



**Universidad Tecnológica ECOTEC**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Título del trabajo:**

***Las empresas Pymes de productos acuícolas y pesqueros y su incidencia en las exportaciones ecuatorianas como contribución al PIB Total.***

**Línea de Investigación:**

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

**Modalidad de titulación:**

Proyecto de Investigación

**Carrera:**

Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gestión de Empresas

**Autor (a):**

Daniella Alejandra Alvarado Vargas

**Tutor (a):**

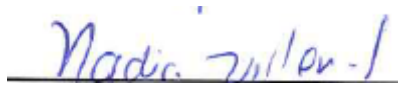
Nadia Villena Izurieta

Guayaquil – Ecuador

2019

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** ALVARADO VARGAS DANIELLA ALEJANDRA.docx (D57903040)  
**Submitted:** 10/30/2019 3:58:00 AM  
**Submitted By:** daniella\_alvarado@hotmail.com  
**Significance:** 10 %



**Mgs. Nadia Villena Izurieta**

**TUTOR**



# **CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL**

**CERTIFICO QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:**

“Las empresas Pymes de productos acuícolas y pesqueros y su incidencia en las exportaciones ecuatorianas como contribución al PIB Total. “

**ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO.**

**SE AUTORIZA A: DANIELLA ALEJANDRA ALVARADO VARGAS**

**QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.**

**Samborondón, 21-11-2019**

**Mgs. Nadia Villena Izurieta**

**TUTOR**

## DEDICATORIA

*A mis padres, por ser mi mejor ejemplo de vida y por apoyarme en cada una de las cosas que me he propuesto a alcanzar.*

*A mi hermana, por ser mi compañera fiel a lo largo de la vida; dando a entender que no hace falta nada más que ser feliz.*

*A mi hijo, por ser la luz de mis ojos y el principal impulso en mis decisiones.*

*A dios, por permitirme hacer vida en un planeta tan especial.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A dios por regalarme un espacio en la tierra y conocer cosas maravillosas de la vida. Por ponerme personas buenas en el camino que han sido partícipes de mis logros.

A mi papá por ser mi ejemplo perfecto del hombre ideal para un hogar, su valentía ante las adversidades y su poder de hacer los sueños posibles, ayudando y sin esperar nada a cambio.

A mi madre, por ser la cabeza del hogar, por apoyar la decisión infinita de cambiar nuestro país de origen en búsqueda de nuevos horizontes, enseñándome que se puede ser guerrera pero noble a la vez.

A mi hermana, por su lucha de ser feliz a como dé lugar, haciendo las cosas bien y organizadas.

A mi hijo, por ser la bendición en mis días oscuros. Por enseñarme que todo en la vida es posible; siempre que lo hagas de corazón.

## RESUMEN

A lo largo de los últimos años, América Latina se ha visto envuelta por una tendencia marcada por la creación de pequeñas y medianas empresas, que han servido de motor para el impulso de la economía global. Las mismas al ser de menor tamaño en aspectos de constitución, personal e inversión, permiten realizar actividades de comercio a menor costo y con resultados más eficaces en el menor tiempo posible. En el Ecuador, dichas implementaciones han tenido relevancia con diferentes resultados, sin embargo a través de ellas, se ha permitido el desenvolvimiento de los distintos sectores. Es por ello que, el presente trabajo de investigación pretende abordar las distintas condiciones económicas y resultados tomando como base 43 empresas pymes exportadoras, completando así el ciclo. La metodología para alcanzar dichos resultados a través de una investigación exploratoria y descriptiva, tuvo un enfoque mixto, es decir cualitativo ya que brinda los datos para la interpretación del problema a investigar y cuantitativo por el uso de variables numéricas para el procesamiento de datos. Tomando como base el resultado a través de las implementaciones, se procedió a realizar una estrategia especializada y analizada en un cuadro de mando integral y posterior a ellos destacando como conclusiones el realizar un análisis estadístico más completo anclado a esta investigación en donde se apliquen la mayor cantidad de variables macroeconómicas y tener un mejor comportamiento del sector.

**Palabras Claves:** Pymes, exportaciones, acuícola, economía, estrategias

## **ABSTRACT**

Over the past few years, Latin America has been surrounded by a trend marked by the creation of small and medium-sized businesses, which have served as an engine for the momentum of the global economy. The same being smaller in aspects of constitution, personnel and investment, allow trade activities at lower cost and with more effective results in the shortest possible time. In Ecuador, these implementations have had relevance with different results, however, through them, the development of the different sectors has been allowed. That is why, this research work aims to address the different economic conditions and results based on 43 exporting SMEs, thus completing the cycle. The methodology to achieve these results through an exploratory and descriptive investigation, had a mixed approach, that is to say qualitative since it provides the data for the interpretation of the problem to be investigated and quantitative by the use of numerical variables for data processing. Based on the result through the implementations, we proceeded to carry out a specialized strategy and analyzed in a comprehensive scorecard and subsequent to them, highlighting as conclusions the completion of a more complete statistical analysis anchored to this research where the largest amount of macroeconomic variables and have a better performance of the sector.

**Keywords:** SMEs, exports, aquaculture, economy, strategies-.

## Contenido

Introducción .....	1
Antecedentes .....	1
Planteamiento del problema científico .....	2
Objetivos .....	4
Objetivo General .....	4
Objetivos específicos .....	4
Justificación .....	4
Novedad .....	5
CAPÍTULO I.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
1.1.- La empresa.....	8
1.2. Tipos de empresas.....	9
1.2.1.- Según su actividad económica o mercado:.....	9
1.2.2.- Según su composición jurídica: .....	10
1.2.3.- Según su Tamaño: .....	10
1.2.4.- Según el Ámbito de Operación: .....	10
1.2.5.- Según la Composición del Capital: .....	10
1.3.- Pymes .....	11
1.4.- Sector Acuícola Internacional .....	12
1.5.- Sector Acuícola en el Ecuador.....	14
1.5.1.- Grupos del sector acuícola.....	16
1.5.2.- Los casos de Ecuador.....	17
1.5.3.- Pesca con redes de arrastre.....	17
1.5.4.- El cultivo del camarón .....	20
1.6.- Sector camaronero ecuatoriano.....	22
1.7.- Exportación.....	23
1.8.- Las empresas pymes exportadoras de productos acuícolas y pesqueros .	26
1.8.1.- Documentos habilitantes para el proceso de exportación. ....	26
1.8.2.- Proceso de exportación. ....	27
1.9.- PIB Acuícola evolución .....	27
1.9.1- Exportaciones y PIB .....	28
CAPÍTULO II .....	33
2. MARCO METODOLÓGICO .....	33
2.1. Tipos de investigación .....	33
2.2. El método de investigación.....	34



2.3. Enfoque de la investigación.....	35
2.4. Población y muestra .....	37
2.5. Técnicas de investigación .....	38
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>40</b>
3. Análisis e Interpretación de resultados .....	40
3.1. Estructura del sector camaronero en el Ecuador .....	40
3.2 Análisis de las encuestas.....	43
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>49</b>
4. Propuesta Comercial.....	49
Conclusiones.....	54
Referencias Bibliográficas .....	56
<b>ANEXOS .....</b>	<b>59</b>
Anexo 1.....	59
Anexo 2.....	61
CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	61

# Introducción

## Antecedentes

Las empresas pymes exportadoras se han revalorizado en la actualidad por su rol en la economía, y para la sociedad en particular, por su potencial de generar empleo, lo que da origen la necesidad de incrementar su desempeño y requerir la implementación de estrategias comerciales que beneficien las operaciones, todo con la finalidad de reducir los costos de operación, mejorar la eficiencia de los procesos, los niveles de inventario, la calidad de los productos y por supuesto incrementar la productividad, contribuir a reducir la concentración de poder económico y por su aporte al producto nacional.

Haciendo énfasis en el desenvolvimiento de dichas organizaciones dentro del sector acuícola y pesquero del Ecuador, la producción en su totalidad es exportada. Pero para ello, es primordial tener en cuenta que la acuicultura o también llamada acuacultura es conocida por ser una integración de las actividades de producción de organismos acuáticos; tales como: peces, plantas, moluscos, entre otros, adicionalmente lo que respecta a los alimentos de origen animal, empleando técnicas para el aumento de la producción y el fomento de la reproducción por encima de la capacidad natural del entorno (Carlos Yance Carvajal L. S., 2017).

En el Ecuador, dichos procesos tienen un control por parte del Ministerio de Acuicultura y pesca, la misma que se respalda con las distintas instituciones colaboradoras dentro del sector tal como la Cámara Nacional de Acuicultura que tienen como objetivo asegurar de manera fiable internacionalizar los productos. Debido a que la producción acuícola y pesquero del país, casi en su totalidad es exportada, no existe un mercado local que sea abastecido por la actividad acuícola y pesquera. La contribución de la acuicultura en mitigar la pobreza en el país, está directamente relacionada con la generación de empleo para los estratos económicos más bajos. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2019).

Una mayor demanda global por alimentos sanos y el acelerado crecimiento del mercado asiático han llevado a que la oferta mundial de alimentos provenientes de especies acuáticas se convierta en la más significativa e

incremente su importancia respecto al total de alimentos de origen animal disponible en el mundo. En efecto, la industria acuícola integra a los actores dedicados a la cría o cultivo de organismos acuáticos (peces, moluscos, crustáceos, plantas, entre otros) mediante técnicas destinadas a incrementar su producción por encima de la capacidad natural del entorno. Por su naturaleza, esta industria presenta características como producción estacional, alta dependencia de condiciones climáticas y de recursos hídricos, importantes montos de inversión en equipamiento y adecuación de criaderos.

En definitiva, del análisis estratégico de la industria se desprenden como principales fortalezas las condiciones naturales favorables para el desarrollo y explotación comercial de especies acuáticas en emprendimientos acuícolas; el importante nivel de calidad, cumplimiento de estándares y exigencias que permiten el acceso de la producción local a mercados internacionales; los niveles de innovación que han permitido que la industria local se mantenga vigente a pesar de las crisis sanitarias; el posicionamiento creciente de la producción camaronera del país a nivel mundial; la expansión de la capacidad instalada en algunos eslabones críticos de la cadena de valor (provisión de insumos alimenticios, procesamiento de la producción); el nivel de integración y coordinación de la industria; y la presencia de canales de distribución desarrollados y eficientes.

### **Planteamiento del problema científico**

El surgimiento en las últimas décadas de la acuicultura como actividad económica altamente productiva y de creciente importancia a nivel global, se ha visto afectada por la Industria acuícola mundial ya que ha realizado pocos esfuerzos para responsabilizarse por los altos impactos negativos ambientales y sociales que tiene su cadena de valor. Los principales impactos ambientales de la industria son la eutrofización de ecosistemas acuáticos producto de la descarga de agua con residuos de estanques o piscinas; alteraciones en el suelo o subsuelo ocasionados por residuos de sulfato de calcio o sales minerales; los riesgos de predación que la especie de cría tiene sobre las especies silvestres locales; y la destrucción de zonas pesqueras que resultan de la expansión productiva de las zonas acuícolas.

Por esto los impactos sociales negativos se puede citar la explotación de trabajadores (malas condiciones de trabajo, largas horas y salarios bajos) y la escasa incorporación de pequeños agricultores en la cadena de valor acuícola.

En consecuencia, las dificultades de una supervisión adecuada que evite sistemas de explotación vulnerables a aparición de enfermedades, escasa investigación acuícola distinta al camarón, lo cual impide una mayor diversificación productiva, factores cuyo estado afecta la competitividad de las operaciones (costos mano de obra, tramitologías complejas, financiamiento limitado, etc.) y condiciones adversas para la incorporación de nuevas tecnologías (poca información científica, cobertura limitada de infraestructura eléctrica, restricciones de financiamiento/capital de riesgo).

Por consiguiente, una de las problemáticas que se ha visto reflejada dentro del sector acuícola y pesquero a través de las empresas exportadoras es la necesidad de implementar la diversificación entre la agricultura y la pesca. Ya que, muchas de las personas consideran que al referirse a cultivos y productos generales de alimentación abarca una sola industria general lo que imposibilita a la pesca ser conocida en los mercados, ser valorada para acceder a programas financieros, tomando en cuenta que son cada vez más elevados los costos de producción. (Álvarez, Marcillo, Rodríguez, Menéndez, & Quijano, 2018).

Así pues, las perspectivas del continuo crecimiento para esta industria requieren de inversión en el pro de nuevas y mejores tecnologías, las mismas que se adapten a las condiciones locales. Es necesario que, los pescadores conozcan la importancia que representa el vincular las actividades que permite el movimiento de las exportaciones en las empresas del sector acuícola y pesquero en el Ecuador. ¿Qué teorías fundamentan las empresas de productos acuícolas y pesqueros en las exportaciones a lo largo de la balanza comercial?, ¿Cuál es la situación actual en las empresas de productos acuícolas y pesqueros en las exportaciones ecuatorianas como contribución al PIB?, ¿Cómo diseñar las estrategias comerciales que incrementen la base de las empresas pymes exportadoras de productos acuícolas y pesqueros para la contribución al PIB Total? y otras preguntas como estas surgen, las cuales muchas veces no se consideran y desafortunadamente inducen, en algunos casos, a fracasos con

efectos desalentadores para aquellos que han incursionado en esta actividad productiva. En efecto, es vital implementar mecanismos que permitan el movimiento de las exportaciones en las empresas del sector acuícola y pesquero en el Ecuador.

Luego de todo lo mencionado anteriormente, se llegó a establecer la pregunta de análisis para esta investigación, la cual es la siguiente: ¿La implementación de estrategias comerciales podría mejorar la producción de las empresas pymes exportadoras de productos acuícolas con la finalidad de incrementar su contribución al PIB Total?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias comerciales que permita incrementar las exportaciones de las empresas PYMES del sector acuícola como contribución al PIB en el Ecuador.

### **Objetivos específicos**

- Fundamentar las teorías sobre las PYMES, el sector acuícola, exportaciones y PIB.
- Diagnosticar la situación actual de las PYMES acuícola y su incidencia en las exportaciones ecuatorianas como contribución al PIB.
- Proponer estrategias comerciales que permita incrementar la base exportable de productos del sector acuícola.

## **Justificación**

A nivel mundial, la acuicultura se ha convertido de manera paulatina en una alternativa de producción, considerándose un sector prioritario y estratégico para el suministro de alimentos, el abasto de insumos a la agroindustria y la generación de empleos e ingresos para los países en desarrollo. Además, desde finales de los años ochenta, la pesca de captura de acuerdo a estimaciones de la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO), según González (2013), ha venido disminuyendo, los datos precisan que el 47% de los bancos marinos del planeta están sobreexplotados, previéndose que del 2015 al 2030 la extracción pesquera se estancará, al tiempo que la producción derivada de la acuicultura continuará creciendo. (Meza, 2017).

En la actualidad, Ecuador exportó en acuicultura más de 3.000 millones de dólares. Y en pesca exportó otros 3.000 millones de dólares, básicamente en atún

y dorado. Es importante destacar también que la manipulación de pescado no es la más adecuada, ya que este se deteriora y se vuelve no comestible más rápido que otros alimentos. De esta forma se altera así su calidad y se pierde su valor nutritivo, lo que ocasiona pérdidas en los ingresos.

En efecto, en aras de hacer de la pesca una actividad sostenible y sustentable; así como, en conocimiento de que el desarrollo pesquero no sólo se consigue sobredimensionando las flotas sino mejorando y diversificando las actividades post captura, han implementado una serie de políticas especialmente dirigidas a los pescadores del sector artesanal con el fin de brindar herramientas que permitan organizar a dichas comunidades pesqueras para un mejor desempeño laboral. La acuicultura en Ecuador se convierte en una práctica de desarrollo obligatorio.

Existe una población que requiere de atención alimenticia y un mercado que exige otro tanto. No se puede desatender ninguna de las dos partes. La acuicultura se fundamenta en el cultivo del camarón y de la tilapia. Pero no queda solo en ello. El objetivo es la diversificación para atender las fuertes demandas alimenticias de la población. También, para enfrentar al mercado exterior beneficiario de los productos del mar y de los ríos cultivados en el país. En otro sentido, a través de la implementación de esta investigación se busca señalar los ajustes necesarios para obtener el crecimiento socio-económico deseado, a su vez marcando la importancia del cumplimiento de la estrategia propuesta como condicionante para el desarrollo del sector, logrando mejoras en la balanza comercial nacional, políticas públicas y expansión de mercado.

## **Novedad**

La situación actual de las empresas exportadoras en el país, está en su mayoría dedicada al comercio y los servicios, un pequeño porcentaje a la industria y las que se enfocan a la exportación son un grupo muy escaso.

El sector acuícola ha sido afectado por la falta de innovación siendo esta relevante en los cambios estructurales fundamentales que pueden ser integrales para lograr mejoras significativas en la productividad, a su vez no cuentan con programas de apoyo económico que permita acrecentar su producción y hacerse

competitivos en el mercado extranjero, lo que no les permite mantener un desarrollo a través del autofinanciamiento. Considerando que muchos de ellos utilizan la técnica de reinversión de capital para subsistir en el mercado interno, por lo que se propondrá estrategias comerciales que permitan incrementar los recursos financieros mediante estudios de créditos, desarrollo de planes para pequeños emprendedores permitiendo viabilidad en las exportaciones de las PYMES del sector acuícola como contribución al PIB en el Ecuador.

**CAPITULO N°1**  
**MARCO TEÓRICO**



# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1.- La empresa.**

Es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman. (Thomson I. , 2007).

Las empresas surgen con la idea y la finalidad esencial de cubrir a través de productos o servicios las necesidades existentes en la sociedad. Cabe recalcar, que se convierte en una misión ante la diversidad de gustos el satisfacer las necesidades de los mismos, sin tener que ir adaptándolo al entorno. Sin embargo, muchas logran complementar lo que ya existe o implementar nuevas ideas a través de la presencia de nuevas prácticas. Una empresa es una entidad compuesta por capital y trabajadores que se encarga en ofrecer productos o servicios a la gente. Las empresas son parte fundamental de nuestro sistema capitalista ya que son las principales encargadas de mover la economía mundial con el intercambio de dinero por productos y servicios y además la empresa está proporcionando puestos de trabajo y servicios básicos a la gente (Rojas, 2017).

En otras palabras, una empresa es una entidad creada por una o más personas, y conformada por elementos humanos, materiales y financieros, dedicada a realizar actividades de extracción de recursos, producción de productos, comercialización de productos o prestación de servicios, con el fin de obtener un beneficio económico.

Para ello, es de gran importancia mantener en armonía estos tres elementos, ya que los elementos humanos quienes vendrían a ser los dueños de las empresas, directores en términos generales y los empleados trabajan con el esfuerzo de consecución de los objetivos, por otro lado los elementos materiales son los bienes activos que ayudan a componer la empresa y hacen vida de ella y los elementos financieros son aquellos que en términos monetarios permiten el

desenvolvimiento de la compañía a través de los activos financieros, inyectando las cantidades necesarias para obtener los resultados, generando beneficios (Lopez, 2010).

Luego de que Ecuador dejara a un lado su antiguo sistema monetario en el año 2000, y comenzara a implementarse una moneda fuerte a nivel global como lo es el Dólar, se reflejaron los resultados de nuevas inversiones como política empresarial dentro del país, dejando a un lado el tabú del fracaso industrial. A pesar de haber sido una tarea difícil, se convirtió en una necesidad el buscar nuevas prácticas en la economía para lograr una estabilidad. Si bien es cierto, parte de este cambio afectó el poder adquisitivo de los ciudadanos, sin embargo a través de los altos empresarios se pudo salir del declive logrando mantener relaciones internacionales y beneficiando el auge económico, incrementando así el aumento de inversiones y a su vez se dio paso a lo que hoy se conoce como micro empresarios.

## **1.2. Tipos de empresas.**

De acorde a una publicación realizada por (Gestion, 2017) indica que al momento de hablar de la clasificación de las empresas, se deben incluir diversos criterios, ya que estas van cambiando de acorde a la situación de la economía y su tendencia en el mercado

### **1.2.1.- Según su actividad económica o mercado:**

- Sector Primario: aquel que sirve como materia prima, el cual se crea un bien primario a través de los recursos de la naturaleza, en otras palabras, a través de estos recursos se hacen productos primarios no elaborados. Dentro de ellos se puede destacar: Agricultura, Ganadería, Pesca, Caza y Silvicultura.
- Sector Secundario: en el que se enfoca en crear o transformar la materia prima en productos más útiles o de consumo. Entre ellos se puede destacar: la industria y la construcción.
- Sector Terciario: también conocido como el sector de los servicios, el mismo se centra en la satisfacción del cliente. Dentro de ellos se pueden destacar: transporte, comercio, turismo, entre otros.

### **1.2.2.- Según su composición jurídica:**

- Empresas Individuales: aquellas que están constituidas y representadas por una sola persona y se organizan de forma autónoma, las mismas tienen responsabilidad ilimitada.
- Empresas Societarias o sociedades: Constituidas por varias personas, las mismas presentan una segregación según su comportamiento de constitución y tienen responsabilidad limitada.

### **1.2.3.- Según su Tamaño:**

1. Microempresa si posee menos de 10 trabajadores.
2. Pequeña empresa: si tiene menos de 50 trabajadores.
3. Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
4. Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

### **1.2.4.- Según el Ámbito de Operación:**

1. Empresas locales
2. Regionales
3. Nacionales
4. Multinacionales

### **1.2.5.- Según la Composición del Capital:**

1. Empresa privada: si el capital está en manos de particulares
2. Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
3. Empresa mixta: si la propiedad es compartida
4. Empresa de autogestión: si el capital está en manos de los trabajadores.

Mucho más allá que por aspectos de estéticas, la clasificación de las empresas es imprescindible ya que de aquí derivan las oportunidades del éxito a la hora de desarrollar un producto o servicio. Por ello, en la actualidad muchas de las grandes organizaciones van más allá, logrando la diversificación de las diferentes áreas que conforman la estructura.

Gracias a la ubicación geográfica del Ecuador, es considerado uno de los países con mayor biodiversidad del planeta. La actividad derivada del sector primario en base a la clasificación antes mencionada, la agricultura, ganadería y pesca forman la columna vertebral en economía nacional. Tomando en cuenta

que estos se encargan de la producción, el procesamiento, comercialización de cultivos y productos del ganado y/o los animales provenientes de los manglares.

### **1.3.- Pymes**

A lo largo de los últimos años, el ámbito empresarial se ha visto envuelto por un aporte significativo obtenido a través de las Pymes. Por ello, es importante considerar que dicho término surgió a raíz del desarrollo de la revolución industrial en donde se enfocaba en conseguir objetivos económicos con el menor uso de recursos posibles, designando así su terminología en “pequeñas y medianas empresas”. Las Pymes constituyen un factor importante para el crecimiento socio-económico de cada país, lo que da origen a la necesidad de incrementar su desempeño y requerir la implementación de estrategias que beneficien las operaciones, todo con la finalidad de reducir los costos de operación, mejorar la eficiencia de los procesos, los niveles de inventario, la calidad de los productos y por supuesto incrementar la productividad (Yance, Solis, Burgos, & Hermidia, 2017).

La calidad de las empresas en las actividades comerciales del Ecuador, forman parte de la coyuntura que impulsa la economía del país, además de imponer enormes retos a las empresas para progresar y enfrentar con éxito nuevos desafíos y asegurar su permanencia en los mercados, solo de esa manera se podrán lograr los resultados financieros proyectados. Las Pymes se han revalorizado en la actualidad por su rol en la economía, y para la sociedad en particular, por su potencial de generar empleo, lo que da origen a la necesidad de incrementar su desempeño y requerir la implementación de estrategias comerciales que beneficien las operaciones, todo con la finalidad de reducir los costos de operación, mejorar la eficiencia de los procesos, los niveles de inventario, la calidad de los productos y por supuesto incrementar la productividad, contribuir a reducir la concentración de poder económico y por su aporte al producto nacional (Yance, Solis, Burgos, & Hermidia, 2017).

Las provincias del Ecuador, tienen un acelerado crecimiento y desarrollo en lo concerniente a las Pymes; que contribuyen a dinamizar la economía nacional, debido a que sus costos de inversión son bajos, lo que además le permite enfrentar favorablemente los cambios del mercado sin embargo estas deben

enfrentar la competencia de empresarios con poder económico que provienen de provincias grandes, quienes se diferencian por su alto nivel de productividad el cual es alcanzado por la correcta aplicación de la administración de operaciones en sus procesos, aspecto que las pone en desventaja.

#### **1.4.- Sector Acuícola Internacional**

El sector pesquero está formado por tres subsectores principales que son: a) los comerciales, b) municipales y c) acuícolas (cultivo de peces u otros organismos acuáticos). El subsector de la acuicultura también tiene tres componentes principales: acuicultura de aguas salobres, acuicultura de agua dulce y maricultura. A pesar de la larga tradición de la acuicultura, esta se expandió rápidamente y diversificó su producción solo en la década de 1980 (Rabanal, 1995). Durante mucho tiempo, los estanques costeros de aguas salobres dominaron las principales actividades acuícolas del país. En la actualidad, varios países han desarrollado cultivo de peces de agua dulce en estanques, cultivo de moluscos (principalmente ostras y mejillones), cultivo en jaulas de peces y corrales y maricultura de algas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016).

La acuicultura es un sector importante de la industria pesquera dentro de los principales países de Europa, como se muestra en su producción promedio de diez años desde 1979-88 y 1989-98. En promedio, el aumento sustancial de la producción pesquera de 1'978.214 t en 1979-88 a 2'656.408 t en 1989-98 provino principalmente de la acuicultura y no de la pesca comercial y municipal. La producción acuícola promedio creció considerablemente de 431.133 t en 1979-88 a 820.946 t en 1989-98, mientras que la producción pesquera comercial promedio se expandió ligeramente de 529 232 t a 818 356 t durante los mismos períodos. En consecuencia, la tasa anual de crecimiento en la producción acuícola (6,83%) fue mayor que las tasas de crecimiento en las pesquerías comerciales (3,97%) y municipales (-0,08%) de 1979-1998. De hecho, las pesquerías municipales han disminuido 2.95% anualmente en los últimos diez años (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016).

El porcentaje de contribución de la acuicultura a la producción pesquera total aumentó, en promedio, del 21.79% en 1979-88 al 30.90% en 1989-98. La

participación de la pesca municipal disminuyó del 51,45% al 38,29% durante el mismo período. En los últimos diez años, la contribución de la acuicultura a la producción pesquera fue comparable a la de la producción total de la pesca comercial. Se observan tendencias similares para la participación de la acuicultura, la pesca comercial y municipal en el valor total de la producción pesquera.

Para que el sector de la acuicultura se vuelva sostenible, para el intercambio de agua, y para eliminar o reducir al mínimo su impacto en los ecosistemas costeros, la acuicultura en alta mar se considera una alternativa a la producción terrestre. Este sistema de producción se basa en la gestión y cosecha de organismos marinos en su entorno natural, encerrados en estructuras especialmente construidas (jaulas, balsas). La acuicultura en jaulas es una tecnología de producción relativamente nueva. Aunque hay referencias de la acuicultura en estanques en China hace más de 4.000 años, las primeras referencias de jaulas utilizadas para transportar peces vivos tienen solo 200 años. Las jaulas de madera tradicionales se han utilizado en Asia durante algún tiempo (Lopez, Ruiz, & Moncayo, 2016).

Sin embargo, el origen de la acuicultura moderna en jaulas se encuentra en un trabajo pionero realizado en Escocia y Noruega en la década de 1970. Hoy en día esta tecnología se ha vuelto muy importante en la producción acuícola mundial. Las principales especies producidas son especies de alto valor, tales como el salmón, trucha arcoíris, cola amarilla, dorada, así como un número cada vez mayor de especies omnívoras (carpas, tilapias, bagres). Actualmente existe una amplia variedad de sistemas de cultivo que van desde sistemas artesanales utilizados en algunos países asiáticos hasta sistemas de alta tecnología utilizados en Europa y América (Tacon y Halwart, 2007). Según la información disponible, los principales países que producen peces en jaulas son Noruega (652,000 toneladas), Chile (588,000 toneladas), Japón (273,000 toneladas), Reino Unido (136,000 toneladas), Vietnam (126,000 toneladas), Canadá (98,000 toneladas), Turquía (79,000 toneladas), Grecia (76,000 toneladas), Indonesia (67,000 toneladas) y Filipinas (66,000 toneladas) (Lopez, Ruiz, & Moncayo, 2016).

En América Latina y el Caribe, el sector de la acuicultura se ha convertido en una de las actividades económicas importantes, presente en 31 de los 44 países de la región y que emplea directamente a más de 200,000 personas. Con respecto a la acuicultura en jaulas, la gran mayoría de todas las jaulas en América Latina se encuentran en Chile para la producción de salmónidos. El otro grupo de peces ampliamente cultivados en la región son las tilapias, que incluyen varias especies e híbridos. Según algunos informes recientes, solo el 10% de la tilapia producida en América Latina se ha producido en jaulas aunque se espera que aumente a más del 30%. Actualmente, la tilapia se cultiva en jaulas en México, Brasil, Colombia, Honduras, Costa Rica, Nicaragua y Cuba. Además de la tilapia, existen operaciones comerciales de atún en jaula en México y cobia en Panamá, Colombia, Belice y Brasil (Lopez, Ruiz, & Moncayo, 2016).

### **1.5.- Sector Acuícola en el Ecuador**

La acuicultura comenzó en Ecuador de una manera bastante informal a fines de la década de 1960, cuando algunos agricultores locales de la provincia de El Oro, en el sur del país, notaron que había camarones en los estanques costeros. El camarón juvenil había entrado accidentalmente en los estanques, probablemente con una marea alta. En la década de 1970, el cultivo del camarón comenzó su expansión en la provincia de El Oro, y en 1974 había 600 hectáreas en producción. La actividad creció mucho en la década de 1980, y Ecuador se convirtió en el principal exportador mundial de camarones (Hirono, 1983). A fines de la década de 1980 y principios de la década de 1990, la industria se vio afectada por los síndromes de la gaviota y Taura, causando grandes mortalidades; Ecuador fue desplazado por los productores asiáticos como el principal productor mundial de camarones (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2005).

La producción acuícola finalmente se recuperó durante la segunda mitad de la década de 1990, alcanzando nuevos niveles de producción récord. A partir de 1999, con la aparición del síndrome de la mancha blanca, la producción cayó drásticamente, más del 60%. Fue durante este período que muchos productores de camarones detuvieron sus actividades, y algunos otros agricultores evaluaron la posibilidad de producir tilapia para obtener alguna utilidad de la infraestructura

infrautilizada: estanques y fábricas de piensos. La producción de camarones se recuperó durante la segunda mitad de la década (2000) y actualmente se encuentra en niveles récord de producción (2015) (Lopez, Ruiz, & Moncayo, 2016).

Sin embargo, la producción acuática, tal como se ha desarrollado en Ecuador, ha generado un alto costo ecológico. Para su desarrollo, se construyeron estanques en áreas bajas cerca de la costa, primero en estanques de evaporación de sal y áreas de salitre. Pero a medida que la actividad se expandió, y resultó ser rentable, se cayeron los manglares para construir nuevas granjas de camarones. Los manglares son bosques pantanosos marinos que forman ecosistemas costeros con un importante impacto social, cultural, económico, biológico y ecológico. Los manglares se desarrollan en las zonas tropicales costeras, y forman una zona de transición entre la tierra seca y el mar abierto (Muñoz, Duran, & Gonzalez, 2017).

Estos ecosistemas son viveros de muchos organismos marinos y aves, y juegan un papel muy importante en el ciclo reproductivo de muchas especies de interés comercial. Estas áreas también son muy productivas, funcionan como trampas para los nutrientes que provienen de los ríos y luego reciclan estos nutrientes. Los manglares también juegan un papel en evitar los procesos de erosión costera, y les da un estilo de vida a muchas familias que son recolectoras de recursos acuáticos (Muñoz, Duran, & Gonzalez, 2017). A pesar de las buenas condiciones naturales, la larga tradición acuícola en el país y el desarrollo de proyectos de acuicultura en jaulas en otros países de la región, la acuicultura en alta mar no se ha desarrollado mucho en Ecuador. Esta falta de desarrollo puede darse al escaso conocimiento de las ventajas de la acuicultura en alta mar y a la tradición del sector de la acuicultura de operar en estanques terrestres de una manera relativamente barata. Sin embargo, se sabe que estas formas de producción terrestre no son ambientalmente sostenibles, debido a los efectos perjudiciales en los ecosistemas de manglares y en las comunidades de recolección tradicionales (Meza, 2017).

Consciente de estas limitaciones, el Gobierno ecuatoriano ha desarrollado una serie de leyes para regular este sector. En 2012 se publicó un Acuerdo



Ministerial para la regulación y el control de los arrendamientos de acuicultura. Declaró que los arrendamientos de acuicultura podrían otorgarse en todas las áreas del mar y fondos rocosos o arenosos donde el cultivo de organismos marinos es técnicamente factible, teniendo cuidado de no afectar otras actividades de pesca, turismo, navegación y otros usos de este bien público, utilizando la tecnología disponible para minimizar el impacto ambiental de las áreas circundantes. En consecuencia, las siguientes áreas fueron explícitamente excluidas para el desarrollo de la acuicultura en alta mar: áreas protegidas que forman parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), áreas de seguridad nacional, canales de navegación y áreas de reservas marinas. Sin embargo, este acuerdo ministerial no hace referencia a las distancias mínimas a la costa o la profundidad requerida para las operaciones en alta mar (Lopez, Ruiz, & Moncayo, 2016).

#### **1.5.1.- Grupos del sector acuícola**

A través del desarrollo de la economía del país se da a conocer el crecimiento del sector acuícola y pesquero como fuente generadora de ingresos y empleos como indicadores macroeconómicos positivos. Dentro de la oferta exportadora ecuatoriana se pueden destacar la Tilapia y El camarón como los productos más importantes de este sector. (Luna & Dominguez, 2016).

El cultivo de la Tilapia como negocio rentable nace a partir de la aparición del virus de la mancha blanca que afectó la producción camaronera. La misma tiene sus orígenes hacia 1965, y se desarrolló dentro de una práctica denominada piscicultura, en donde el objetivo era controlar el crecimiento del cultivo de peces y mariscos. En Latinoamérica tuvo sus apariciones por la necesidad de la alimentación humana, sin embargo al pasar los años se convirtió en uno de los peces más cultivados del mundo. En el Ecuador, se dio a conocer como un producto artesanal, hasta la época de los 90's donde se realizaron las primeras exportaciones. Tomando en cuenta que a la fecha es uno de los principales proveedores de la especie en Estados Unidos, representando casi el 50% del abastecimiento total (Luna & Dominguez, 2016).

### **1.5.2- Los casos de Ecuador**

La producción y exportación del camarón es una actividad relativamente nueva para Ecuador, pero ya es el tercer producto de exportación, siendo superado solamente por el petróleo y el banano. Actualmente, Ecuador es el mayor productor de camarones del Hemisferio Occidental y el segundo después de China. Las exportaciones de camarón representan un 20% del valor total de las exportaciones ecuatorianas. Ecuador produce tanto camarones de mar como de cautiverio, representando el primero un 10% de la producción total. A los Estados Unidos son exportados más del 60% del camarón ecuatoriano. Sin embargo, el país está buscando nuevos mercados: más de un 20% son exportados a Europa (Francia y España son mercados importantes); y entre un 8% y 12% son exportados a Asia, donde China es el principal comprador seguido por Taiwán, Japón y Corea (Muñoz, Duran, & Gonzalez, 2017).

La gran actividad pesquera de camarón de mar tiene preocupado al Instituto Nacional de Pesca en Ecuador, que ha indicado que en caso que no se adopten medidas de inmediato para frenar el efecto de sobre pesca, el producto podría extinguirse a mediano plazo. Entre las medidas que el Instituto propone está la veda en todas las etapas de la vida del camarón, esto es, poslarvas, adultos y reproductoras (Larach, 2000).

### **1.5.3.- Pesca con redes de arrastre**

Como fuera expuesto anteriormente, la regulación estadounidense obligó a las empresas camaroneras del país a usar el sistema excluidor de tortugas (DET) pues de lo contrario Ecuador perdería el acceso al mercado de los Estados Unidos. El Servicio Nacional de la Marina (NMS) de los Estados Unidos rechazó los argumentos del gobierno ecuatoriano en cuanto que la presencia de tortugas era casi nula en las zonas de pesca, a diferencia de los países del Caribe, porque los mismos no fueron apoyados en estudios científicos. El corto tiempo transcurrido entre el anuncio de la obligación de uso del sistema DET y la fecha impuesta para llevarlo a la práctica fue insuficiente para la obtención de las pruebas científicas solicitadas.<sup>18</sup> A Ecuador no se le ofreció el tiempo necesario para la implantación del DET, diferenciándolo de otros países los que tuvieron alrededor de 4 años de experiencia para adecuarse al nuevo sistema de pesca. En este último caso se encuentra México y los países centroamericanos los que

además tuvieron el apoyo de los Estados Unidos (Muñoz, Duran, & Gonzalez, 2017).

El gobierno hizo legal el uso de los DET en abril de 1996. Por ello, el ajuste al nuevo sistema representó grandes costos de operación, que fueron absorbidos por los dueños de la flota pesquera. Ecuador no era considerado miembro de la OMC al principio del embargo, lo que paralizó que el gobierno presentara una queja formal ante el organismo de comercio. Adicionalmente, el sector privado apoyó posteriormente la queja presentada por los países asiáticos a la OMC.

Para los inicios del mes de noviembre, la Subsecretaría de Recursos Pesqueros hizo que la medida tuviese el carácter de permanente y obligatoria. Es por ello que para marzo de 1997, Ecuador recibió a los funcionarios de la NMS de los Estados Unidos para que comprobaran que su flota camaronera tenía instalado y en uso, el sistema DET. El resultado de la inspección fue considerado insatisfactorio por los funcionarios estadounidenses, lo que motivó el embargo de las exportaciones de camarones de mar ecuatorianos a los Estados Unidos.

Ante este resultado, la Asociación Ecuatoriana de Armadores de Barcos Pesqueros Camaroneros (ASEARBAPESCA), que agrupa a la flota camaronera de arrastre, manifestó por escrito a las autoridades del gobierno, que tal decisión era una medida injusta pues la misma delegación norteamericana indicaba que el 95% de los barcos tenían el DET instalado, el 60% no reportó ni un sólo error y el 40% restante presentó errores en el uso adecuado del dispositivo (Ministerio de Acuicultura y Pesca, 2018).

Posteriores investigaciones elaboradas en Ecuador por la Fundación Charles Darwin y entregadas a los Estados Unidos concluyeron que no era necesario el uso de los DET en el país, pues no existían reportes de capturas incidentales de tortugas marinas. Pero este estudio no estuvo terminado a la fecha de la imposición del uso de los DETs, por lo que se tuvo que acatar la medida. Por otra parte, se suma el hecho que Ecuador no contó con el tiempo necesario para realizar investigaciones científicas como tampoco contó con un período de prueba que los capacitase en el uso de los dispositivos, al contrario de lo sucedido en Estados Unidos que contó con siete años de prueba de diferentes modelos de

DETs y de los países centroamericanos que contaron con cuatro años de experiencia y con el apoyo de los Estados Unidos. Similares situaciones ocurridas en países centroamericanos no fueron catalogadas como embargo, por el contrario se les concedió distintas prórrogas para un buen funcionamiento del DET (Peña, 2017; Muñoz, Duran, & Gonzalez, 2017).

Aunque el gobierno de los Estados Unidos anunciaba que el embargo sólo afectaría a la exportación de camarones obtenido de los barcos rastros de pesca, también afectó al camarón de cautiverio. Se dispuso que las exportaciones de camarón en cautiverio necesitaban comprobar la procedencia del crustáceo. Esto implicó que previa a la exportación del camarón de granja, se debía tener la certificación de una empresa verificadora y la aprobación de la Subsecretaría de Pesca.

Una segunda inspección, efectuada un mes después, permitió que se levantara el embargo el 1 de junio. El positivo resultado de esta inspección en gran parte se debió a la activa y directa labor realizada por funcionarios de la Subsecretaría de Pesca que prohibieron la salida a pescar a todo barco que no tuviese instalado el sistema DET y del compromiso firmado por los camaroneros ante la Subsecretaría de instalar los DET, de operar con ellos correctamente, y de someterse ante las autoridades de Ecuador a todos los controles que se hagan. El rechazo al cumplimiento de esta norma les significaría una multa, prisión o suspensión por un año del permiso de pesca concedido previamente por la Dirección de la Marina Mercante y del Litoral (Larach, 2000).

El corto período del embargo no sólo impactó fuertemente la actividad camaronera, sino también alrededor de unos 300.000 mil empleados, dado que los pescadores dejaron de recibir ingresos por la venta de pesca blanca al mercado interno capturadas en las redes de arrastre, y porque el precio de los camarones de mar es superior a lo del camarón de granja. La flota camaronera de Ecuador está compuesta por unas 193 embarcaciones y se exporta cerca de un 10% de la producción total de camarones. Las pérdidas en el mes del embargo fueron estimadas en más de 6 millones de dólares. Parte de la pérdida fue por dejar de exportar a los Estados Unidos, parte por la paralización del 70% de los barcos que estaban operando y otra por la compra de las empacadoras del

crustáceo a un precio 20% menor del precio del que se estaba exportando (Larach, 2000).

#### **1.5.4.- El cultivo del camarón**

La acuicultura comienza a destacarse como una nueva actividad en Ecuador, en los años setenta, convirtiéndose el país en el principal productor de camarón de cultivo del continente americano, y el segundo del mundo, después de Tailandia. Exporta alrededor de un 90% de la producción; cuenta con cerca de 150 mil hectáreas en actividad, las que reportan una producción de 200 mil toneladas por año, y con unas 68 empresas exportadoras.<sup>20</sup> El principal mercado de destino es Estados Unidos, que en 1997 absorbió el 57% de las exportaciones, mientras que la Unión Europea, un 28%, y los países asiáticos, un 13% (Ecuador, 1997, p. 54).

No sólo la industria del camarón es importante por el aspecto económico, sino también por lo social pues es una actividad generadora de empleos. Actualmente se estima que más de 500 mil personas se benefician de esta industria, a quienes se les ofrece empleos, ya sea, en la construcción de estanques o piscinas para la cría del camarón en cautiverio o en las industrias conexas como es la producción de larvas de camarón, producción de poslarvas en laboratorios, fábricas de alimentos balanceados de camarón o en las plantas empacadoras, entre otras. A comienzos de 1998, la Cámara Nacional de Acuicultura registró 68 empresas exportadoras de camarón, 96 empacadores y 28 fábricas de alimentos balanceados para camarones (Lopez, Ruiz, & Moncayo, 2016).

Desde fines de 1997, Ecuador aplica un nuevo sistema de control de calidad, denominado HACCP (Análisis de peligro y puntos críticos de control), para poder exportar productos pesqueros y acuícolas a los Estados Unidos. A comienzos de 1998, diecinueve empresas ecuatorianas contaban con acceso directo al mercado estadounidense al obtener la certificación HACCP para exportar a los Estados Unidos; estas representan el 40% del total de las exportaciones pesqueras y acuícolas del país. Estas normas son también de uso común en Europa. El plan HACCP controla las condiciones ambientales de la

planta y garantiza que la elaboración de los productos es segura para los consumidores (Lopez, Ruiz, & Moncayo, 2016).

La actividad acuícola presenta problemas para el medio ambiente, tales como la destrucción de los manglares, calidad del agua en las granjas, exceso de productos químicos en la producción, y aumento de la sedimentación. Uno de los mayores impactos ambientales presente, es la transformación de los manglares en fincas camaroneras. A Ecuador las preocupaciones ambientales llegaron hace poco tiempo atrás cuando las fincas camaroneras ya se habían desarrollado. La Cámara Nacional de Acuicultura indica que a fines de los años ochenta, Ecuador había utilizado alrededor de 60 mil acres de manglares para fincas camaroneras (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016).

En mayo de 1998, el Consejo de Organizaciones de Camarón del Ecuador (Conoprocam) rechazó una advertencia hecha por Greenpeace sobre un posible boicot internacional a las exportaciones de camarón ecuatoriano debido a la tala indiscriminada de los manglares. El argumento de Conoprocam era que la destrucción del área de manglares en Ecuador era anterior al desarrollo de la industria acuícola.<sup>21</sup> Empero, ha sido demostrado que la construcción de granjas acuícolas en Ecuador resultó en la deforestación de alrededor de un 12% de los manglares existentes y se estima que un total de 40.000 hectáreas de manglares han sido destruidas desde 1969 (Ormaza G., 1998, p. 23).

Investigaciones posteriores han mostrado a las empresas camaroneras que los manglares juegan un papel importante para mejorar la propia producción acuática de camarones. Desde 1990 existe en Ecuador un marco legal que prohíbe la destrucción de los manglares, pero, el sector público reconoce que la fiscalización de las normativas está dispersas entre distintas instituciones, y que la ley no es adecuadamente aplicada. Como ha sido señalado, el embargo temporario al camarón de mar introdujo también problemas a las exportaciones del camarón de cultivo. Cada exportación de camarón de granja debe incluir un certificado del gobierno de Ecuador que declare el origen de la cosecha. La certificación exige la firma del productor de la granja y de un funcionario de gobierno, lo que ha significado aumentos en los trámites y mayores costos de transacción.

La Cámara Nacional de Acuicultura se ha adelantado y está tomando medidas precautorias para hacer frente a posibles acciones de embargo a los camarones provenientes de países que contribuyan a la destrucción de los manglares. Una de las tareas prioritarias de la Cámara es lograr que los acuicultores hagan un manejo sustentable del manglar, y concientizar los productores que su destrucción juega un papel en contra sus propios intereses. Para eso, la Cámara ha preparado un manual de reforestación, y ha desarrollado otras acciones para difundir altos estándares de calidad entre los productores (Ministerio de Acuicultura y Pesca, 2018).

### **1.6.- Sector camaronero ecuatoriano**

El sector camaronero ecuatoriano tuvo sus inicios a partir de la década de 1970, fue uno de los sectores con mayor crecimiento a nivel nacional. Una de las razones para este acelerado desarrollo fueron los bajos costos en la implementación de los procesos y en la infraestructura, se estimaba que por cada cien dólares que se invertían se ganaban mil dólares. Esto se debía principalmente a las prácticas poco ambientalistas que aminoraban los costos y daban mayor rendimiento (Bravo, 2002).

Los procesos de la construcción de las piscinas para los cultivos de camarón comenzaban con la tala de los manglares en el área, después se hacía la inserción de las larvas; las cuales iban entre diez mil y ochenta mil. La cantidad de larvas utilizadas era excesiva, por lo cual se debía emplear el uso de pesticidas y otros productos químicos que contribuían a la salinización del agua (Molina, 2009).

Entre los problemas causados por el sector camaronero entre los años 1980 y 1998 constaban la tala indiscriminada de manglar, la contaminación de afluentes de agua, y los intensos cultivos complicaban el desempeño. La afectación empezó debido a la propagación de plagas, entre las cuales se destacan Síndrome de Taura y el Síndrome de la mancha blanca (Marcillo, 2002).

Estos afectaron gravemente la producción a partir de inicios de la década de 1990, especialmente con la aparición del síndrome de Taura, el cual tenía como índice de mortalidad el 95%. Esta plaga apareció a partir del uso de fungicidas que se utilizaba para combatir enfermedades que aparecieron en las hojas de

banano en diferentes plantaciones cercanas al río Taura. El sector se vio afectado por esta enfermedad, y después por la mancha blanca (Chávez, 2001).

La aparición del síndrome de la mancha blanca se a partir de 1997, mediante una importación de larvas provenientes de Panamá. Esto represento un fuerte golpe para la industria camaronera ecuatoriana, que afecto a un total de 100 mil trabajadores los cuales laboraban de manera directa o indirecta. La producción se desplomo en los años siguientes; y tuvo un promedio que no superaba las 45 mil toneladas. Los ingresos por exportaciones de camarón descendieron en un 80% entre 1998 y 2000 (Páez, 2016).

La afectación de las diferentes plagas, además de un fenómeno del Niño tuvo un impacto negativo para el desempeño del sector camaronero. Además de esto se le sumo la crisis financiera que estaba atravesando el país, lo cual dejo sin recursos a los diferentes empresarios camarones. Los problemas continuaron hasta el 2003, cuando se empezaron a implementar cambios en los procesos, lo cual permitió un incremento representativo en la producción de camarón (Superintendencia de Bancos, 2006).

Si comparamos el cambio entre 2004 y 2008 podemos un crecimiento de 140 mil toneladas producidas a 320 mil, esto represento la recuperación del sector camaronero especialmente debido a un problema de plaga en los cultivos de diferentes países asiáticos. Los cambios en los procesos de cultivos permitieron tener una estabilidad, en Ecuador se cultivaban no más de 15 larvas por metro cuadrado en otros países superaban las 120 (Revista Lideres, 2014).

En la actualidad la producción de camarón supera las 500 mil toneladas anualmente como resultado de la importante inversión en tecnificación, infraestructura y en estudios de genética. Esto ha representado importantes ingresos al sector camaronero, el cual ha tenido un crecimiento acelerado hasta convertirse en el primer producto de exportación después del petróleo.

### **1.7.- Exportación.**

Es una actividad relacionada al comercio internacional, la cual implica la comercialización de un producto fuera del país de origen. En forma se indica que la exportación es la acción realizada por una persona al comercializar un conjunto



de productos desde su país a otro con la finalidad de aumentar sus ingresos y ganar reconocimiento a nivel internacional. De esta forma, toda venta fuera de las fronteras nacionales se constituye en una venta (Martínez, 2013).

Entre los riesgos principales se encuentran aquellos que están relacionados directamente a la actividad de exportación y también se encuentran aquellos que surgen de las condiciones del mercado, tales como los robos, deterioro del producto en el transporte, pérdida de mercancía, entre otros ligados a la actividad; mientras los riesgos por condiciones de mercado comprenden la competencia, preferencia del consumidor, leyes, entre otras. Debe mencionarse que el nivel de riesgo que un exportador podrá asumir dependerá de la negociación que realice con el cliente importador (Belaunde, 2014).

Dicho esto, la evaluación implicará los requisitos ecuatorianos para la exportación, trámites a realizar, estructura logística nacional, clientes potenciales en el mercado destino, tipo de negociación, preferencias del consumidor, entre otros aspectos que ayudarán a definir una oferta atractiva al importador. También deben considerarse los obstáculos existentes para el comercio internacional, siendo normal que cada país los imponga. Entre ellos están los controles, impuestos y demás exigencias, siendo necesario revisar en el presente proyecto qué implican dichos obstáculos, cómo deben superarse y qué adaptaciones deben realizarse al producto existente para su ingreso al mercado destino, minimizando los riesgos (Belaunde, 2014).

Todo país tiene necesidad de exportar sus productos para aumentar sus ingresos. Según Eslava (2013) los habitantes de un Estado pueden exportar dos tipos de productos que son:

- Productos tradicionales cuyo origen es natural y se denominan materias primas, es decir que presentan un escaso valor agregado.
- Productos no tradicionales, son todos aquellos productos manufacturados obtenidos después de un proceso de transformación.

En base a esta clasificación, el producto que se ofertará al mercado alemán se ubicará dentro del grupo de los “no tradicionales”, siendo sometido a un proceso de transformación para obtener valor agregado. Las empresas sin

importar su tamaño, dedican tiempo para la investigación antes de decidirse por realizar una actividad de comercio internacional. Según Sainz (2015) esta información se palpa en un plan de exportación valorado por más de una entidad financiera y respaldado por un agente de aduana para reducir al mínimo los peligros o riesgos en la internacionalización. Un buen plan ayudará a alcanzar las metas y objetivos del exportador, misma que podría acceder a los siguientes beneficios:

- Permite centrar las ideas según la realidad del mercado a exportar.
- Brinda transparencia en la visión comercial.
- Posee el exportador una guía en todo procedimiento a ejecutar.
- Respalda una inversión según los niveles de factibilidad mostrados.
- Genera altos niveles de rentabilidad.

Para asegurar una exportación exitosa se deben cumplir con los parámetros exigidos legalmente por el Estado ecuatoriano. El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR, 2017) indica que los residentes nacionales y extranjeros en Ecuador, esto engloba a las empresas, deben cumplir con requisitos indispensables que son:

- Tener un Registro Único del Contribuyente RUC emitido por el SRI (Servicios de Rentas Internas) donde figure la actividad a realizar, en este caso la exportación.
- Tramitar la obtención de un certificado de firma digital otorgado por el Registro Civil o el Security Data.
- Constar en el portal Ecuapass como exportador. Aquí deberá crearse un usuario y contraseña, incluir información de sus operaciones y registrar la firma electrónica.

En el caso de empresarios que deseen expandir su oferta hacia el mercado internacional deberán realizar todos los trámites mencionados para la comercialización de su producto hacia el mercado destino, incluso tramitar un RUC que refleje la actividad de exportación.

## **1.8.- Las empresas pymes exportadoras de productos acuícolas y pesqueros**

Al hacer un énfasis en los productos de mayor producción y exportación dentro de la región como lo son el camarón y la tilapia, las empresas pymes exportadoras de productos acuícolas y pesqueros en la actualidad representan el 15 % de las exportaciones totales. Dentro de los aportes más destacados de esta industria, está el empleo. Gracias a la industrialización de este sector, el empleo directo o indirecto han tenido un auge, sin embargo se ve afectado por la ausencia monetaria, que hace cada vez más difícil cubrir con los gastos que incurre la contratación de personal (Ministerio de Acuicultura y Pesca, 2018).

### **1.8.1.- Documentos habilitantes para el proceso de exportación.**

Adicional a los requisitos para ser exportador se deberá disponer de documentos habilitantes para la comercialización del producto, mismos que regularizarán la carga y permitirán su acceso a Alemania. Según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR, 2017) estos documentos a tramitar comprenden:

- Declaración Aduanera de Exportación (DAE): En este documento el exportador da a conocer información acerca de la carga a exportar, creando un vínculo legal con el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. Aquí deberán presentarse los datos de la empresa, detalles de la mercancía comercializada, el destino y demás información relacionada a la carga.
- Factura comercial: Este documento contiene toda la información pertinente sobre la transacción realizada entre el exportador e importador. El servicio de la aduana lo utiliza para determinar los impuestos sobre el producto comercializado.
- Certificados de origen, el cual respalda que el producto es de fabricación ecuatoriana y poder gozar de preferencias arancelarias en Alemania. Al tener Ecuador un acuerdo con la Unión Europea será necesario tramitar este documento.
- Lista de embalaje, misma que detalla el contenido de cada paquete, incluye: peso, medidas y contenidos específicos.

Toda empresa que desee exportar deberá disponer de todos estos documentos, además de proporcionarlos al importador para el retiro de la carga en el puerto de destino. Al momento de tramitarlos es importante proporcionar información verídica, la cual impida que la carga no pueda ser embarcada para su transporte al importador.

### **1.8.2.- Proceso de exportación.**

Dentro del proceso de exportación se identifican tres fases. Según PROECUADOR (2017) la primera fase se denomina "Pre embarque" donde la empresa exportadora deberá realizar el trámite habilitante para la generación de documentos exigidos. Se inicia con la generación de la Declaración Aduanera de Exportación DAE en el sistema ECUAPASS, acompañando a este documento la factura comercial, lista de empaques y otros que sean necesarios. Una vez realizado el trámite inicia la fase de embarque, contratándose el transporte interno de ser necesario y llevándose la carga al puerto de origen para su exportación. En este punto debió haberse contratado a la naviera responsable del transporte, estando obligado el importador o el exportador según el Incoterm pactado. Dentro del puerto se realizan las revisiones respectivas, además de establecerse un aforo específico para la carga a movilizar (Martínez, 2013).

Aprobada la mercancía para su transporte se autoriza su salida hacia el mercado destino. La fase de post embarque se realiza para obtener la DAE regularizada, pudiendo gestionarse hasta 30 días luego del embarque de la carga, requiriendo copias de la siguiente documentación: Factura comercial, lista de empaque, certificado de origen y copia del transporte multimodal no negociable. Hasta este punto, el importador habrá recibido la carga o estaría próximo a obtenerla, debiendo cumplir los requisitos que le imponga el mercado destino para la desaduanización de la mercancía y posterior distribución (Martínez, 2013).

### **1.9.- PIB Acuícola evolución**

De acorde a información proporcionada por el Banco Central del Ecuador (BCE), la acuicultura ha sido el sector de la economía que presentó un crecimiento significativo entre los meses de enero y marzo con respecto al mismo periodo del año 2017. Las actividades de este sector mostraron un crecimiento del 16,7% gracias al incremento de la producción de productos como el camarón. Esto se

debe al uso de nuevos sistemas y herramientas tecnológicas en el área de la exportación de estos productos que lo han hecho competitivo a nivel internacional (El Telegrafo, 2018). De acorde a uno de los últimos informes del BCE, las exportaciones provenientes del sector acuícola llegaron a ser alrededor de 112.000 toneladas, especialmente por el camarón, lo que significó un incremento del 20.3%. La segunda actividad con mayor crecimiento dentro del sector fue la del servicio y alojamiento con un crecimiento del 8%. Este crecimiento en el sector es atribuido al ingreso de extranjeros al Ecuador en aproximadamente un 47% (El Telegrafo, 2018).

La economía del Ecuador ha mostrado un crecimiento importante dentro del PIB gracias al incremento de la producción de los sectores acuícolas y pesqueros. Esto se debe a que en el año 2015, las exportaciones de este sector se ubicaron en el primer lugar del total de exportaciones no petroleras. De acorde al Banco Central, Ecuador exportó alrededor de \$2600 millones en el año 2014 al 2015, siendo mayor a las exportaciones de banano que fueron de \$2500 en el mismo periodo. El sector camaronero genera alrededor de 180 mil puestos de trabajo de manera formal e informal, lo que representa un 5% de todo el empleo existente en el país (Camara de Acuicultura del Ecuador, 2015).

### **1.9.1- Exportaciones y PIB**

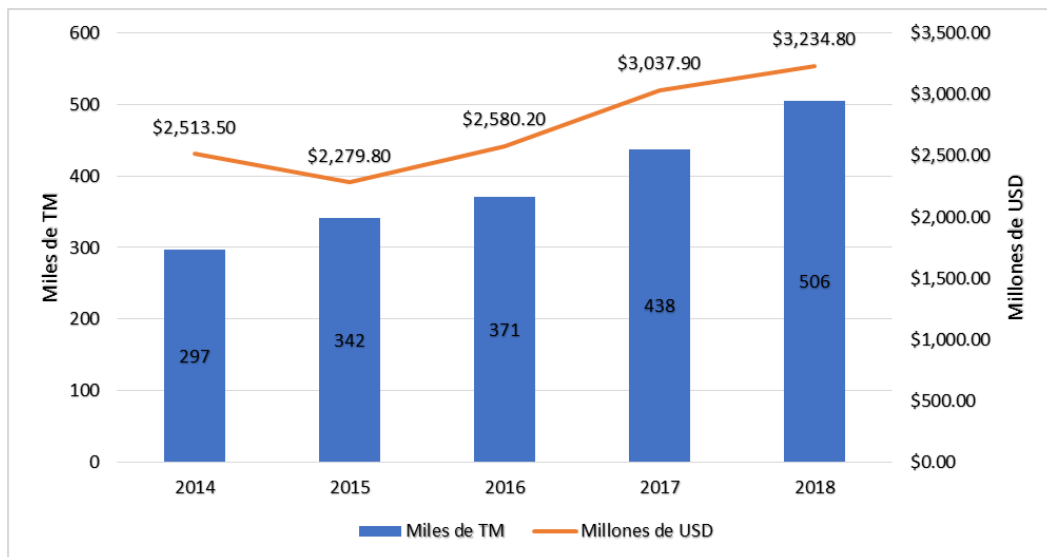
Las exportaciones son la venta, trueque o donación de bienes y servicios de los residentes de un país a no residentes; es una transferencia de propiedad entre habitantes de diferentes países (INEGI, 2011). El vendedor (residente) es llamado “exportador” y el comprador (no residente) “importador”.

El cálculo de las exportaciones se contabiliza a través de la venta de bienes producidos en el país residente más la venta de bienes que formaron parte de algún proceso productivo realizado por residentes, así como los servicios de transporte y seguros que realizan los residentes dentro de las transacciones de importación (INEGI, 2011)

De acorde a (Galindo & Rios, 2017), las exportaciones surgen cuando a un país le resulta rentable vender en el extranjero su producción. En este sentido, la teoría económica ha desarrollado diferentes explicaciones (Suranovic, 2010):

- Diferencias tecnológicas: puede ocurrir comercio entre países con diferencias tecnológicas, cuya ventaja tecnológica puede permitir la producción de diferentes bienes o servicios.
- Diferencias en la dotación de recursos: puede ocurrir comercio entre países con diferentes recursos, tales como: capital humano, recursos naturales y sofisticación del capital.
- Diferencias en la demanda: puede ocurrir comercio entre países que demandan diferentes bienes y servicios.
- Existencia de economías de escala en la producción: puede ocurrir comercio entre países con economías de escala en diferentes bienes y servicios. Las economías de escala, se dan cuando la producción permite producir más a menor costo.
- Existencia de políticas públicas: puede ocurrir comercio entre países ante la existencia de impuestos y subsidios que modifican el precio de los bienes y servicios.

**Figura 1.- Evolución de las exportaciones de Camarón del Ecuador**



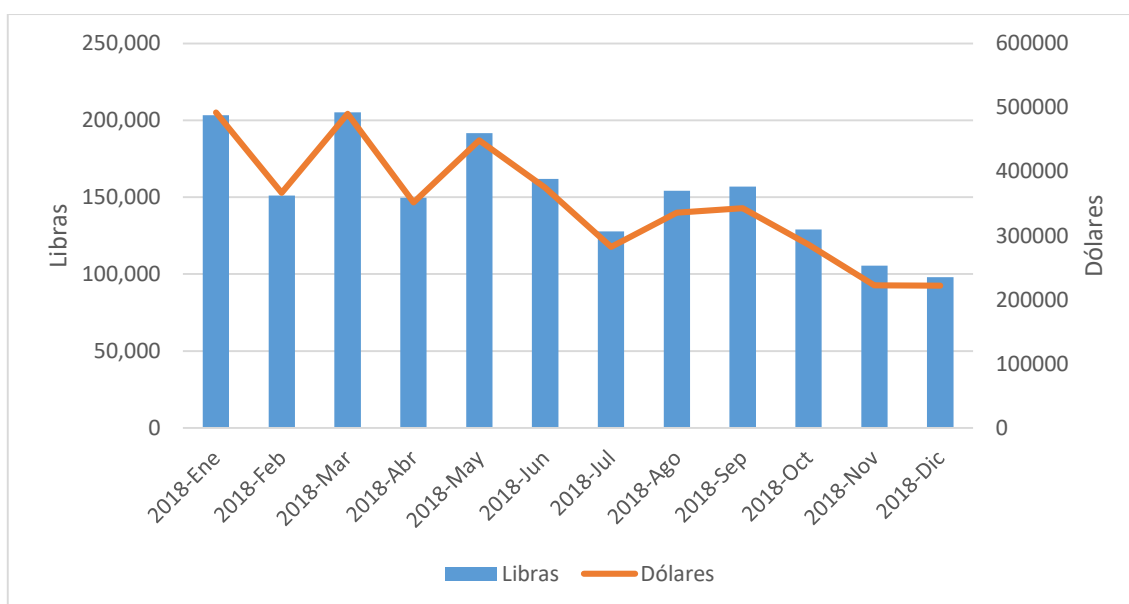
Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura  
Elaborado por: La autora

**Nota. Las exportaciones del camarón están en su nivel óptimo de crecimiento**

De acorde a la Cámara Nacional de Acuicultura, las exportaciones de camarón han incrementado en los últimos 4 años dentro de la economía del Ecuador partiendo de un total de \$2513.50 millones de dólares en el 2014 a \$3234 millones de dólares al finalizar el año 2018. Este crecimiento se debe en gran parte al crecimiento de la demanda de camarón en mercados como el de Asia, Europa y Estados Unidos.

Este crecimiento se dio en gran parte a la presencia de tecnología y herramientas modernas dentro de los procesos de producción del camarón, y de la mayoría de los productos del sector Acuicultor. La inversión en tecnología y herramientas por parte de las empresas ha ocasionado que este sector sea considerado el segundo más grande dentro de la economía en relación a la cantidad de toneladas exportadas a los principales destinos económicos.

**Figura 2.- Evolución de las exportaciones de la tilapia del Ecuador**



Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura

Elaborado por: La autora

**Nota. Las exportaciones de tilapia se encuentran en una tendencia decreciente durante el año 2018.**

Otro de los productos que son exportados por parte del sector es la tilapia, la cual ha mostrado una tendencia muy cambiante en los últimos meses del año 2018, puesto que el mercado internacional ha ido cerrándose de manera continua, debido a la presencia de productos competidores con mejor calidad y a un costo mucho más competitivo que el ecuatoriano. Es necesario que se dé mayor

inversión dentro del sector acuicultor con respecto a este producto, ya que sin duda alguna es un producto innovador y valorado en otros países. Es importante tomar en cuenta que para una mejor comprensión al ser un producto de menos producción se reflejan sus resultados mes a mes.



# **CAPITULO N° 2**

# **METODOLOGIA**

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### Alcance de la Investigación

**Exploratorio:** “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

**Descriptivo:** En cuanto a la Investigación Descriptiva su propósito es describir situaciones y eventos. “Esto, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno; midiendo y evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico esto es que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Para el desarrollo de este trabajo es necesario explicar los aspectos claves para el análisis de resultados del tema a investigar como el tipo de investigación, enfoque de la investigación, población objeto de estudio, técnicas, instrumentos para recopilar la información referente a las exportaciones y su incidencia en el Producto interno del Ecuador como factor de análisis para proponer estrategias de crecimiento económico.

#### 2.1. Tipos de investigación

Existen distintos tipos de investigación en el ámbito de la ciencia, sin embargo, después de realizar un análisis y revisión de los mismos, se elabora basándose en los siguientes tipos de estudio: Exploratoria y descriptiva. A continuación, se detalla la importancia de cada una de ellas dentro del desarrollo de este trabajo académico:

- **Investigación Exploratoria:** La presente investigación llevará a cabo un estudio exploratorio ya que es un tema que no ha sido muy investigado y este tipo de estudio nos ayudará a tener una visión más general

aproximada a la realidad, ya que se realizará una revisión histórica de estudios realizados en el trabajo investigativo.

Según la opinión de Tamayo (2009) “Este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones” (p.3). Por ello, se analizarán datos estadísticos existentes de las empresas pymes exportadoras para determinar su relación con el PIB nacional.

- **Investigación descriptiva:** Se empleó este tipo de investigación para poder describir el fenómeno de estudio y el problema detectado al inicio de esta investigación y de esa manera poder conocer el impacto que ha tenido en los últimos años. En esta investigación se emplea la utilización de los métodos y técnicas como las encuestas, estas fueron elaboradas para el talento humano que presta sus servicios en las empresas pymes exportadoras de productos acuícolas y pesqueros.

**El alcance descriptivo** lo obtiene por la caracterización de las variables; es decir, el análisis de cada componente busca recopilar la información estadística a través de las empresas del MAGAP y La Cámara Nacional de Acuicultura. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las PYMES del sector Acuícola y sus comportamientos en el PIB como variable macroeconómica.

## **2.2. El método de investigación**

El método de investigación que se utilizó para el desarrollo de este trabajo fue el inductivo, el cual es utilizado normalmente en la ciencia experimental y consiste en basarse en enunciados singulares, tales como las descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. (Sánchez J. C., 2012). Si bien es cierto, este método no garantiza una conclusión universal, pero sí guiará para obtener un resultado y observar las tendencias a las que los colaboradores se inclinan en sus respuestas.

Las ciencias se inician con observaciones individuales, a partir de las cuales se plantean generalizaciones cuyo contenido rebasa los hechos observados en un principio. Las generalizaciones permiten hacer predicciones cuya confirmación

refuerza y cuyo fracaso debilita tales predicciones, y puede obligar a, modificarlas o hasta rechazarlas. En este caso el método inductivo fue empleado al momento de conocer la interacción entre las empresas pymes exportadoras del sector acuicultor y la industria, para que luego de eso se pueda conocer como ha sido el comportamiento del sector en general partiendo de la premisa obtenida al momento de conocer la situación de todas las empresas y sus principales productos de exportación, tales como el camarón, tilapia, entre otros.

### **2.3. Enfoque de la investigación.**

Se determinó que la investigación se realizará con un **enfoque mixto**, es decir cualitativo y cuantitativo.

**El enfoque cualitativo** debido a que este brinda una mayor riqueza interpretativa del problema de investigación; entre sus principales ventajas está que el investigador puede identificar características que se presentan en forma natural dentro del objeto de estudio (Hernández et al., 2014). Proporcionará información de mayor importancia al presente estudio de investigación, debido a que se analizará las exportaciones de las empresas Pymes del sector acuícolas respecto a las aportaciones al PIB en el Ecuador, por lo que este enfoque permitirá generar una primicia para proponer estrategias comerciales más efectivas.

**El enfoque cuantitativo** debido a que se utilizarán variables numéricas para el procesamiento de los datos; este enfoque tiene como una de sus principales características el tratamiento estadístico de los datos, por lo que sus resultados se consideran concluyentes, entre sus ventajas está el hecho de que se basa en la objetividad y no subjetividad de los datos; además parte de un marco teórico que luego es sometido a una evaluación numérica en un contexto de investigación dado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Permitirá la selección de datos proporcionados por los exportadores en el Ecuador, las bases que se generan son las más idóneas para el desarrollo del presente estudio, por lo que se recopilará información que ayudará a la realización y análisis de las encuestas, que contribuirán con estrategias para mejorar las exportaciones de las empresas PYMES del sector acuícola como contribución al PIB en el Ecuador

Las variables de análisis consideradas para la presente investigación son:

**Tabla N°1 Operacionalización Variables**

<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>
<b><i>Exportaciones de productos</i></b>	Las exportaciones son una función del comercio internacional mediante el cual los bienes producidos en un país se envían a otro país ya sea por vía terrestre, marítima o aérea para su venta o comercio futuro.	Cantidad de toneladas exportadas de los productos estrella del sector (Camarón y Tilapia).	Reporte estadístico de las exportaciones ecuatorianas proporcionado en la página web de la Cámara Nacional de Acuacultura.
<b><i>PIB</i></b>	El producto interno bruto es una variable macroeconómica que permite el cálculo de todas las actividades económicas internas de un país, durante un período determinado.	Cantidad en Dólares de los resultados de productos producidos y exportados.	Reporte de datos obtenido de las cuentas del Banco Mundial.
<b><i>Estrategias comerciales</i></b>	Son todas aquellas acciones que se realizan a través de una planificación y que se emplean para dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.	Distintas alternativas como plan de acción dentro de la empresa y crecer dentro del sector.	Reportes y estudios sobre las políticas de promoción obtenidos a través de PRO ECUADOR.

Elaborado por: La autora

## **2.4. Población y muestra**

### **2.4.1. Población**

Para el cumplimiento de los parámetros y el desarrollo de la investigación es necesario elegir la población acorde al sector de estudio, sin embargo es importante recalcar que para su elección es necesario que cumplan con un conjunto de características similares que conllevarán a la consecución de resultado a beneficio de la misma. Para la presente investigación se hace énfasis en las exportadoras consideradas pymes por el tamaño de su constitución que hacen vida a las exportaciones del sector acuícola y pesquero dentro del Ecuador.

### **2.4.2. Muestra**

Para esta investigación se utilizará una selección de muestra no probabilística para lo que Hernández et al. (2014) mencionan que esta selección se hace mediante “una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características específicas previamente en el planteamiento del problema” (p. 231) y Atauje (2014) hace referencia como al universo la totalidad de individuos en los que se presenta una característica a ser estudiada.

Dentro de la selección no probabilística está el estudio de muestra por sujeto-tipo, la misma que se usa en este tipo de investigación de carácter cualitativo “donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y estandarización” (Hernández, Fernández y Baptista, 1997b, p.231).

En otras palabras, a través de esta investigación se pretende reflejar las datos proporcionadas de una muestra por conveniencia, en donde se caracterizará por la facilidad de acceso a la información y la disponibilidad de estas empresas en formar parte de la muestra.

Por tal motivo para la muestra del estudio se seleccionarán 43 empresas pymes, que se dedican a exportar productos acuícolas y pesqueros, acorde a la información de la Cámara Nacional de Acuicultura del Ecuador. El enfoque de la muestra viene dado que forman parte de la clasificación de pequeñas y medianas empresas, porque no superan los 199 empleados, son independientes y sus costos operativos no sugieren elevados gastos, lo que permite realizar un énfasis

en el estudio de la situación, obtención de resultados y aplicación de soluciones a beneficio de las mencionadas.

Es importante considerar que a través de la selección de este subgrupo por conveniencia, ayuda a identificar tendencias y posibles resultados que contribuirán al desarrollo de estudio. Tomando en cuenta que implicará menos inversión en tiempo y dinero gracias a la facilidad del método.

## **2.5. Técnicas de investigación**

En el trabajo de investigación se recopilará datos estadísticos comprobables de fuentes bibliográficas como libros, revistas de negocios, páginas financieras oficiales que demuestren la evolución de las exportaciones en las empresas PYMES del sector acuícola en relación al PIB

Como alcance a la investigación se aplicará a la muestra seleccionada por conveniencia la siguiente técnica de investigación para recopilar información relevante del objeto de estudio:

**La Encuesta** fue dirigida a la muestra de 43 empresas exportadoras de productos acuícolas del Ecuador, a pesar de que la población del sector está conformada por 187 empresas entre productoras y exportadoras en general afiliadas a la Cámara Nacional de Acuicultura, para determinar la influencia de las acciones estratégicas comerciales para el manejo de exportación.

Si bien es cierto, para el desarrollo de una encuesta, es necesario implementar una herramienta de investigación como lo es el cuestionario. El mismo que se basa en aplicar una serie de preguntas de interés con el objetivo de encontrar respuestas basadas en la problemática inicial.

Para la implementación de esta investigación, el cuestionario implementado y aplicado a las pymes exportadoras fue validado por educadores profesionales que desarrollan sus actividades en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte.

Se detallan a continuación:

- Phd. Iris Carolina Vargas
- Phd. Javier Areche

**CAPITULO N° 3**

**ANÁLISIS E**

**INTERPRETACIÓN DE**

**RESULTADOS**



### CAPÍTULO III

#### 3. Análisis e Interpretación de resultados

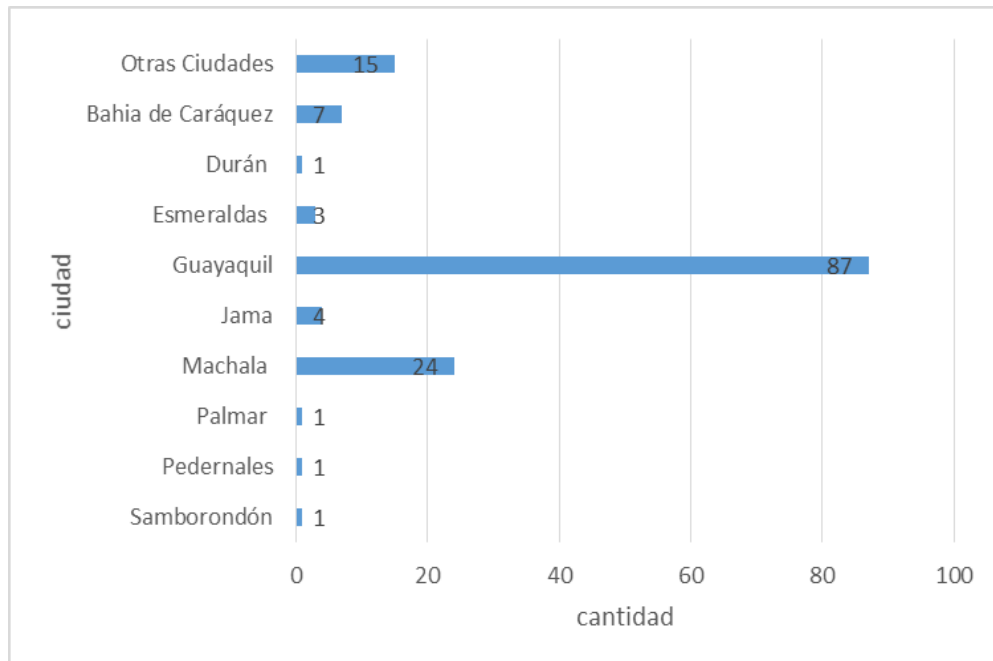
La presente investigación se realiza con el fin de observar el movimiento de las exportaciones en toneladas referentes al análisis de variables históricas, reflejando variaciones en dólares dentro del PIB nacional.

Entre los principales resultados obtenidos en esta investigación, se puede observar que el sector acuicultor del Ecuador se mueve mucho a lo generado por la industria camaronera conformada por las empresas productoras y exportadoras de este producto. Es importante aclarar dicha estructura, ya que si bien es cierto hay muchas empresas que cultivan y procesan al camarón dentro del país, no todas están dedicadas a la exportación del mismo, por lo que fue necesario explicar cómo se encuentra la estructura de este sector.

##### 3.1. Estructura del sector camaronero en el Ecuador

El sector camaronero del Ecuador está conformado por aquellas empresas que se dedican al cultivo, alimentación y procesamiento de este producto y por las exportadoras del mismo hacia mercados internacionales. A continuación se detalla la estructura de este sector hasta cifras del año 2017.

**Figura 3. Productores camaroneros en el Ecuador**

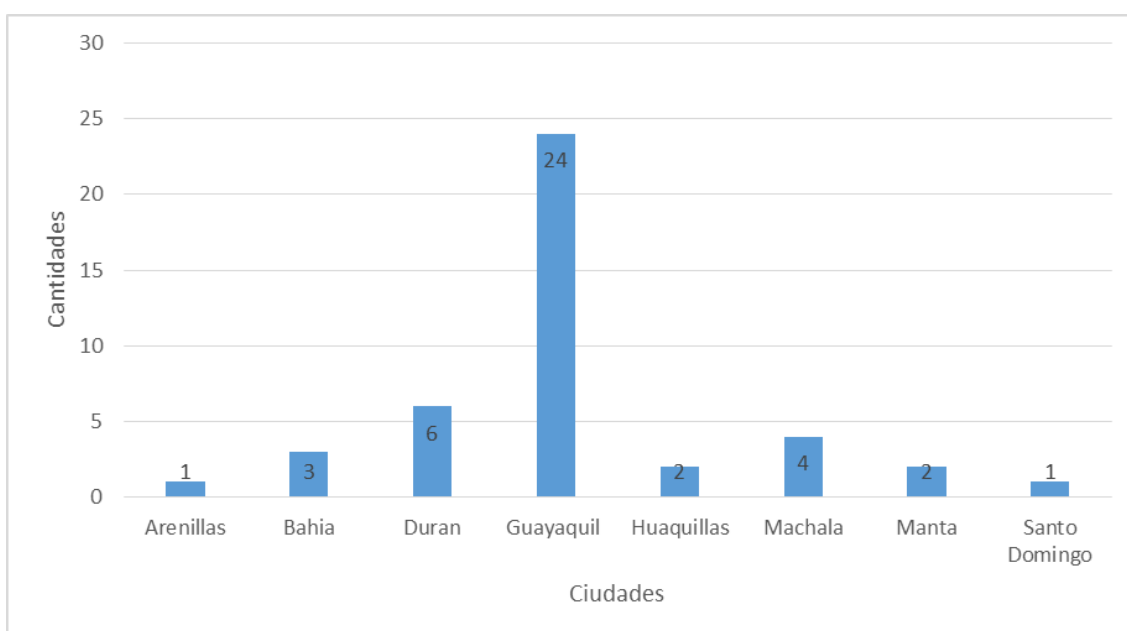


Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura  
Elaborado por: La autora

**Nota. Guayaquil es la ciudad con mayor cantidad de productores de camarón del sector**

En la figura 3, se puede observar el listado de ciudades que conforman el conjunto de productores de camarón más importantes del sector acuicultor, en donde Guayaquil es la ciudad con mayor presencia de camaroneros, seguido por Machala, Bahía de Caraquez, Durán, entre otros. Es importante recalcar que la mayoría de las empresas productoras de camarón se encuentran en la región costa, lo que permite abarcar la mayor parte de la producción nacional. Además de eso, la mayor parte de las piscinas y cultivos silvestres son más favorables en la Costa que en la Sierra, debido a las facilidades del clima.

**Figura 4. Exportadores de camarón en el Ecuador**



Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura  
Elaborado por: La autora

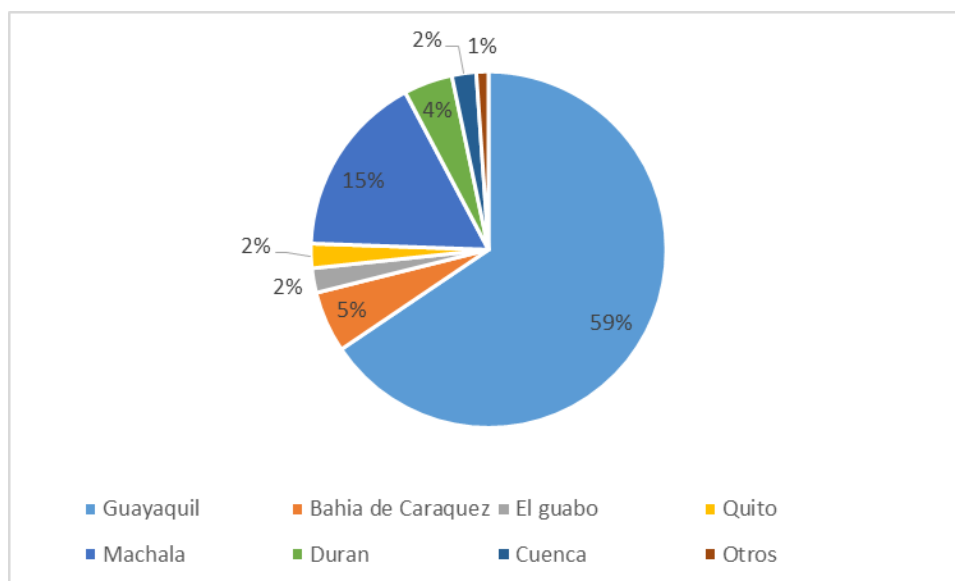
**Nota. Guayaquil es la ciudad con más exportadoras de camarón dentro del Sector Acuícola**

De acorde a la Cámara de Acuicultura del Ecuador, de los 144 productores de camarón del sector acuícola, solamente 43 empresas se dedican a la exportación de productos camaroneros, debido a que cuentan con las tecnologías y herramientas modernas que les permite poder manejar precios y costos

competitivos en los mercados internacionales. Entre estas empresas, se encuentra Expalsa como principal exportadora de la ciudad de Guayaquil.

Partiendo del ejemplo de Expalsa, gracias al desarrollo de la industria y el alcance de las ventas, han podido expandirse ejerciendo ambas funciones (exportador y productor), haciéndose líderes del mercado a través del tiempo.

**Figura 5. Participación de empresas camaroneras del Ecuador**

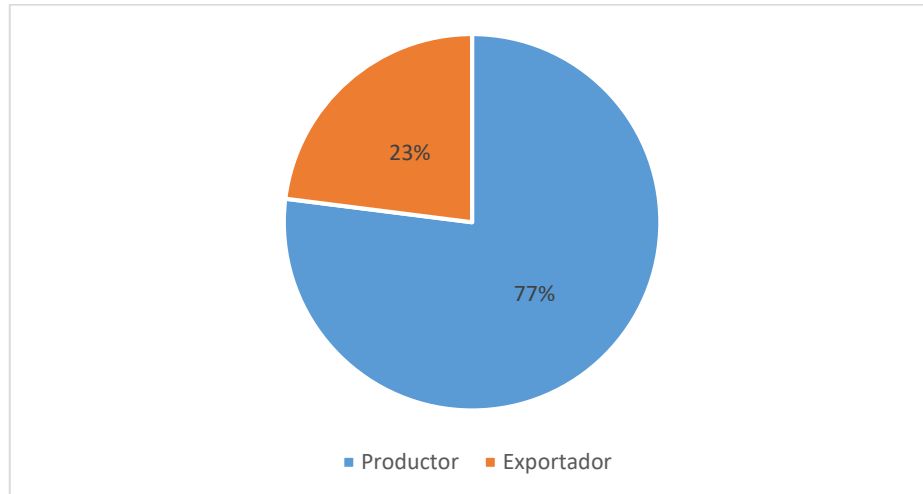


Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura  
Elaborado por: La autora

**Nota. Guayaquil es la ciudad con mayor participación de empresas camaroneras en el país**

De acorde a la cámara de acuicultura del Ecuador, alrededor del 59% de las empresas camaroneras del país se encuentran en la ciudad de Guayaquil, seguido del 15% de participación que se encuentran en la ciudad de Machala. El resto de la participación del mercado se encuentra dividido entre ciudades provenientes de la región sierra, tales como Quito, Cuenca, entre otros.

**Figura 6. Participación de empresas camaroneras del Ecuador**



Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura  
Elaborado por: La autora

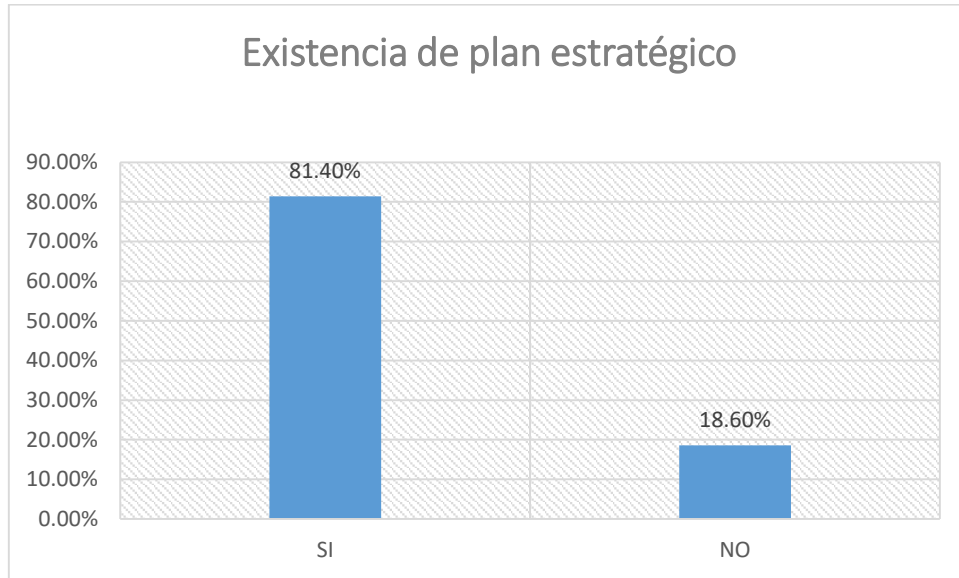
**Nota. Alrededor del 23% del sector camaronero se dedica a la exportación**

De acorde al 100% de las empresas que conforman el sector camaronero del Ecuador, alrededor del 23% de estas se dedican a la actividad de exportación, y se encuentran ubicadas en las principales ciudades del país, tales como Guayaquil, Machala, Cuenca, Quito, etc. El 77% restante solo se dedica a la producción del camarón para abastecer la demanda local de dicho producto, debido a la falta de herramientas modernas y equipos tecnológicos que mejoren los procesos productivos de las empresas productoras.

### **3.2 Análisis de las encuestas**

A continuación, se presenta un resumen de las preguntas más relevantes realizadas a las 43 empresas exportadoras afiliadas a la Cámara Nacional de Acuicultura. Partiendo del ejemplo de una de ellas, reflejando a su vez los distintos resultados que conllevan a la implementación de la propuesta final:

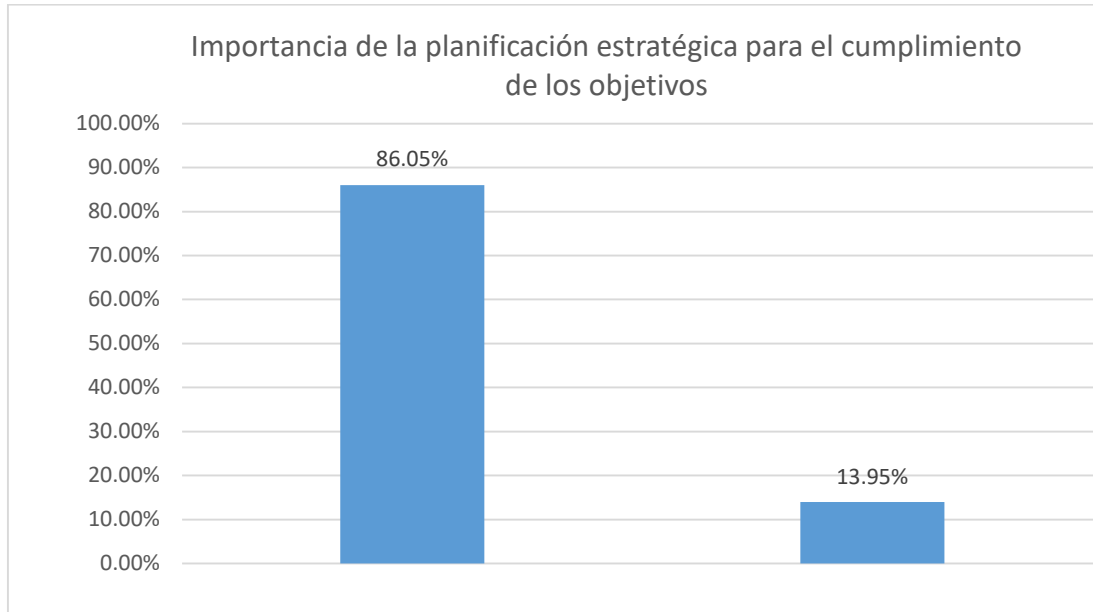
**PREGUNTA 1:** ¿Las empresas exportadoras de productos acuícolas y pesqueros, cuenta con un plan estratégico que cumpla con la fundamentación requerida para las exportaciones a lo largo de la balanza comercial?



**Fuente:** Las empresas exportadoras de productos acuícolas y pesqueros  
**Elaborado por:** La autora

La mayor parte de los encuestados que conforman un 81.40% asegura que no existe ningún tipo de plan estratégico dentro de las empresas, es decir que se puede concluir e indicar que estas empresas necesitan un direccionamiento estratégico, enfocándose en el sector.

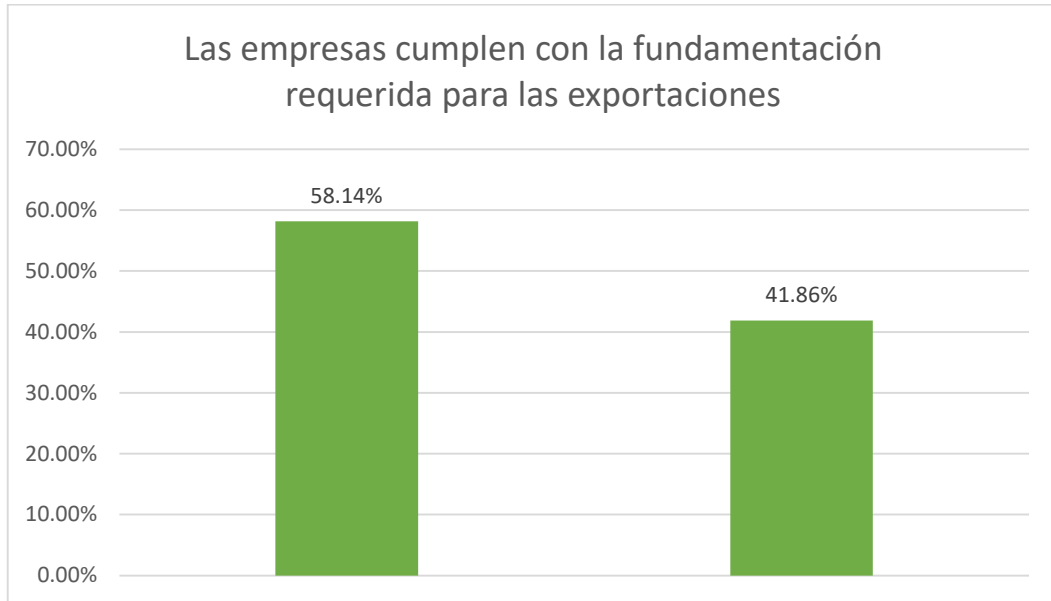
**PREGUNTA 2:** ¿Considera que la situación actual en las empresas exportadoras de productos acuícolas y pesqueros contribuyen en la planificación estratégica para el cumplimiento de los objetivos de las empresas exportadoras de productos acuícolas y pesqueros en el Ecuador?



**Fuente:** Las empresas exportadoras de productos acuícolas y pesqueros  
**Elaborado por:** La autora

Con una totalidad del 86.05% de talento humano indica que es importante el plan estratégico para cumplir con los objetivos en las empresas exportadoras de productos acuícolas y pesqueros.

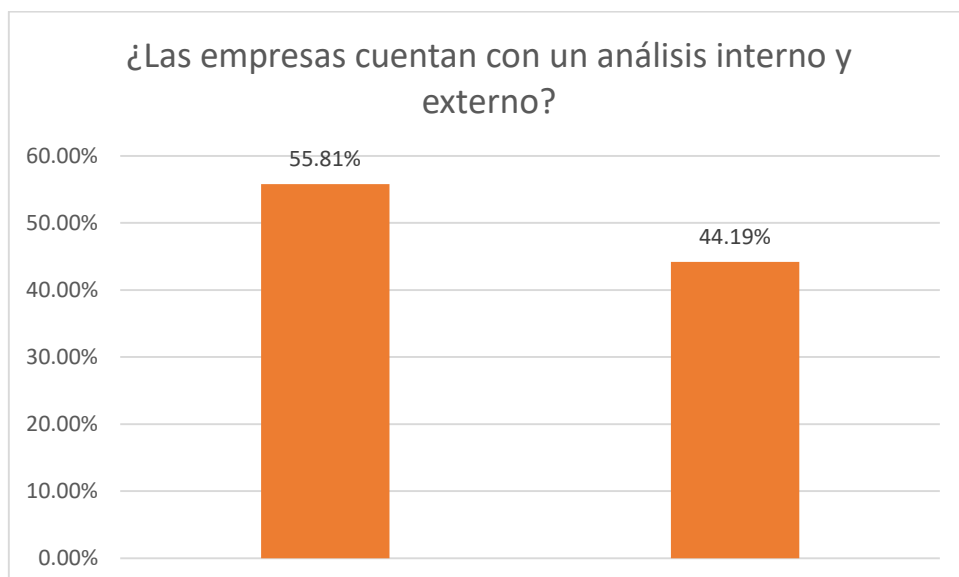
**PREGUNTA 3:** ¿Las empresas exportadoras de productos acuícolas y pesqueros, cuentan con un plan estratégico que cumpla con la fundamentación requerida para las exportaciones a lo largo de la balanza comercial?



**Fuente:** Las empresas exportadoras de productos acuícolas y pesqueros  
**Elaborado por:** La autora

Partiendo con una proporcional del 58.14% de los encuestados que conforman una totalidad de 25, parten del acuerdo en que las empresas en la actualidad si cumplen con la fundamentación requerida para exportar pero la misma debe ser mejorada bajo estándares de calidad, ya que por su otra parte un porcentaje del 41.86% requieren de la implementación de los mismos.

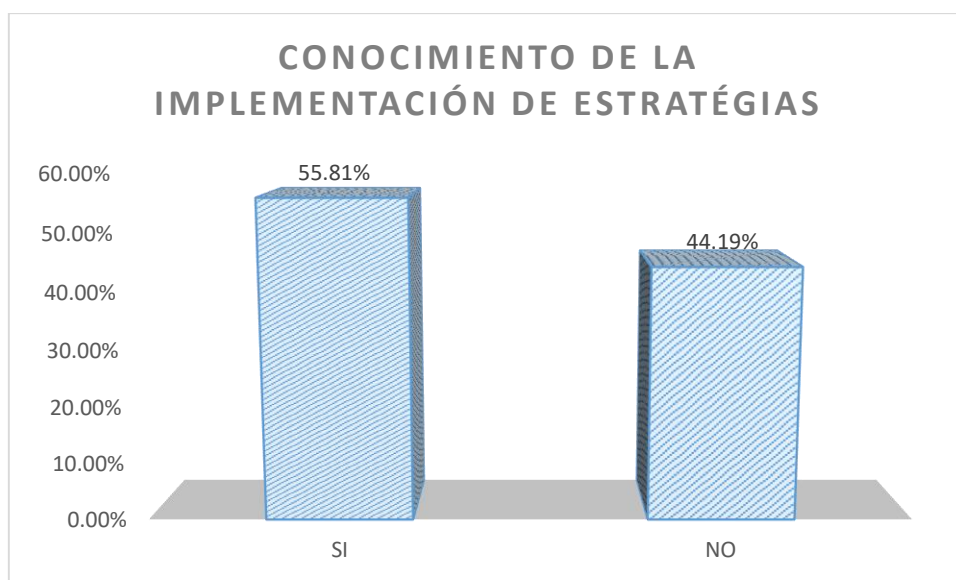
**PREGUNTA 4.** ¿Se realiza en Las empresas exportadoras de productos acuícolas y pesqueros, un análisis interno y externo, antes de la puesta en operación de las acciones que incrementan la base de las exportaciones para la contribución al PIB Total?



Fuente: Las empresas exportadoras de productos acuícolas y pesqueros  
Elaborado por: La autora

El total de los encuestados la mayoría dice que sí se realizó un análisis interno, la diferencia de los encuestados afirma que no se realizó el análisis interno que diagnostica, la puesta en operación de las acciones que incrementan la base de las exportaciones para la contribución al PIB Total.

**PREGUNTA 5.** ¿Tiene conocimiento de lo importante que sería la implementación de estrategias comerciales en las empresas exportadoras de productos acuícolas y pesqueros, para mejorar las exportaciones con la finalidad de incrementar su contribución al PIB?



Fuente: Las empresas exportadoras de productos acuícolas y pesqueros  
Elaborado por: La autora

Del total de los 43 empresas exportadoras encuestados alrededor del 55.81% de ellos indican que la implementación de estrategias comerciales en Las empresas exportadoras de productos acuícolas y pesqueros, sería un aspecto muy importante en el crecimiento de las exportaciones por lo que debe darse un mayor esfuerzo en la implementación de estas estrategias mejorara la rentabilidad de las empresas exportadoras.



# CAPITULO N° 4

## PROPUESTA

## CAPÍTULO IV

### 4. Propuesta Comercial

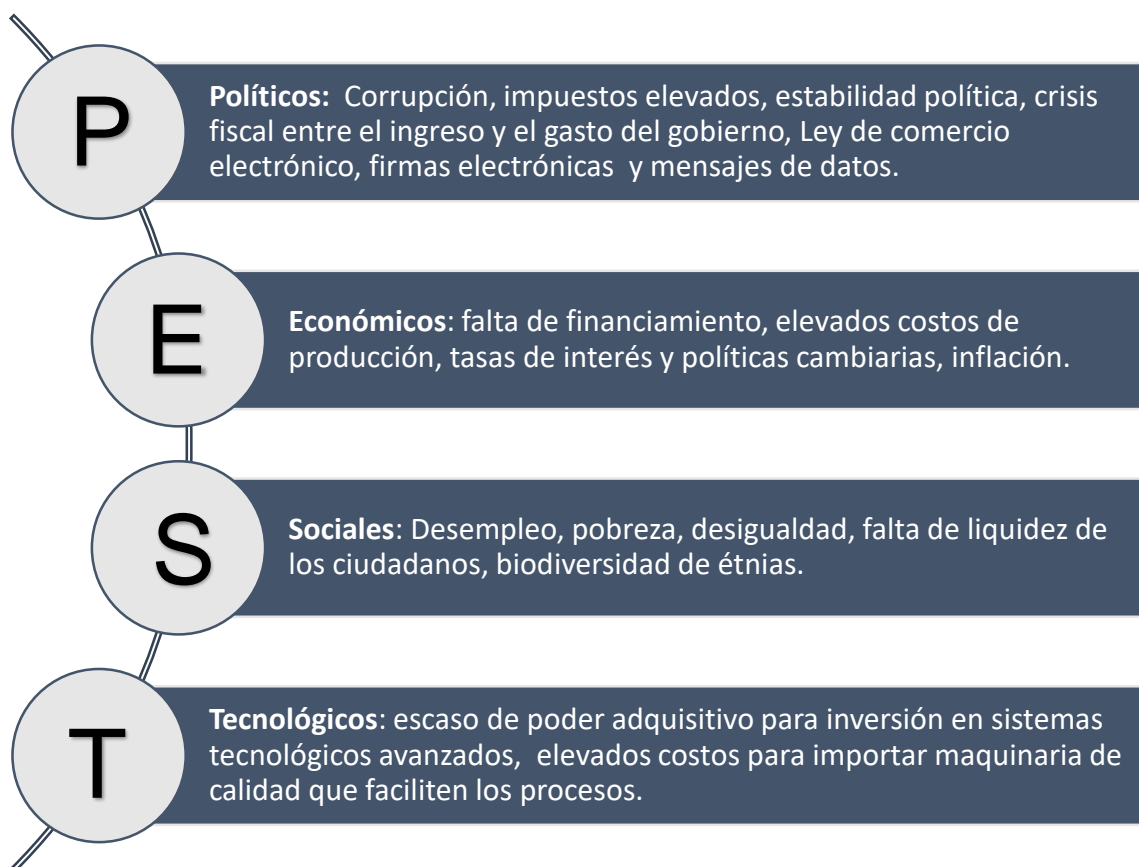
**Estrategias comerciales que permitan mejorar la situación de la rentabilidad de las Empresas Exportadoras del sector acuícola.**

Para el alcance de los objetivos a través de la implementación de estrategias a exponer en la investigación, es necesario hacer un estudio de aquellos factores externos que inciden directamente sobre dicho sector. Para ello, se realizará la aplicación de una de las herramientas más prácticas en la actualidad, como lo es el análisis PEST y/o PESTEL, que consecuentemente permitirá la toma de acciones exhibidas en un cuadro de mando integral.

El análisis **PEST**, también conocido como análisis **PESTEL** es un instrumento de marketing que ayuda a identificar los componentes externos de un macro entorno a través de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y en algunos casos es necesario añadir ecológicos y legales, que afectan y condicionan la actividad de una empresa.

De igual manera, es importante destacar que para los casos de fuerza mayor ya sean mejora de proyectos o proyectos nuevos, es necesario abarcar el tema de industria, dando como resultado las siglas PESTELI, considerando que este puede influir sobre el resultado.

De acuerdo a las características de dicho análisis y dando paso a la facilidad de la investigación, se identifican los factores que intervienen sobre el sector acuícola basándose en los elementos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que hoy en día son de gran importancia para el desarrollo del proyectos y resultados. Considerando que sus resultados permiten la toma de decisiones reflejadas en futuros de corto y mediano plazo.



Una vez que se tienen en cuenta aquellos elementos que condicionan el funcionamiento de las empresas del sector, se permite tomar decisiones objetivas a través de estrategias como plan de acción, las mismas que se reflejan en un cuadro de mando integral.

El Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de planificación y ejecución de la estrategia de una organización basada en un conjunto de objetivos e indicadores que se interrelacionan entre sí y que permite conocer la situación actual de la organización, así como verificar la evolución de la misma en un período concreto.

Entre las características más destacadas se encuentra que las áreas que componen el Balanced Scorecard de una empresa cubrirán las 4 perspectivas básicas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

De este modo los objetivos financieros que se sitúan en la parte superior y cuyos indicadores suelen medir resultados del pasado y sobre los que no se puede

actuar de forma inmediata, se alimentan de la contribución realizada desde los objetivos e iniciativas de las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje, además de por una correcta gestión de los objetivos que tengan asociados.

En otro tipo de organizaciones como las entidades sin ánimo de lucro, los objetivos financieros son sustituidos a la cabeza por los objetivos de la perspectiva de clientes.

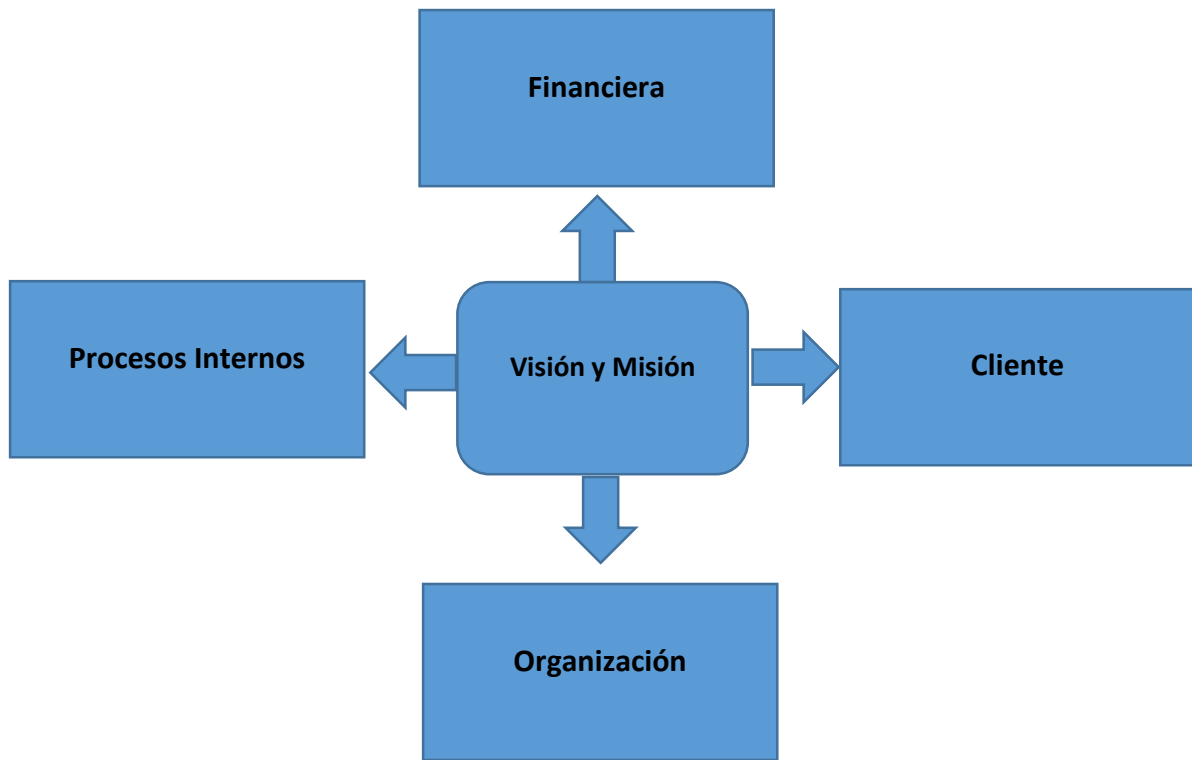
**Se utilizará como herramienta la aplicación de Balance Scorecard como aportan a la empresa, como elección de estrategias.**

- Visión (hacia dónde se dirige la empresa): ser con los mejores precios del mercado del sector acuícola a mediano plazo.
- Misión (la razón por la que existe la empresa): Optimizar los procesos de producción, empaçado y transporte de tal manera que a través de trabajos multifuncionales y manejos tecnológicos se puedan reducir considerablemente el precio de venta final.
- Valores (su filosofía): Responsabilidad, Solidaridad, Respeto, Compromiso, Honestidad.
- La estrategia (el plan a seguir). : Es el liderazgo en costos porque se va a competir en base a ofrecer el menor precio del producto en el mercado internacional manteniendo los estándares mínimos de calidad que permitan la exportación de los producto acuícolas (favorecer el precio más bajo del mercado y la rentabilidad).

El direccionamiento estratégico permitirá definir y realizar un análisis más minucioso, en esta propuesta de estrategia comercial, las herramientas de gestión de las Empresas PYMES Exportadoras del sector acuícola y pesquera como contribución al PIB en el Ecuador.

La estructura de las empresas PYMES exportadoras del sector acuícola y pesquera, adscritas a la Cámara de Acuicultura del Ecuador aplicada es la funcional, es decir se va a dividir por las gestiones internas que se ejecuten, el propósito es que cada empresa trabaje en el área de la exportación, se encuentra establecido conforme el siguiente organigrama:

**Gráfico 7.** Perspectivas del mando del cuadro Integral



Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura  
Elaborado por: La autora

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones

Luego de realizar el respectivo análisis de resultados, encuestas y entrevistas para conocer el comportamiento del sector, ubicada en el sector acuicultor del Ecuador, se llegó a las siguientes conclusiones:

- En base al primer objetivo, a través del estudio de las teorías de desarrollo de la economía sobre las empresas, se dio a conocer que el crecimiento de las exportaciones y la expansión del mercado a niveles internacionales del sector acuícola y pesquero ha sido la mayor fuente generadora de ingresos y empleos dentro de la industria pesquera, mostrando indicadores macroeconómicos positivos. Destacando así la participación de Ecuador como uno de los principales proveedores de camarón y tilapia del mundo.
- Enfocándose en el segundo objetivo específico, las empresas pymes exportadoras de productos acuícolas y pesqueros en la actualidad representan el 15 % de las exportaciones totales. Dentro de los aportes más destacados de esta industria se encuentra el empleo directo e indirecto, el cual ha tenido un auge muy relevante en los últimos años, sin embargo se ha visto afectado por la ausencia monetaria, que hace cada vez más difícil cubrir con los gastos que incurre la contratación de personal. El mismo conlleva a que al existir un déficit en la producción, refleje menores resultados de exportaciones y provocando la recesión del desarrollo del PIB nacional.
- Con respecto al tercer objetivo de la investigación que se enfoca en “Proponer estrategias comerciales que permita incrementar la base exportable de productos del sector acuícola”, se hace énfasis en el estudio de los factores internos y externos que afectan al desarrollo y crecimiento de la industria para que de esa manera conocer qué aspectos pueden mejorarse de tal manera que los productos exportados sean competitivos en el extranjero. Una de las alianzas claves es la firma de convenios con empresas públicas y privadas que cuenten con herramientas y tecnología moderna para el desarrollo de la producción de las pymes del sector a tal punto que los costos de operación y producción sean mínimos. Otra estrategia a manejar es la de pedir la excepción o reducción de impuestos a materias primas y maquinarias que permitan mejorar la producción pesquera y aumentar así el volumen de exportación.

## Recomendaciones

- Se recomienda realizar un análisis estadístico sustentado en teorías más completo de esta investigación en donde se apliquen una mayor cantidad de variables macroeconómicas que puedan explicar el comportamiento del sector y ampliando el periodo de estudio a unos cinco años por lo mínimo.
- Fomentar la estructura de la formación de las pymes exportadoras basándose en 3 acciones (inversión, rentabilidad y liquidez) que conlleven a generar una cultura recursos monetarios. Permitiendo a su vez que las empresas puedan acceder a programas de financiamiento para cubrir e incurrir en todos los gastos que demande el giro del negocio. Además dando confianza a las grandes entidades financieras de seguir implementado programadas de apoyo a los pequeños y medianos emprendedores.
- Para poder incrementar el nivel de exportación de las empresas del sector acuicultor es necesario que dentro del sector de las pymes muchas de las empresas que son consideradas como productoras de productos camaróneros, pesqueros entre otros empiecen a dedicarse a la exportación de los mismos a través de la firma de convenios que les permita poder acceder a maquinarias y tecnología modernas que mejoren sus procesos operacionales.



## Referencias Bibliográficas

- 14 de Septiembre de 2019. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_ecuador/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es)
- Alvarado, M. d. (2017). <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5510/1/T2198-MRI-Alvarado-Comercio.pdf>. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5510/1/T2198-MRI-Alvarado-Comercio.pdf>: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5510/1/T2198-MRI-Alvarado-Comercio.pdf>
- Álvarez, M., Marcillo, F., Rodríguez, J., Menéndez, S., & Quijano, J. (2018). *Escuela politecnica del Ecuador*. Obtenido de [http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2018/01/ei\\_acuicultura.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2018/01/ei_acuicultura.pdf)
- Arias, F. G. (2012). *Introducción a la metodología científica*.
- Belaunde, G. (2014). *Gestion*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/riesgosfinancieros/2014/06/los-riesgos-de-la-exportacion-e-importacion.html/>
- Camara de Acuicultura del Ecuador. (2015). Obtenido de <https://www.cna-ecuador.com/>
- Carlos Yance Carvajal, L. S. (2017). Carlos Yance Carvajal, Luis Solís Granda, Ivonne Burgos Villamar y Lia La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Carlos Yance Carvajal, Luis Solís Granda, Ivonne Burgos Villamar y Lia Hermida Hermida. (junio Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*.
- Carlos Yance Carvajal, L. S. (5 de 6 de 2017). [www.eumed.net](http://www.eumed.net) › *cursecon* › *ecolat* › 2017 › *pymes-ecuador*. Obtenido de [www.eumed.net](http://www.eumed.net) › *cursecon* › *ecolat* › 2017 › *pymes-ecuador*: [www.eumed.net](http://www.eumed.net) › *cursecon* › *ecolat* › 2017 › *pymes-ecuador*
- Centro de Comercio Internacional. (14 de enero de 2018). Obtenido de [http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Ecuador\\_NTM\\_Survey\\_final\\_Low-res.pdf](http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Ecuador_NTM_Survey_final_Low-res.pdf)
- CRUZ, J. (14 de Septiembre de 2016). *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5462/1/T-UCSG-PRE-ECO-CECO-89.pdf>
- El Telegrafo*. (2018). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/sector-acuicola-crecimiento-primer-trimestre-ecuador>
- Galindo, M., & Rios, V. (2017). Obtenido de [http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507\\_mexicoexports.pdf?m=1453513184](http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507_mexicoexports.pdf?m=1453513184)
- Gestion*. (2017). Obtenido de <https://www.gestion.org/clasificacion-de-las-empresas/>
- Gestion Organizacional*. (2018). Obtenido de <https://www.gestion.org/clasificacion-de-las-empresas/>

- Gestion Organizacional*. (2019). Obtenido de <https://www.gestion.org/que-es-una-empresa/>
- Harvard*. (2015). Obtenido de [http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507\\_mexicoexports.pdf?m=1453513184](http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507_mexicoexports.pdf?m=1453513184)
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la investigacion*. Mexico: Mac-GRAW HILL.
- Larach, M. (2000). *Cepal*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4326/S9910704\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4326/S9910704_es.pdf?sequence=1)
- litoral, E. s. (01 de Enero de 2018). [http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2018/01/ei\\_acuicultura.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2018/01/ei_acuicultura.pdf). Obtenido de [http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2018/01/ei\\_acuicultura.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2018/01/ei_acuicultura.pdf): [http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2018/01/ei\\_acuicultura.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2018/01/ei_acuicultura.pdf)
- Lopez, J. (2010). *Universidad de Alicante*. Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14504/16/TEMA%206%20LA%20ORGANIZACION%20DE%20LA%20EMPRESA.pdf>
- Lopez, J., Ruiz, W., & Moncayo, E. (2016). Offshore Aquaculture Development in Ecuador . *International Journal of Research and Education*.
- Luna, L., & Dominguez, R. (2016). *Universidad de Cantabria*. Obtenido de <https://docplayer.es/25211507-Informe-estudio-del-sector-acuicola-ecuador-catedra-de-cooperacion-internacional-y-con-iberoamerica.html>
- Martínez, D. &. (2013). *PYME: Rutas para la exportación*. Barranquilla: Universidad del Norte .
- Meza, M. C. (2017). Innovacion en el sector Acuicula. *uais*.
- Ministerio de Acuicultura y Pesca*. (2018). Obtenido de <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/subpesca368-veda-del-camaron-marino-por-60-dias.html>
- Muñoz, M., Duran, F., & Gonzalez, M. (2017). ANÁLISIS DEL SECTOR CAMARONERO ECUATORIANO Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS PARA ENCARAR UN MERCADO INTERNACIONAL COMPETITIVO. *Universidad Tecnica de Machala*.
- Organizacion de las Naciones Unidas*. (14 de septiembre de 2019). Obtenido de <http://www.fao.org>
- Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura*. (2005). Obtenido de [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_ecuador/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. (2016). Obtenido de <http://www.fao.org/3/Y2876E/y2876e17.htm>
- Peña, L. (2017). *Pontificia Universidad Catolica del Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13763/Disertaci%C3%B3n%20Luis%20Pe%C3%B1a%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- PROECUADOR. (2017). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/>
- Rodriguez, A. (2019). *Crecenegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/que-es-una-empresa/>
- Rojas, M. (2017). *Universidad de Malaga*. Obtenido de <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/13602/Temas%20Econom%C3%ADa%20de%20la%20Empresa.pdf?sequence=1>
- Sánchez, J. C. (2012). *Los métodos de investigación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Sánchez, M. (14 de septiembre de 2017). *Universidad Andina Simon Bolivar*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5510/1/T2198-MRI-Alvarado-Comercio.pdf>
- Thomson, I. (Abril de 2007). <https://www.promonegocios.net/empresa/Concepto>.
- Thomson, J. (2007). Obtenido de <https://www.promonegocios.net>
- Yance, C., Solis, L., Burgos, I., & Hermidia, L. (2017). *Observatorio Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>

**ANEXOS**  
**Anexo 1**  
**ENCUESTA**

“Propuesta de estrategias comerciales que permitan mejorar los movimientos de las empresas pymes exportadoras de productos acuícolas y pesqueros”.

**Objetivo:** Conocer si las empresas de productos acuícolas y pesqueros a lo largo de la balanza comercial cuentan con estrategias comerciales que permita incrementar las exportaciones de las PYMES del sector acuícola como contribución al PIB en el Ecuador.

Fecha \_\_\_\_\_

1.- ¿Las empresas pymes exportadoras de productos acuícolas y pesqueros, cuentan con un plan estratégico que cumpla con la fundamentación requerida para las exportaciones a lo largo de la balanza comercial?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

2.- ¿Considera que la situación actual en las empresas de productos acuícolas y pesqueros. Contribuyen en la planificación estratégica para el cumplimiento de los objetivos empresariales en el Ecuador?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

3.- ¿En las empresas de productos acuícolas y pesqueros, existen y aplican estrategias comerciales que incrementen la base de las exportaciones para la contribución al PIB Total?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

4.- ¿Se realiza en las empresas de productos acuícolas y pesqueros un análisis interno y externo, antes de la puesta en operación de las acciones que incrementan la base de las exportaciones para la contribución al PIB Total?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

5.- ¿Tiene conocimiento de lo importante que sería la implementación de estrategias comerciales en las empresas pymes exportadoras de productos

acuícolas y pesqueros para mejorar las exportaciones con la finalidad de incrementar su contribución al PIB?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

## Anexo 2

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectiva	Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Estrategias/Programas
Financiera	Problemas de Rentabilidad	Distribuir fondos acorde a las necesidades	Elegir la rentabilidad	Incrementar la rentabilidad en un 15 %	Implementar un mejor manejo y control de los gastos dando plus a la mejora en los balances.
		Obtener fondos monetarios a las empresas			Subsidio u otorgar préstamos para los microempresarios
Clientes	Niveles de Satisfacción	Actualizar la calidad del servicio	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Cumplir a cabalidad con las necesidades de los consumidores o nuestro mercado meta	Realizar planes de acción adaptados a las necesidades de los clientes, en donde incluya la venta a menor costo sobre los clientes frecuentes, logrando a su vez la fidelidad de los mismos
		Mejora de los controles de la compra a los productores	Ofrecer mayor demanda en el mercado nacional		
Aprendizaje	Falta de conocimiento en ventas	Generar estrategias de ventas óptimas para el mercado internacional	Incrementar las comercialización de productos en el extranjero	Aumentar las ventas un 5 % mensual	Realizar capacitaciones al personal encargado de la parte comercial en donde incluyan las actualizaciones basadas en las leyes de los mercados internacionales
					Actualizaciones de conocimientos en base al sector acuícola
Procesos	Deficiencia en implementación de tecnologías e innovación	Mejorar la calidad de los procesos y los productos finales a través de la implementación de la tecnología en maquinarias	Incrementar el proceso de producción	Aumentar un 10% la producción anual	Obtener firmas o convenios que permitan consolidar una relación entre los productores y los exportadores haciendo así lograr obtener maquinaria y tecnología mejorada para una producción eficiente.