CRECIMIENTO EN PRODUCCIÓN DE TRAJO CONSIGO LA PROLIFERACIÓN DE PLANTAS PROCESADORAS. EN LA ACTUALIDAD EXISTEN 78 PLANTAS DEDICADAS EXCLUSIVAMENTE AL PROCESAMIENTO DEL CAMARÓN; A LAS CUALES SE AGREGAN ALGUNAS MAS QUE PROCESAN CAMARÓN Y PESCADO.

2. ESTRUCTURA DE COMERCIALIZACIÓN

EN EL ECUADOR LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN ES REALIZADA POR LAS PLANTAS PROCESADORAS. APENAS UN 4% DE LAS VENTAS AL EXTERIOR SON HECHAS POR PRODUCTORES QUE, NO POSEYENDO PLANTAS PROPIAS, CONTRATAN LOS SERVICIOS DE TERCEROS PARA LUEGO EXPORTAR DIRECTAMENTE.

A PESAR DE QUE CASI LA TOTALIDAD DE LAS PLANTAS PROCESADORAS TIENEN ALGÚN GRADO DE INTEGRACIÓN, ES DECIR, QUE TIENE SUS PROPIAS CAMARONERAS, EN EL ECUADOR HAY UN EXCESO DE CAPACIDAD INSTALADA DE PLANTAS PROCESADORAS; EXISTIENDO ASÍ, UN CLIMA DE ALTA COMPETITIVIDAD EN LA COMPRA DE LA PRODUCCIÓN DE AQUELLAS CAMARONERAS INDEPENDIENTES.

EN EL ECUADOR, A DIFERENCIA DE OTROS PAÍSES, LA MAYORÍA DE LOS PRODUCTORES (CAMARONEROS) NO SON EXPORTADORES. ESTO HACE QUE EL MERCADO LOCAL DE COMPRA DE CAMARÓN SEA COMPETITIVO Y SOFISTICADO. LOS PROCESADORES DAN UNA SERIE DE SERVICIOS AL CAMARONERO, COMO MECANISMO DE CAPTAR MAYOR CANTIDAD DE SU PRODUCCIÓN, ENTRE ESTOS SERVICIOS QUE SE DAN , ENCONTRAMOS: FINANCIAMIENTO, TRANSPORTE, PROVISIÓN DE LARVAS, ALIMENTO BALANCEADO, ASESORÍA TÉCNICA, ETC. ESTA FUERTE COMPETENCIA INTERNA CREA TAMBIÉN LA NECESIDAD DE SER MAS EFICIENTE EN LA COMERCIALIZACIÓN, A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS, MERCADOS Y TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO QUE

COMPARATIVE ECUADOREAN SHRIMP EXPORTS

COMPANIES	VARIATON	POUNDS	POUNDS	VARIATON	US. \$FOB	US. \$FOB	VARIATON
	US. \$FOB	JAN-DIC/95	JAN-DIC/94	POUNDS	JAN-DIC/95	JAN-DIC/94	US. \$FOB
1 EXPORKLORE	15,793,336	18,785,855	18,431,404	354,451	63,313,228	50,828,289	12,484,939
2 EXPORT.EXPALSA	-168,254	16,064,060	15,003,121	1,060,939	61,733,151	61,379,977	353,174
3 EL ROSARIO S.A.	-2,557,913	14,831,559	14,753,365	78,194	53,139,398	56,125,641	-2,986,243
4 EMP. NACIONAL	13,933,782	9,924,384	8,197,345	1,727,039	45,307,473	33,820,735	11,486,738
5 GRANMAR S.A.	6,821,662	9,879,653	7,511,421	2,368,232	29,938,750	23,976,023	5,962,727
6 PESQ. STA. PRISCILA	11,893,062	9,596,060	7,495,607	2,100,453	29,843,470	18,686,658	11,156,812
7 PROMARISCOS	-1,077,976	9,279,245	8,652,599	626,646	36,903,052	37,102,794	-199,742
8 PROMADASA	29,770,094	9,158,014	558,419	8,599,595	32,662,811	2,369,195	30,293,616
9 COPESA	4,527,470	9,151,030	9,249,708	-98,678	31,341,842	26,599,691	4,742,151
10 CACHUGRAN C. LTDA.	13,164,983	6,860,156	2,264,782	4,595,374	23,703,106	8,854,388	14,848,718
11 ESTAR S.A.	3,123,551	4,688,865	3,847,013	841,852	13,191,841	10,666,595	2,525,246
12 EXPORT. OCEANPAC	4,209,418	4,685,162	3,491,707	1,193,455	16,318,232	12,424,456	3,893,776
13 SONGA	4,013,039	4,242,069	2,776,395	1,465,674	14,173,117	9,653,292	4,519,825
14 PIQUEROSA	8,480,390	3,129,906	292,000	2,837,906	11,438,448	1,702,537	9,735,911
15 EMPAC. CHAMPMAR	4,779,426	3,094,867	1,746,003	1,348,864	9,628,550	5,056,314	4,572,236
16 PESQ. PROGALCA	7,012,499	3,027,639	1,041,200	1,986,439	9,663,182	2,173,995	7,489,187
17 MARTUCCI S.A.	-119,083	2,757,020	2,932,722	-175,702	7,296,205	7,526,509	-230,304
18 MARINES S.A.	3,069,305	2,596,681	1,848,797	747,884	8,594,861	5,309,872	3,284,989
19 NEGOCIOS REAL S.A.	704,357	2,571,599	2,384,053	187,546	8,024,717	6,821,777	1,202,940
20 PESCA ECUADOR.	2,773,383	2,514,411	2,028,850	485,561	9,487,822	6,579,637	2,908,185
21 COSACE	982,087	2,157,024	2,123,952	33,072	6,578,636	5,741,699	836,937
22 EMPAC. DUFER	3,815,495	2,089,609	996,744	1,092,865	7,193,067	2,943,805	4,249,262
23 FRICMARES S.A.	-4,538,034	1,965,934	3,387,127	-1,421,193	7,447,592	12,724,373	-5,276,781
24 BIOAQUATICA MABIOSA	3,950,713	1,915,823	1,333,581	582,242	8,592,228	4,852,816	3,739,412
25 MARISCOS DEL ECUADOR	3,103,357	1,914,172	869,573	1,044,599	6,646,844	3,932,681	2,714,163
26 ALQUIMIA MARINA	1,781,084	1,867,811	1,591,680	276,131	6,930,568	5,450,887	1,479,681
27 MARFRUT EXPORT.	4,299,316	1,749,003	482,950	1,266,053	5,105,609	1,333,248	3,772,361
28 EMPAC. GRUPO BAHIA	2,682,018	1,716,357	1,166,082	550,275	6,385,992	3,546,383	2,839,609
29 MARINA DEL REY	1,719,121	1,694,209	1,282,871	411,338	5,768,520	3,909,141	1,859,379
30 MIRAKLES	-257,403	1,674,181	1,722,895	-48,714	6,181,389	7,174,331	-992,942
31 CALCORP S.A.	1,616,789	1,404,850	1,091,300	313,550	3,082,954	1,488,745	1,594,209
32 INEXPAC	106,383	1,353,516	1,322,571	30,945	4,303,432	4,594,824	-291,392
33 EMPAC. CALVI	1,657,431	1,262,683	696,522	566,161	4,587,145	2,848,829	1,738,316
34 VIDEMAR S.A.	-583,427	1,193,693	1,330,150	-136,457	3,830,470	4,941,255	-1,110,785
35 ETORIANA DE MARISCOS	2,502,880	1,176,834	561,170	615,664	3,995,741	1,836,212	2,159,529
36 PESQ. CAPRICORNIO	1,581,456	1,168,478	728,922	439,556	3,797,175	2,216,050	1,581,125
37 LANGOSTINOS S.A.	423,767	1,123,230	971,956	151,274	3,349,995	3,070,622	279,373
38 OCEANEXA C.A.	629,304	990,599	841,033	149,566	3,884,437	3,577,586	306,851
39 EMPAC. SOMAR	2,255,900	964,338	94,257	870,081	2,799,553	217,396	2,582,157
40 ECUAMAR S.A.	-324,703	921,391	1,305,268	-383,877	3,869,642	4,537,015	-667,373
41 EXPORT. MAREST	2,316,103	906,639	179,750	726,889	3,337,417	601,997	2,735,420
42 EMPAC. MAR GRANDE	-5,056,531	881,799	2,267,769	-1,385,970	2,578,688	8,035,928	-5,457,240
43 NEGOCIOS DEL MAR	873,781	877,938	818,092	59,846	2,715,691	1,985,706	729,985
44 LANGOSMAR S.A.	640,453	816,550	644,350	172,200	3,138,902	2,542,680	596,222
45 CAMARONERA ACUARIO	-2,611,752	794,895	2,072,161	-1,277,266	2,236,790	5,066,666	-2,829,876
46 ALIEX C.A.	1,838,255	789,470	311,000	478,470	2,688,616	840,680	1,847,936
47 FORTUMAR ECUADOR	504,748	712,225	294,365	417,860	838,003	333,255	504,748
48 PRIME BRAND S.A.	28,500	704,500	562,540	141,960	2,837,335	2,431,335	406,000
49 AQUAFINCA S.A.	-996,169	653,969	940,246	-286,277	2,344,787	3,492,454	-1,147,667
50 CRIAD. MARIS (CRIMASA)	-1,141,126	606,100	924,201	-318,101	1,487,457	2,734,123	-1,246,666
51 NEPTUNO C. LTDA.	-868,346	592,180	995,511	-403,331	2,170,722	3,381,038	-1,210,316
52 PRODEMAR S.A.	-13,321,784	586,020	3,796,916	-3,210,896	2,520,752	16,012,977	-13,492,225
53 MARCOSTA S.A.	-5,276,002	510,080	1,466,416	-956,336	1,479,873	6,684,466	-5,204,593

COMPARATIVE ECUADOREAN SHRIMP EXPORTS

COMPANIES	VARIATON	POUNDS	POUNDS	VARIATON	US. \$FOB	US. \$FOB	VARIATON
	US. \$FOB	JAN-DIC/95	JAN-DIC/94	POUNDS	JAN-DIC/95	JAN-DIC/94	US. \$FOB
54 PSICOLA TONCHIGUE	551,092	392,476	267,799	124,677	1,355,890	879,348	476,542
55 LANGOST / GOLFO	1,266,933	343,703	0	343,703	1,428,457	0	1,428,457
56 EMPAC.BILBO S.A.	1,014,775	331,931	0	331,931	1,014,775	0	1,014,775
57 AGUA MARINA	1,160,296	309,931	0	309,931	1,187,734	0	1,187,734
58 ECUAD.SEA FOODS.	598,084	302,141	148,500	153,641	1,215,564	537,965	677,599
59 ULTRA ESPEC	176,693	285,157	70,555	214,602	522,512	156,920	365,592
60 BOLMARI	859,024	259,950	62,940	197,010	1,245,515	297,826	947,689
61 EXPOCEANICA	693,221	178,891	0	178,891	693,221	0	693,221
62 EMBLEMACORP S.A.	162,371	162,050	35,500	126,550	203,196	40,825	162,371
63 PROCULMAR S.A.	156,510	159,409	171,691	-12,282	650,900	545,693	105,207
64 EMPAC. BACAM	465,096	158,967	0	158,967	518,421	0	518,421
65 MARICEC	378,627	157,370	0	157,370	591,150	0	591,150
66 PINVELAR	461,013	148,149	0	148,149	602,857	0	602,857
67 CSCHAS. MARINAS	94,775	144,230	129,932	14,298	492,127	299,132	192,995
68 PESYMAR	237,465	113,906	0	113,906	237,465	0	237,465
69 ECUACRUS S.A.	82,767	96,091	41,780	54,311	350,434	148,938	201,496
70 RICURAS DEL MAR	-1,173,091	88,150	391,649	-303,499	356,304	1,604,565	-1,248,261
71 PELSASA	78,211	86,227	59,742	26,485	248,561	170,350	78,211
72 ALFONQUIR	-494,286	77,510	263,962	-186,452	257,315	751,601	-494,286
73 MARCOS BORJA B	0	58,950	0	58,950	163,258	0	163,258
74 CESAR O. CASTRO	264,947	54,843	0	54,843	264,947	0	264,947
75 JHIKATAL S.A.	181,058	48,700	0	48,700	181,058	0	181,058
76 CORSONTRANS	47,208	41,050	0	41,050	47,208	0	47,208
77 JUAN M. DURANGO	113,329	38,870	0	38,870	113,329	0	113,329
78 TRANSMARINE	-9,995	37,866	120,078	-82,212	110,232	120,227	-9,995
79 MCOS. ETORIANOS.	133,990	33,888	0	33,888	133,990	0	133,990
80 PCESADORA D'RIO	129,628	28,300	0	28,300	129,628	0	129,628
81 IPESA	-1,246,370	28,050	287,900	-259,850	105,283	1,351,652	-1,246,369
82 DOCMALSA S.A.	50,198	27,104	0	27,104	50,198	0	50,198
83 NOVICA	23,000	20,000	0	20,000	23,000	0	23,000
84 DANILO MONCAYO	29,621	18,090	0	18,090	61,822	0	61,822
85 FCO. JUDGE	33,955	13,650	0	13,650	33,955	0	33,955
86 LGTINOS.ETORIANOS	44,114	13,227	0	13,227	44,114	0	44,114
87 LANPAVE	64,242	12,786	0	12,786	64,242	0	64,242
88 PEQ.SUMPA	19,326	12,407	12,558	-151	33,768	14,442	19,326
89 KLANS KLEIN	32,628	4,409	0	4,409	32,628	0	32,628
90 FRIGOR. COJIMIES	-5,669,732	0	1,813,327	-1,813,327	0	5,669,732	-5,669,732
91 CAMARSA INTERN.	-3,202,103	0	1,041,871	-1,041,871	0	3,202,103	-3,202,103
92 GUINECORP	-1,847,705	0	641,533	-641,533	0	1,847,705	-1,847,705
93 SOPESCA	-1,684,304	0	506,342	-506,342	0	1,684,304	-1,684,304
94 PIMACA	-1,646,734	0	396,503	-396,503	0	1,646,734	-1,646,734
95 EXPORT. YIFFAR	-769,887	0	268,279	-268,279	0	769,887	-769,887
96 ACUESPECIES S.A.	-196,305	0	63,550	-63,550	0	196,305	-196,305
97 CAMAR SANTAMAR	-141,242	0	52,550	-52,550	0	141,242	-141,242
98 JOSE LYNCH S.A.	-44,530	0	36,350	-36,350	0	44,530	-44,530
99 LUIS JARA	-90,720	0	35,627	-35,627	0	90,720	-90,720
100 PESQ. DEL CARMEN	-60,698	0	35,000	-35,000	0	60,698	-60,698
101 NESTOR MARTINEZ	-134,310	0	31,370	-31,370	0	134,310	-134,310
102 ECUALAN	-107,248	0	26,550	-26,550	0	107,248	-107,248
103 CHITOA S.A.	-9,020	0	22,000	-22,000	0	9,020	-9,020
104 VAINSKA	-23,000	0	20,000	-20,000	0	23,000	-23,000
105 CAMPOSORJA S.A.	-61,593	0	18,505	-18,505	0	61,593	-61,593
106 GRUMUDUS S.A.	-10,152	0	4,800	-4,800	0	10,152	-10,152
TOTAL	125,461,367	190,862,764	160,759,175	30,103,589	665,174,336	545,358,345	119,815,991

SOURCE: ESTADISTICAS C.LTDA.

ELAB: ANDRES FOCIL BAQUERIZO

PERMITAN A UNA OTRA PLANTA PROCESADORA COMPETIR MEJOR EN EL MERCADO LOCAL DE COMPRA DE CAMARONES. ES POR ESTO QUE LOS PRODUCTORES GENERALMENTE ESTÁN SATISFECHOS CON LOS PRECIOS QUE RECIBEN.

ESTE SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN INTERNA TIENE INDISCUTIBLEMENTE LA GRAN VENTAJA DE QUE MIENTRAS HAYA UN EXCESO DE CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO DE CAMARÓN TODOS LOS PROCESADORES/EXPORTADORES, ESTÁN FORZADOS A SER EFICIENTES Y CREATIVOS EN CADA UNO DE SUS PROCESOS PARA PODER SOBREVIVIR, FORJÁNDOSE ASÍ UNA INDUSTRIA SANA Y COMPETITIVA.

SIN EMBARGO, ESTE SISTEMA TAMBIÉN TIENE UNA GRAN DESVENTAJA. ESTO ES QUE, AL SER TODOS LOS PROCESADORES/EXPORTADORES COMPETIDORES EN EL MERCADO LOCAL, ES MUY DIFÍCIL LOGRAR UNA COMERCIALIZACIÓN TOTALMENTE DESINTERESADA Y GREMIAL PARA EL MERCADO EXTERNO. ESTE INDIVIDUALISMO MUY FRECUENTEMENTE ES DESTRUCTIVO E INEFICIENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PAÍS.

3. DISTRIBUCIÓN DE EXPORTACIONES

DURANTE 1993 ESTUVIERON REGISTRADAS 112 EMPRESAS EXPORTADORAS, LAS CUALES PUEDEN SER DIVIDIDAS EN TRES GRUPOS DE ACUERDO A SU VOLUMEN DE EXPORTACIÓN.

EMPRESAS GRANDES; AQUELLAS QUE EXPORTARON MAS DE 5 MILLONES DE LIBRAS EN 1993, ESTO ES EQUIVALENTE A UN MÍNIMO DE VENTAS DE 10 CONTENEDORES DE 40.000 LIBRAS CADA UNO POR MES.

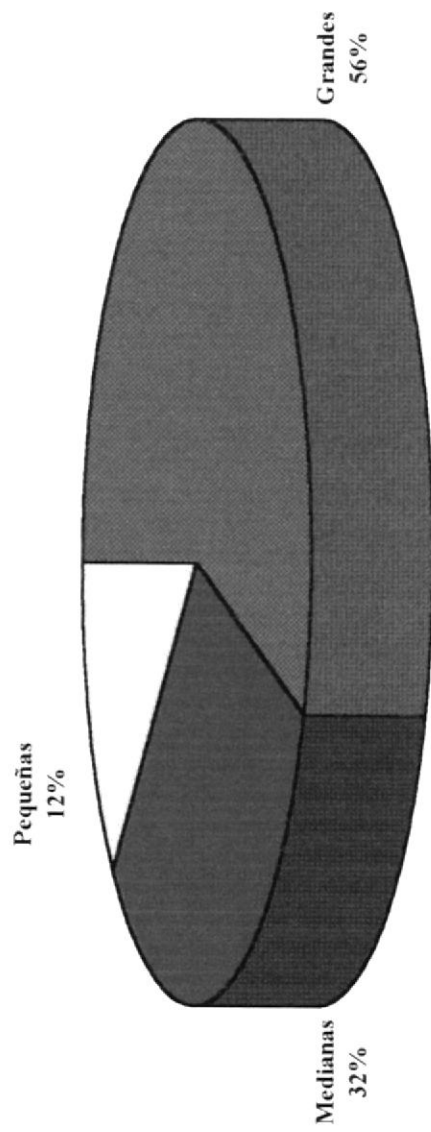
EMPRESAS MEDIANAS: LAS QUE EXPORTARON DE 1 MILLÓN A 5 MILLONES DE LIBRAS EN 1993, O LO QUE ES LO MISMO, DE 2 A 10 CONTENEDORES MENSUALES DE EXPORTACIÓN..

EMPRESAS PEQUEÑAS: A AQUELLAS QUE SUS VENTAS FUERON INFERIORES AL 1 MILLÓN DE LIBRAS DURANTE EL ULTIMO AÑO, ES

COMPAÑÍAS EXPORTADORAS

GRUPO	VENTAS		MILES LIBRAS		%
	MENSUALES	COMPañÍAS	EXPORTADAS	MERCADO	
Grandes	>10 Contenedores	8	89,291		56%
Medianas	2-10 Contenedores	27	51,964		32%
Pequeñas	<2 Contenedores	53	19,554		12%

LIBRAS EXPORTADAS POR TIPO DE COMPAÑÍA



DECIR, TODAS LAS EMPRESAS EXPORTADORAS QUE TUVIERON VENTAS DE MENOS DE 2 CONTENEDORES AL MES.

DE UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE ESTOS TRES GRUPOS DE EMPRESAS EXPORTADORAS, SE PUEDE OBSERVAR QUE LAS QUE CONFORMAN LOS DOS PRIMEROS GRUPOS REPRESENTAN EL 87% DE LAS EXPORTACIONES DEL PAÍS, ES DECIR QUE 74 EMPRESAS COMERCIALIZAN SOLO EL 13% DE LAS EXPORTACIONES DEL PAÍS EXISTIENDO UN MERCADO DESEQUILIBRIO DE COMERCIALIZACIÓN ENTRE ESTAS Y LAS DOS PRIMERAS, DESEQUILIBRIO QUE AFECTA A LA COMERCIALIZACIÓN GLOBAL DEL PAÍS.

4. MERCADOS

POR AÑOS EL PRINCIPAL Y CASI ÚNICO MERCADO AL QUE EL ECUADOR HA VENDIDO SU PRODUCCIÓN CAMARONERA ES EL DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA.

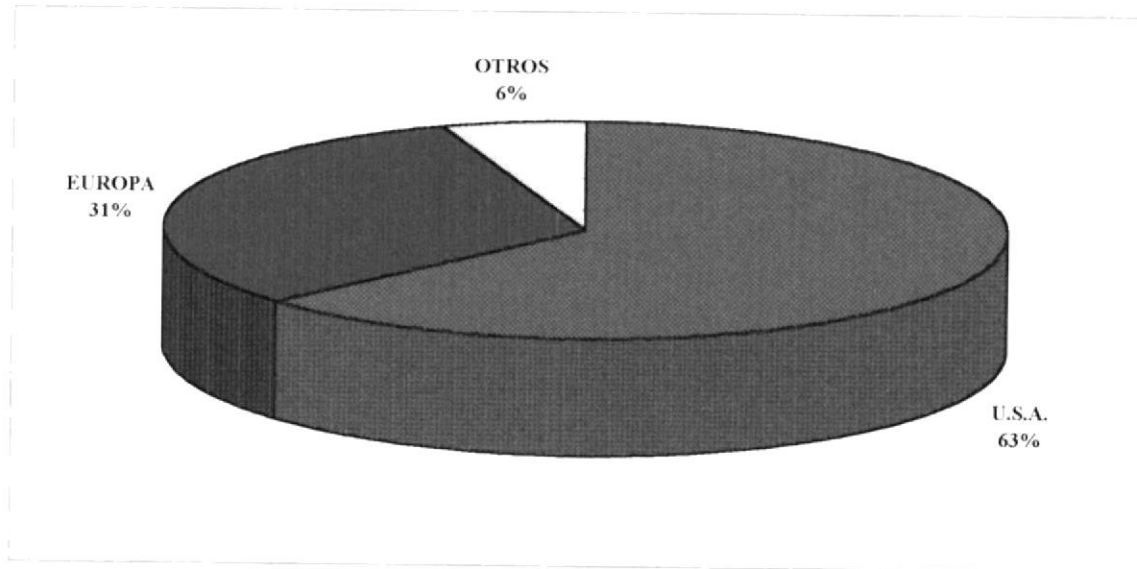
EN 1985 EL 97% DE LAS EXPORTACIONES FUERON DESTINADAS AL MERCADO AMERICANO. ASÍ MISMO, EL ECUADOR HA SIDO UNO DE LOS MAYORES PROVEEDORES DE CAMARÓN DE LOS ESTADOS UNIDOS, REPRESENTANDO UN FACTOR IMPORTANTE EN LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO EN EL MERCADO AMERICANO.

A PARTIR DE 1987 ECUADOR INCURSIONA DECIDIDAMENTE EN EL MERCADO EUROPEO, LLEGANDO ESTE A CONVERTIRSE RÁPIDAMENTE EN EL SEGUNDO MERCADO MAS IMPORTANTE PARA ECUADOR. EN 1993 EL 34% DE LAS VENTAS DEL ECUADOR FUERON CON DESTINO AL VIEJO CONTINENTE.

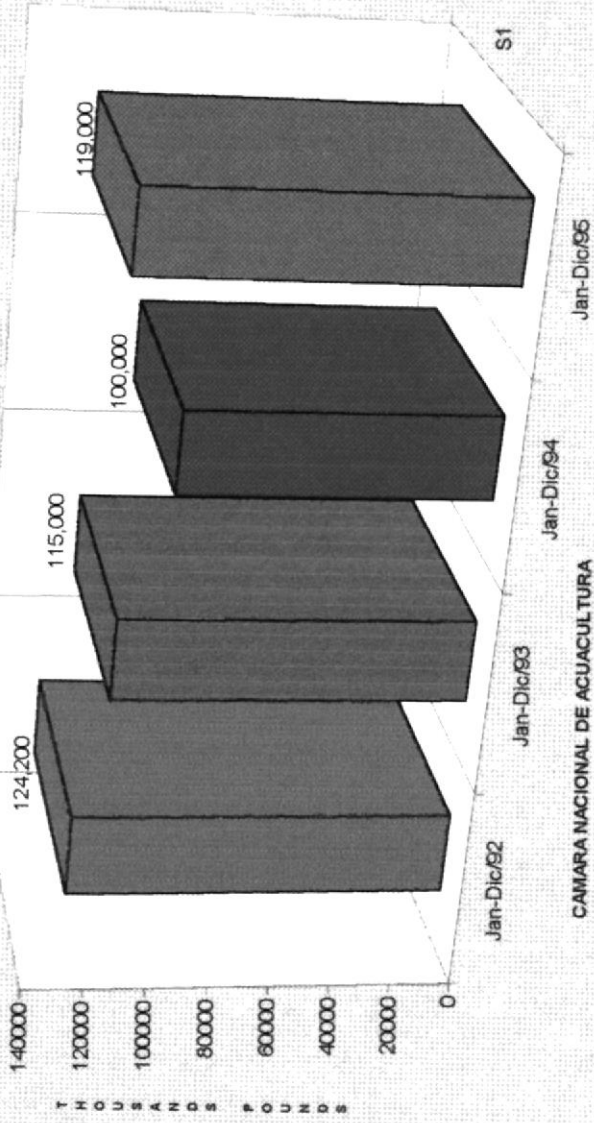
OTROS MERCADO SE HAN DESARROLLADO PARALELAMENTE, PERO EL ÚNICO QUE PROMETE UN CRECIMIENTO COMO LOS ANTERIORES ES EL MERCADO JAPONÉS, MERCADO AL QUE ESPECIALMENTE EN 1994 ECUADOR HA AUMENTADO SUS EXPORTADORES CONSIDERABLEMENTE.

**DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CAMARÓN EN 1993-94
(EN TONELADAS METRICAS)**

DESTINO	1993	% EXPORTACION	1994	% EXPORTACION	% VARIACION
U.S.A.	46,928	65%	45,770	63%	-2.5%
EUROPA	24,878	34%	22,694	31%	-8.8%
OTROS	790	1%	3,988	6%	404.8%
TOTAL	72,596	100%	72,452	100%	-0.2%



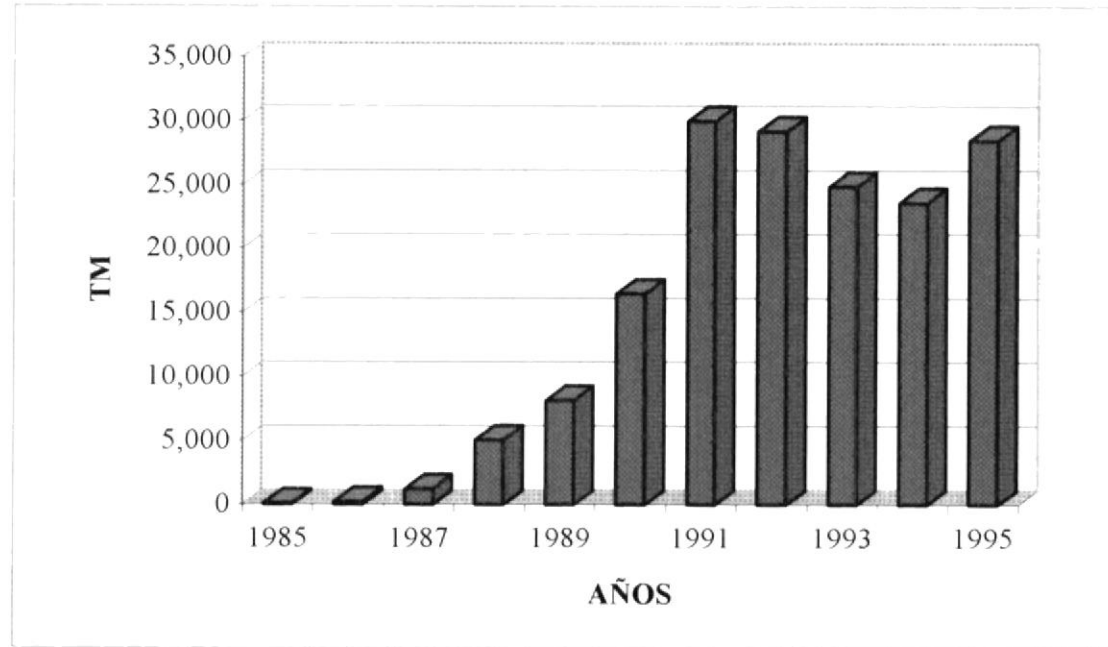
ECUADOREAN SHRIMP EXPORTS TO USA



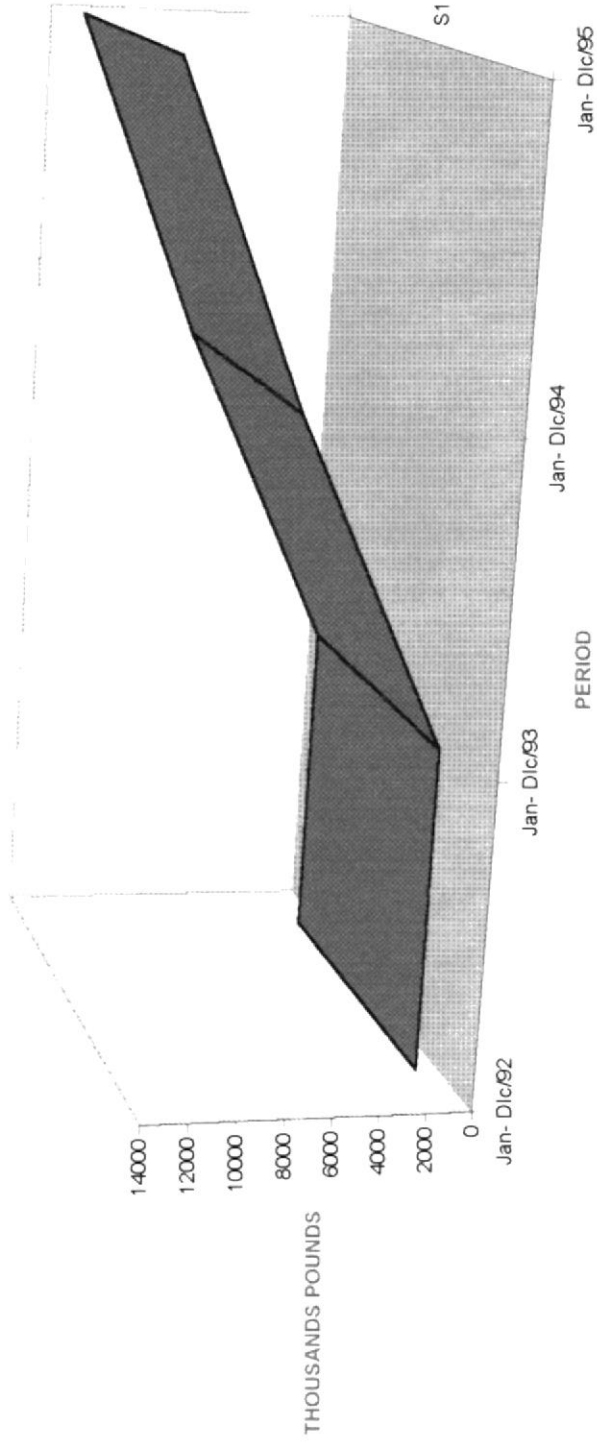
CAMARA NACIONAL DE ACUACULTURA

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE CAMARON ECUATORIANO A EUROPA

AÑOS	TM.	MILES USS FOB
1985	109.6	336.5
1986	241.3	1,068.9
1987	1,234.7	7,201.0
1988	5,078.3	26,908.6
1989	8,139.2	42,309.6
1990	16,503.3	83,245.0
1991	30,011.2	150,519.9
1992	29,188.2	146,751.3
1993	24,877.7	118,794.4
1994	23,650.7	151,116.6
1995	28,501.3	195,257.8



ECUADOREAN SHRIMP EXPORTS TO EASTERN COUNTRIES



FUENTE: CAMARA NACIONAL DE ACUACULTURA
ELABORACION: ANDRES FOCIL BAQUERIZO

5. ESTRATEGIA ACTUAL

IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA COMÚN DE EXPORTACIÓN EN ECUADOR, NO ES UN TRABAJO FÁCIL. EXISTIENDO 112 EXPORTADORAS ES DIFÍCIL LA UNIFICACIÓN DE CRITERIOS. SIN EMBARGO LAS BASES DE UNA ESTRATEGIA COMÚN SE HAN VENIDO CULTIVANDO Y SON:

- **CALIDAD**

ES DEFINITIVAMENTE LA BASE DE LA PROMOCIÓN DEL CAMARÓN ECUATORIANO. GRACIAS A LA BUENA ESTRUCTURA DE PROCESAMIENTO CON QUE CUENTA EL PAÍS Y A UNA AUTOIMPLEMENTACION DE STANDARES MÍNIMOS DE CALIDAD, SE HA LOGRADO UNA BUENA REPUTACIÓN COMO PAÍS, POR LA OPTIMA CALIDAD DEL PRODUCTO.

- **INFORMACIÓN**

SE HA VENIDO IMPLEMENTANDO Y MEJORANDO SISTEMAS DE INFORMACIÓN REFERENTES AL MERCADO MUNDIAL DE CAMARÓN, QUE PERMITEN A LOS EXPORTADORES ECUATORIANOS REACCIONAR ADECUADA Y OPORTUNAMENTE A LOS CAMBIOS DEL MERCADO INTERNACIONAL.

- **TALLAS**

ECUADOR HA DESARROLLADO UN MERCADO PARA SUS PRINCIPALES TALLAS DE PRODUCCIÓN. UNA PERMANENTE PROMOCIÓN DE LAS TALLAS PRINCIPALES DEL ECUADOR TRAJO COMO BENEFICIOS EL AISLARIO DE SUS PRINCIPALES COMPETIDORES Y ASEGURAR UNA DEMANDA CONSTANTE DEL CAMARÓN ECUATORIANO.

AL IMPULSAR UN MERCADO, PARA LAS TALLAS 41/60 EN EL CASO DE LA COLA Y 60/80 EN EL CAMARÓN CON CABEZA, EL ECUADOR SE

DIFERENCIO DEL CAMARÓN ASIÁTICO EN EL CASO DEL MERCADO AMERICANO, Y DEL CAMARÓN DE CAPTURA EN EL CASO DEL MERCADO EUROPEO, RESPECTIVAMENTE.

- **VALOR AGREGADO**

LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS CON UN VALOR AGREGADO, HA SIDO PARTE DE LA POLÍTICA PARA DESARROLLAR NUEVOS MERCADOS PARA EL CAMARÓN ECUATORIANO, MERCADOS EN QUE ADEMÁS SE PUEDEN OBTENER MEJORES PRECIOS Y GANANCIAS.

ES ASÍ QUE LA ELABORACIÓN DE NUEVOS EMPAQUES, NUEVOS TIPO DE CONGELACIÓN, PRODUCTOS PELADOS Y PRODUCTOS COCINADOS, HAN VENIDO AUMENTANDO AÑO A AÑO.

CABE MENCIONAR, QUE ESTA ESTRATEGIA TIENE UN LIMITANTE Y ES QUE CUANTO MAS SE HAGA POR TRANSFORMAR UN CAMARÓN ECUATORIANO, MAS SE ACERCA ESTE PRODUCTO A COMPETIR CON OTROS QUE EN SU ESTADO ORIGINAL TIENE UN VALOR INFERIOR. ESTO ES PORQUE LO QUE MAS VALORIZA AL CAMARÓN ECUATORIANO ES SU FRESCURA Y CALIDAD EN SU ESTADO NATURAL (CRUDO CONGELADO).

6. ESTRATEGIA A FUTURO

CONSIDERANDO LOS PROBLEMAS EN LA COMERCIALIZACIÓN EXTERNA DESCRITOS ANTERIORMENTE, TALES COMO LA COMERCIALIZACIÓN INDIVIDUALISTA, COMO EL DESEQUILIBRIO EN LOS GRUPOS DE EXPORTADORES, **FEDECAM** PRESENTO LA PROPUESTA DE CREACIÓN, DEL CONSEJO NACIONAL DE COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN, EL CUAL INTENTA UNIFICAR LA POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN DEL PAÍS.

COMISIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN

ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO

1. OBJETIVOS

- A. INCREMENTAR LAS VENTAS Y EL CONSUMO DEL CAMARÓN BLANCO DEL ECUADOR.
- B. REFORZAR EL PRECIO DEL CAMARÓN BLANCO ECUATORIANO EN LOS MERCADOS EXTERNOS.

2. POLÍTICAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS

- A. EFICIENTE COMERCIALIZACIÓN
- B. MEJORADA CALIDAD DEL PRODUCTO
- C. ADECUADA PROMOCIÓN DEL PRODUCTO
- D. PERMANENTE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

3. ALCANCE DE LAS POLÍTICAS

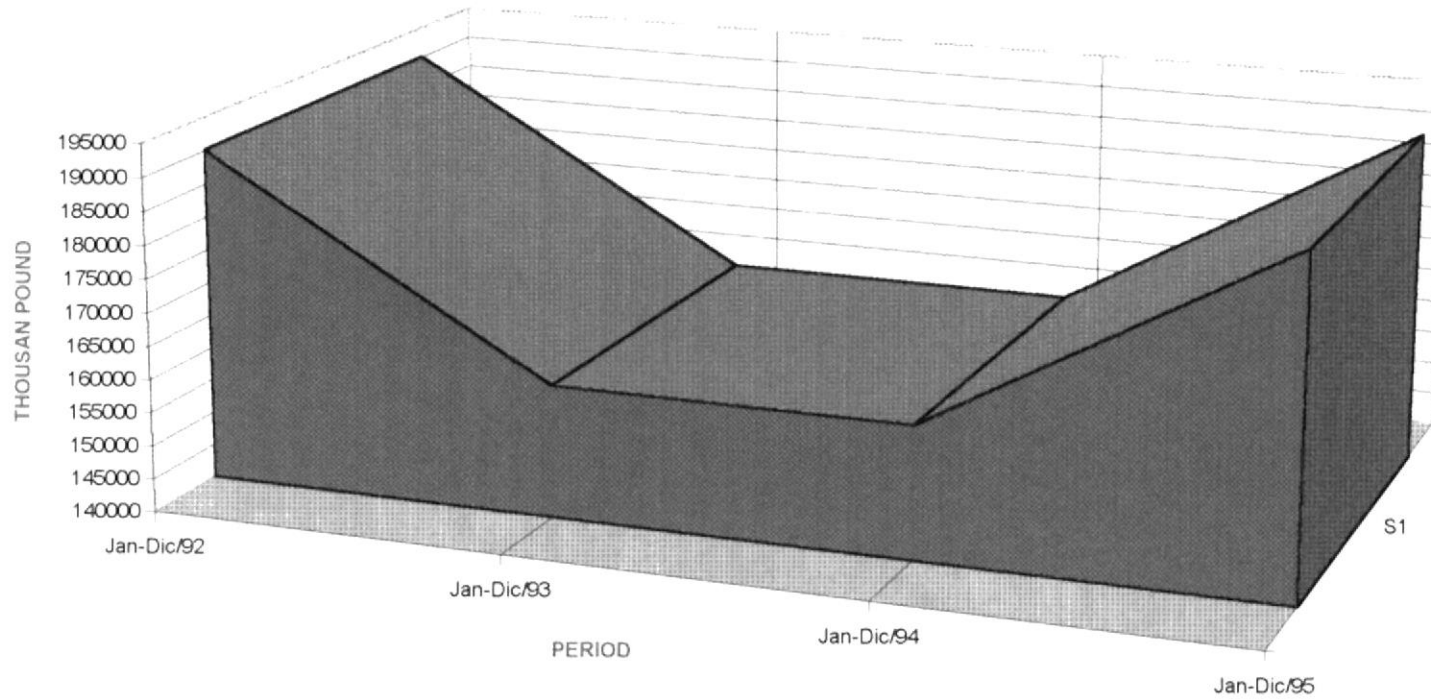
A. POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN

- A.1. DETERMINACIÓN DE RANGOS DE PRECIOS DE VENTAS
- A.2. DETERMINACIÓN DE RANGOS ACONSEJABLES DE PRODUCCIÓN Y PERIODOS CONVENIENTES DE COSECHA Y EXPORTACIÓN.
- A.3. DETERMINACIÓN DE NIVELES ACONSEJABLES DE VENTAS POR TIPO DE MERCADOS DE DESTINO FINAL.

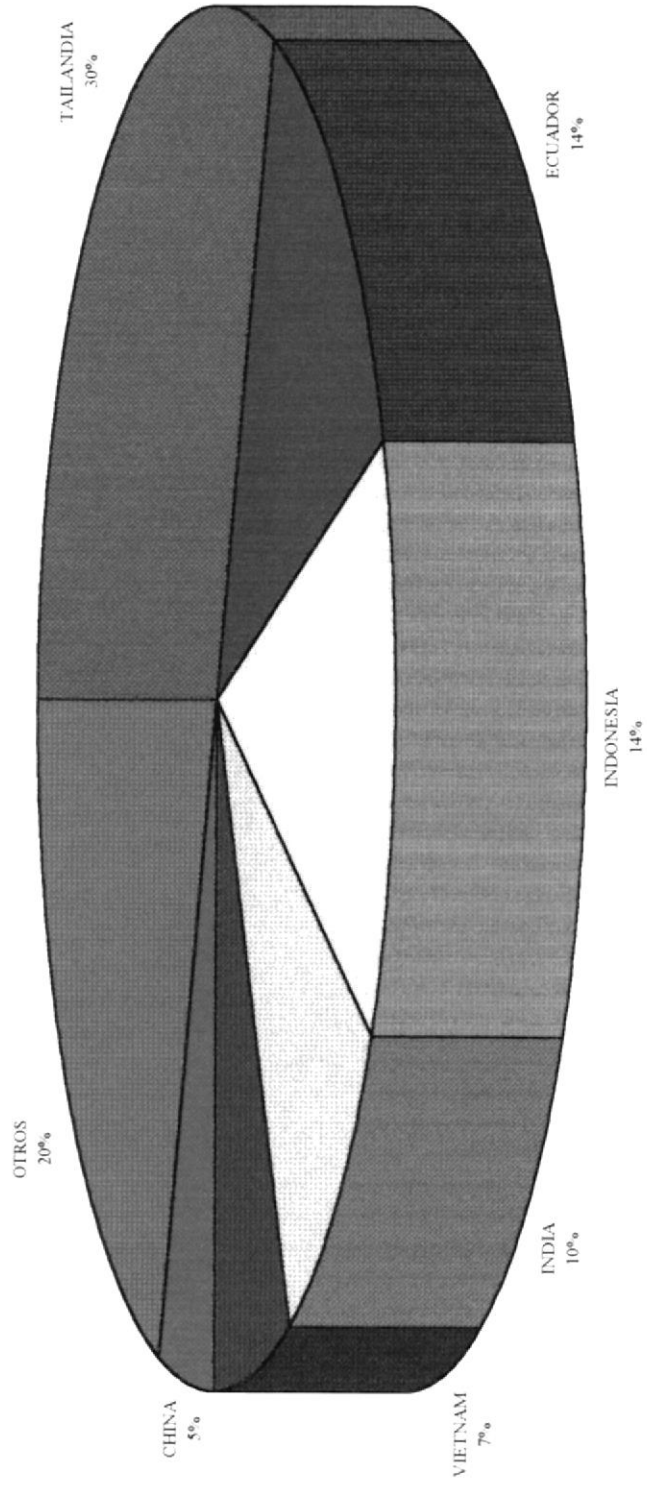
B. POLÍTICA DE CALIDAD

- B.1. DETERMINACIÓN DE STANDARES DE CALIDAD.
- B.2. IMPLANTACIÓN DE SISTEMA PRIVADO DE CONTROL DE CALIDAD.

ECUADOREAN SHRIMP EXPORTS



PRODUCCION MUNDIAL DE CAMARON
EN CAUTIVERIO (1994)



RANKING MUNDIAL DE LOS PAISES PRODUCTORES DE CAMARON EN CAUTIVERIO, 1986 - 1994

	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	SEXTO	SEPTIMO	OCTAVO	NOVENO	DECIMO	DEC.PRIM.	DEC. SEG.
1986	CHINA	TAIWAN	INDONESIA	ECUADOR	FILIPINAS	TAILANDIA	MEXICO					
1987	CHINA	TAIWAN	ECUADOR	INDONESIA	FIIPINAS	TAILANDIA	BANGLADESH	MEXICO				
1988	CHINA	INDONESIA	ECUADOR	TAILANDIA	TAIWAN	FILIPINAS	INDIA	BANGLADESH	MEXICO			
1989	CHINA	TAILANDIA	INDONESIA	ECUADOR	FILIPINAS	INDIA	TAIWAN	BANGLADESH	MEXICO			
1990	CHINA	INDONESIA	TAILANDIA	ECUADOR	INDIA	TAIWAN	FILIPINAS	BANGLADESH	HONDURAS			
1991	TAILANDIA	CHINA	INDONESIA	ECUADOR	INDIA	TAIWAN	FILIPINAS	VIETNAN	BANGLADESH	COLOMBIA	HONDURAS	MEXICO
1992	TAILANDIA	CHINA	INDONESIA	ECUADOR	INDIA	VIETNAN	TAIWAN	FILIPINAS	BANGLADESH	COLOMBIA	HONDURAS	MEXICO
1993	TAILANDIA	ECUADOR	INDONESIA	INDIA	CHINA	VIETNAN	BANGLADESH	TAIWAN	FILIPINAS	COLOMBIA	HONDURAS	MEXICO
1994	TAILANDIA	ECUADOR	INDONESIA	INDIA	VIETNAN	CHINA	BANGLADESH	FILIPINAS	TAIWAN	MEXICO	COLOMBIA	HONDURAS

FUENTE: FISH FARMING INTERNACIONAL, OCEAN GARDEN PRODUCTS, CAMARA NACIONAL DE ACUACULTURA
 ELABORACION : ANDRES FOCIL BAQUERIZO

C. POLÍTICA DE PROMOCIÓN

- B.2. PUBLICIDAD Y PROPAGANDA DEL CAMARÓN; PROMOVER DEGUSTACIONES Y LA PARTICIPACIÓN EN EVENTOS CULINARIOS; PROMOVER LA PROMOCIÓN CELEBRACIÓN DE ACUERDOS DE PROMOCIÓN CON ASOCIACIONES DE IMPORTADORES PROCESADORES Y DEMÁS COMERCIALIZADORES DEL CAMARÓN ECUATORIANO..
- C.2. DETERMINACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR EN FERIAS Y EVENTOS INTERNACIONALES..
- C.3. MANEJAR LAS RELACIONES PUBLICAS INTERNACIONALES..

D. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- D.1. CONSOLIDAR MERCADOS ACTUALES Y DESARROLLAR NUEVOS MERCADOS.
- D.2. DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y NUEVAS FORMAS DE PRESENTACIÓN .

PROYECCION MUNDIAL DE PRODUCCION ACUICOLA

CRUSTACEOS	INDICE DE TENDENCIA 1984 - 94 (%)	1992	2000	2025
- CAMARÓN	22.80%	884	1600	3800
- OTROS CRUSTACEOS	9.20%	98	200	300
TOTAL	32.00%	982	1800	4100

FUENTE: "Regional Aquaculture Officer, FAO Regional Office for Asia and the Pacific,
Phra Atit Road, Bangkok 10200, Thailand", INRE CSAVAS

ELABORACION: Andrés Focil Baquerizo