



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

“Estrategias competitivas para incrementar las exportaciones de la empresa procesadora y comercializadora PROMAORO S.A. Para el periodo 2018-2022”

Estudio de caso que se presenta como opción al título de: Ingeniero en Administración de empresas con mención en Negocios Internacionales.

Amelia Esperanza Pincay Noblecilla

Samborondón

2017

Dedicatoria

El aprendizaje obtenido, el esfuerzo y tiempo empleado en este trabajo se lo dedico especialmente a mis padres, Enrique Pincay Delgado y Darinka Noblecilla Piscoya, quienes siempre me apoyaron incondicionalmente a través de su ejemplo e inculcando en mí el deseo de superarme y culminar con mis estudios.

Asimismo, este trabajo se lo dedico a mi esposo por ser mi apoyo y por sus palabras de aliento para no desistir en el arduo camino universitario. A mis hermanos, a mi tía Lizzie Noblecilla y al resto de familia por su apoyo que me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

Agradecimientos

Un agradecimiento muy especial a Dios, quién me ha dado la fortaleza necesaria para culminar esta importante etapa de mi carrera profesional.

A mis padres, esposo y familia

GRACIAS

A todos ellos..... por su apoyo emocional, su predisposición y colaboración para la culminación de este trabajo.

A la universidad Ecotec y a los docentes que forman parte de la universidad, que ser un segundo hogar donde me formaron y educaron como una joven emprendedora para desarrollarme en el mundo competitivo.

Y finalmente a mi tutora la Mgs. Mónica Larrea Paredes por su paciencia y ayuda incondicional que me brindado

CONTENIDO

INTRODUCCION	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
OBJETIVOS.....	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos.....	10
JUSTIFICACION	10
NOVEDAD O ASPECTO INNOVADOR.....	10
CAPITULO I.- MARCO TEORICO	11
1.1. Productividad Empresarial.....	11
1.2. Negocios internacionales.....	13
1.3. Competitividad.....	14
1.3.1. ¿Cómo medir la competitividad de una empresa?.....	14
1.3.2. Atributos y parámetros de la competitividad	15
1.4. Sector camaronero:	16
1.4.1. Evolución de los mercados en exportación de camarón	19
CAPITULO II.- MARCO METODOLOGICO	25
2.1. Aspectos generales de la investigación.....	25
2.2. Diseño de la investigación.....	25
2.2.1. Investigación exploratoria:	25
2.2.2. Investigación Descriptiva:	26
2.3. Tipos de investigación	26
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
2.5. Período y lugar donde se desarrolla la investigación.....	27
2.6. Universo y muestra escogida	27
2.7. Pregunta de investigación	27
2.8. Variable dependiente.....	28
2.9. Variable independiente	28
2.10. Indicadores	29
2.11. Métodos, técnicas e instrumentos empleados	29
2.12. Entrevista.....	29
2.13. Datos estadísticos.....	30
2.14. Procedimientos aplicados	30
2.15. Entrevista aplicada.....	30
2.16. Situación actual de la empresa PROMAORO S.A	30
2.16.1. Información geográfica	33
2.16.2. Estructura organizacional.....	34
2.16.3. Ciclo de los procesos de producción	35
CAPITULO III.- ANALISIS DE RESULTADOS	37

ANEXOS 46
Anexo 1.- Preguntas de Entrevista.....46
Anexo 2.- Entrevista a Gerente de Promaoro47

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.- Exportación de camarón ecuatoriano: % por mercado – Enero a Agosto 2017.	8
Grafico 2: Producción de Camarón en Ecuador por Provincia	18
Grafico 3: Porcentaje de Camarón por países – año 2013.....	20
Grafico 4: Porcentaje de Camarón por países – año 2014.....	20
Grafico 5: Porcentaje de Camarón por países – año 2015.....	21
Grafico 6: Porcentaje de Camarón por países – año 2016.....	22
Grafico 7: Porcentaje de Camarón por países – Enero a agosto 2017	23
Grafico 8: Comparativo por Camarón por año por países.....	24
Grafico 9: Países – Libras de Camarón	32
Grafico 10: Estructura Organizacional de Promaoro S.A.	34
Grafico 11: Proceso de producción de Camarón Entero	35
Grafico 12: Proceso de producción de Camarón Cola.....	36
Grafico 13: Productos derivados de camarón.	37
Grafico 14: libras de camarón año 2016.....	39
Grafico 15: libras de camarón año 2017.....	39

INTRODUCCION

La industria camaronera en el Ecuador tuvo sus inicios a finales de la década de los 60, convirtiéndose en más de 3 décadas en una de las industrias con mayor crecimiento en el país.

Durante este tiempo el sector camaronero ha enfrentado desastres naturales, tales como el fenómeno niño, el virus de la mancha blanca, así mismo ha tenido que afrontar la falta de financiamiento y una sobre oferta mundial del producto.

A pesar de estos obstáculos presentados a lo largo del tiempo, el Ecuador es un país privilegiado, puesto que goza de un clima propicio para la crianza de los camarones, lo cual le permite tener hasta 3 cosechas al año, esto es un factor diferenciador entre otros países productores de camarón, como son Tailandia quien logra alcanzar 2 ciclos por año o China con tan solo 1 ciclo al año de producción.

Además, la ventaja que ofrece el clima, ha permitido que el producto sea más resistente a enfermedades, permitiendo lograr una mejor calidad, reflejado en la textura y sabor del crustáceo.

Asimismo, el sector camaronero ha realizado importantes inversiones en mejorar los terrenos para la siembra y en la adquisición de tecnología de punta, lo cual permite mejorar el producto.

Ecuador se ha convertido en uno de los países conocidos a nivel internacional por ser uno de los principales exportadores de camarón en estado natural, lo cual ha contribuido en el incremento de las negociaciones internacionales; generando un cambio en la matriz productiva del sector camaronero.

En la gráfica adjunto se observa que los principales mercados consumidores del camarón ecuatoriano se encuentran Asia, Europa, EEUU y América, en donde Asia lidera el mercado con un 56%, seguido de Europa con un 24%, EEUU con un 18% y América con un 2%.

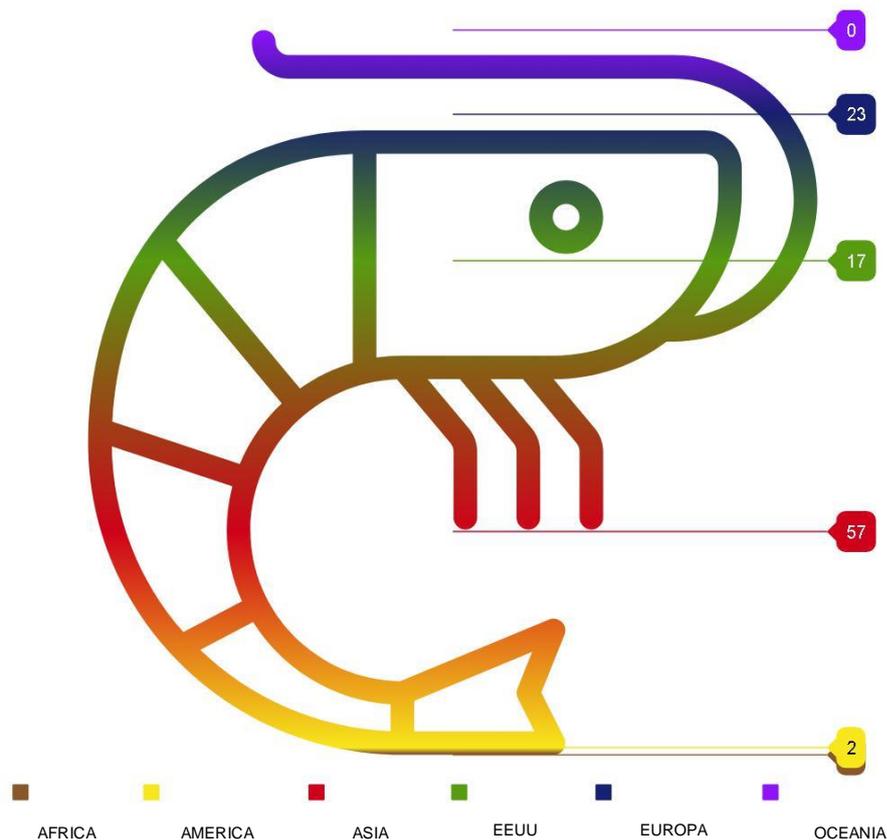


Gráfico 1.- Exportación de camarón ecuatoriano: % por mercado – Enero a Agosto 2017.
Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura

De acuerdo a estadísticas publicadas por el Servicio Nacional de Pesca Marina (NMFS), Estados Unidos, importó 92,908 toneladas métricas de camarón en los primeros dos meses del presente año, lo cual ha representado un aumento del 5% en valor, comparado con el mismo período del 2016.

Consecuente con lo mencionado, la empresa Promaoro S.A., inicia sus operaciones desde el 07 de noviembre de 2013, cuya actividad principal está enfocada en el procesamiento y comercialización del camarón

Promaoro S.A., obtiene su producto de sus propias granjas de cultivo de camarón y de un grupo de productores asociados, quienes trabajan bajo las normas dictadas por el Instituto Nacional de Pesca y Normas del Ministerio del Ambiente del Ecuador, lo cual permite garantizar la calidad y trazabilidad total del producto.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Promaoro es una empresa novel en el mercado y a pesar de esto ha demostrado eficiencia en el procesamiento y comercialización del camarón, sin embargo, aún no ha logrado alcanzar los mismos niveles de exportaciones de sus competidores debido a que éstos tienen un mayor expertis en estos procesos.

En la actualidad Promaoro se ha enfocado en convertirse en el primer exportador de camarón de Ecuador.

En el afán de lograr este objetivo, Promaoro ha evidenciado los siguientes puntos a mejorar:

1. Fallas en el personal de planta originadas principalmente por una falta de control.
2. Existe un desaprovechamiento de la demanda internacional de productos derivados de camarón.

Es importante considerar que Promaoro S.A. ha implementado tecnología basada en estándares europeos en sus instalaciones y procesos de producción, los cuales están diseñados para asegurar la calidad en sus productos.

¿Qué estrategias podría implementar la empresa Promaoro para lograr ventajas competitivas que le permitan crecer y mantener la comercialización del camarón y sus productos derivados en el mercado internacional?

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar el aprovechamiento de la demanda internacional de productos derivados de camarón.

Objetivos Específicos

Identificar los componentes teóricos y científicos relacionados a las exportaciones del sector camaronero.

Analizar la situación actual de la empresa Proamaoro S.A.

Plantear nuevas estrategias con las directrices que permitan a Proamaoro mejorar su productividad de mercado para la comercialización del camarón y los productos derivados en mercados internacionales.

JUSTIFICACION

Proamaoro S.A., ha experimentado en este último semestre una baja en su productividad debido a una falta de control en el personal de planta y al desaprovechamiento de la demanda internacional de derivados de camarón.

Esto ha originado que Proamaoro requiera un análisis que identifique los verdaderos factores, ya sean internos y/o externos, que pudiesen estar afectando a la empresa y que producto de este análisis se planteen las soluciones que le permitan identificar las directrices para mejorar su productividad, así como determinar las estrategias de mercado que Proamaoro debe de aplicar para una obtener una eficiente comercialización del camarón y los productos derivados en mercados internacionales, enfocados principalmente en la calidad, sabor, color y textura del producto.

NOVEDAD O ASPECTO INNOVADOR

El elemento innovador del presente trabajo es establecer las directrices que permitan a Proamaoro mejorar su productividad y aplicar estrategias de mercado para la comercialización del camarón y sus productos derivados en mercados internacionales.

CAPITULO I.- MARCO TEORICO

1.1. Productividad Empresarial

La productividad es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. En el campo empresarial se define la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos, aumento de empleo y el crecimiento de la economía. El aumento de la productividad impulsa el crecimiento de la economía y la competitividad. (Villegas, 2001)

Entre los factores que influyen en la productividad empresarial se tiene:

Factores externos de la productividad empresarial

- La calidad y disponibilidad de los recursos ya que afecta a la producción de productos y servicios.
- La disposición de la industria, los cambios en el sector y la aparición de nuevos competidores lo que hace es que aumente la competitividad incentivando la mejora continua en el clima y la cultura organizacional.
- El nivel de capital y su aumento, el cual facilita o no el nivel de inversión futuro.
- Los avances tecnológicos ya que mejoran el nivel y calidad de los conocimientos y los equipos utilizados.
- El entorno macroeconómico y microeconómico.

Factores internos de la productividad empresarial

- Un óptimo mantenimiento de todo el equipo para asegurar un funcionamiento en perfectas condiciones y continuado, evitando paradas que afecten a la productividad.
- Adopción de las medidas correctivas necesarias para evitar embudos o cuellos de botella que hagan descender la producción.
- Uso eficaz de todas las máquinas y capacidades.
- Realizar inversión con el fin de sustituir la maquinaria obsoleta o muy anticuada y mejorar la automatización y la utilización de la tecnología de la información.
- Mejorar los procesos de manipulación de materiales, almacenamiento, sistemas de comunicación y control de calidad
- Prestar atención al rendimiento del material, sustituyéndolo cuando pierde eficacia o utilidad.
- Elección de las materias primas más adecuadas.
- Optimización del uso de la energía, poniendo en prácticas sistemas de ahorro.
- Control adecuado de los desechos y las sobras. Utilizar sistemas de reciclaje.
- Motivación de los empleados mediante incentivos salariales, reconocimientos y promoción personal y laboral, por ejemplo implantando políticas de recursos humanos que faciliten nuevos modelos de trabajo.
- Formación adecuada y continua.
- Promoción y cuidado constante del bienestar de los trabajadores, la salud y la prevención de riesgos.
- Facilitar un buen ambiente laboral, conocido como clima laboral.
- Técnicas de mejora continua consistentes en la introducción de pequeños cambios, corrección de errores y detección de áreas de mejora de forma constante, sin que supongan cambios traumáticos o difíciles de asimilar por los empleados.
- Implicación de los empleados en equipos de trabajo con el objetivo de mejorar las áreas que más conocen por su experiencia de trabajo diario.

- Implantación de sistemas enfocados a una mayor y mejor especialización y división del trabajo pero que, al mismo tiempo, favorezcan la coordinación entre departamentos.

1.2. Negocios internacionales

Los negocios internacionales son el estudio de transacciones que se realizan en el extranjero para poder satisfacer las necesidades de una organización o individuo. Las organizaciones no solo realizan sus actividades a nivel local si no que buscan una conexión con organizaciones que se encuentren en otro país para poder llegar a emprender diversos tipos de negocios. (Hill, 2007)

El logro de cada empresa que pueda llegar a obtener en el ámbito internacional es que mantenga una estrategia definida por parte de los directivos y gerentes. Lo requiere que las empresas deben estar bien preparadas a fin de desarrollar las habilidades necesarias para observar y analizar las tendencias de ese entorno.

Ecuador en los últimos años ha mejorado mucho el sistema de exportación está facilitando a los negocios internacionales y que las empresas puedan crecer económicamente y tenga esa ventaja de poder realizar transacciones en el extranjero.

Factores de operación en los negocios internacionales:

1. Exportación e importaciones de productos o servicios.
2. Posee inversión directa.
3. Desempeño de servicios y uso de activos.
4. Fuente fundamental de ingreso para un país.
5. Joint Venture.
6. Comercio internacional.

1.3. Competitividad

La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. (porter, 2006)

La ventaja comparativa o competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo esto posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea “excelencia”, con características de eficiencia y eficacia de la organización. (Esser, 1996)

Las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores lo denominamos ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de las ventajas competitivas es su dinamismo; los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Si una empresa no invierte en mantenerlas, renovarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas. (MORAN, 2001)

1.3.1. ¿Cómo medir la competitividad de una empresa?

Una de las claves para los negocios exitosos es la competitividad, la cual se entiende como la habilidad de una empresa de mantener un crecimiento constante, en cuanto a capacidad de diseñar, producir o comercializar bienes y servicios.

Incluir un análisis de competitividad, como parte de la planeación estratégica de una empresa, permite conocer de forma detallada lo que está pasando a nivel interno y externo. Además, sirve para detectar las diferentes oportunidades y

amenazas (externo), debilidades y fortalezas (interno) de una compañía. (Rojas, 2010)

Asimismo, conocer el grado de competitividad es vital para entender cómo se debe proyectar a futuro y cómo se debe actuar para alcanzar las metas de manera efectiva y eficiente. Lo anterior es conocido generalmente como un análisis FODA, y en él se resume el estudio de los factores externos e internos que afectan la competitividad de la empresa.

1.3.2. Atributos y parámetros de la competitividad

Ante los cambios repentinos del mercado actual, una empresa competitiva es capaz de reaccionar de manera rápida y acertada, habilidad que se desarrolla a través de la observación de los factores. Se trata de un concepto de carácter comparativo ya que se mide a través de parámetros de eficiencia y calidad de las demás empresas que compiten en el mercado regional, nacional o mundial. (Puccio, 2008)

En la competitividad de una empresa confluyen cuatro atributos: las condiciones de los factores y los de la demanda, las industrias de apoyo y las conexas. Las diferentes combinaciones que puedan surgir de estos atributos son los que determinan si una empresa es un caso exitoso de competitividad o no. En otras palabras, las combinaciones efectivas llevan a innovación, crecimiento, niveles de eficiencia cada vez superiores, etc. (Esser, 1996)

Para llevar a cabo un análisis de competitividad, se deben tener en cuenta diferentes aspectos. En primer lugar, se debe evaluar el nivel en el que se encuentra la empresa, con respecto a las dimensiones de la competitividad, interna y externa.

En segundo lugar, toda organización cuenta con unos factores claves de competitividad, estos pueden ser tangibles o intangibles, de carácter externo o interno. Un ejemplo de los factores tangibles-externos es el PIB, la inflación, etc., en tanto, los factores intangibles internos pueden ser internacionalización, innovación, etc.

Tercero, se deben identificar las fuentes de ventaja competitiva que hacen referencia a las condiciones estructurales y políticas, si son externas a la

organización y a condiciones competitivas y estratégicas, o bien si conciernen a los procesos internos.

Cada uno de estos factores ayuda a establecer el índice de competitividad una empresa, además permite reforzar o cambiar los aspectos que sean necesarios para alcanzar mayores niveles. (Rojas, 2010)

Según Porter (2015) este tipo de puntos son los que vienen a determinar si la competitividad en una nación es verdaderamente real o no.

Desde esta perspectiva, distinguir que la competitividad es un rasgo positivo para cualquier mercado por una serie de razones. En primer lugar, significa que hay un público amplio para la venta de un determinado producto, en segundo determina la existencia de estrategias de comercialización avanzadas en las cuales trabajar (para mejorarlas), por último y no menos importante, nos habla de una estructura tanto a nivel de productores como de profesionales en el sector que pueden sernos de suma utilidad en la búsqueda.

1.4. Sector camaronero:

El cultivo de camarón se desarrolló principalmente en la región de la Costa, en donde confluyen importantes aspectos naturales que hacen de ésta un lugar excelente para el desarrollo de la acuicultura.

La actividad camaronera en el Ecuador tiene sus inicios en el año 1968, en las cercanías de Santa Rosa, provincia de El Oro, cuando un grupo de empresarios locales dedicados a la agricultura empezaron la actividad al observar que en pequeños estanques cercanos a los estuarios crecía el camarón. Para 1974 ya se contaba con alrededor de 600 ha dedicadas al cultivo de este crustáceo.

La verdadera expansión de la industria camaronera comienza en la década de los 70 en las provincias de El Oro y Guayas, en donde la disponibilidad de salitres y la abundancia de postlarvas en la zona, hicieron de esta actividad un negocio rentable. (Argandona, 2016)

Las áreas dedicadas a la producción camaronera se expandieron en forma sostenida hasta mediado de la década de los 90, donde no sólo aumentaron las

empresas que invirtieron en los cultivos, sino que se crearon nuevas empacadoras, laboratorios de larvas y fábricas de alimento balanceado, así como una serie de industrias que producen insumos para la actividad acuícola.

Según fuentes del (MAGAP, 2015), la Cámara Nacional de Acuicultura del Ecuador las exportaciones de camarón ecuatoriano llegaron a su punto más alto en 1998 cuando alcanzó la cifra de 11,400 toneladas exportadas, por las cuales se recibió 875 millones de dólares de EE.UU.

A partir del 28 de mayo de 1999 el cultivo de camarón fue afectado por el virus de la Mancha Blanca. La epidemia comenzó en la Provincia de Esmeraldas, expandiéndose muy pronto a las otras tres provincias costeras en donde se desarrollaba la actividad. Este hecho afectó negativamente la producción con un grave impacto a la economía y reduciendo las plazas de trabajo.

Adicional a la Mancha Blanca, la Industria Acuícola Camaronera ecuatoriana se vio afectada por una drástica caída en los precios internacionales. (LB Argandona - FCSHOPINA, 2016)

En el año 2001 los precios del camarón ecuatoriano cayeron aproximadamente un 22 por ciento en relación al año anterior, y un decrecimiento de 9 por ciento en el año 2002, agudizando aún más la crisis del sector.

Durante el 2015, Guayas se convirtió en la principal provincia productora de camarón en el país, esta ciudad presentó un total de 138 mil hectáreas cultivadas representando el 65.23% del total nacional, seguido por El Oro con el 19.05%, en tercer lugar Manabí con el 8.77% y por último Esmeraldas con el 6.94%, como se puede apreciar en el siguiente gráfico (PROECUADOR, 2013):

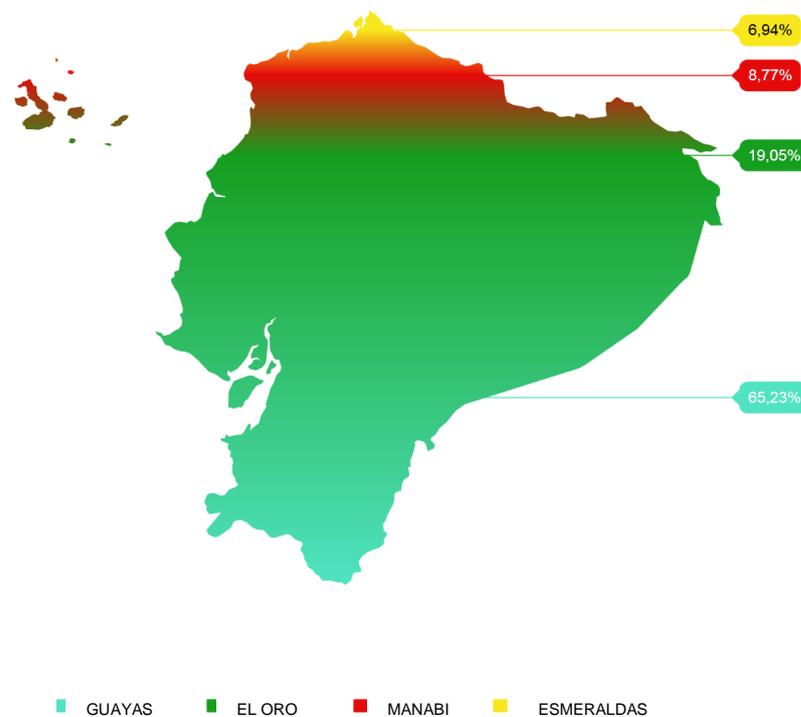


Gráfico 2: Producción de Camarón en Ecuador por Provincia

Fuente: Secretaría de Acuicultura, MAGAP Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

La industria camaronesa genera alrededor de 168,000 plazas de empleo directo e indirecto y en conjunto con la pesca generan el 5% de las plazas de empleo del país. Esta industria requiere de mano de obra, personal de apoyo, técnico e investigador que participan en todo el proceso productivo del camarón. De acuerdo a información de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Investigación (SENESCYT), en el país existen 37,956 profesionales en el área agrícola y pesca debidamente formados y reconocidos por dicha secretaria.

La acuicultura en el Ecuador también ha sido fuente de empleo y de estabilidad para las entidades académicas donde se prepara personal especializado y para organizaciones privadas y públicas dedicadas al desarrollo de tecnología e investigación.

La contribución del sector al PIB es importante, esta aseveración según la Cámara Nacional de Acuicultura se ve reflejada en que por cada dólar que se recibe por la exportación, en el país se generaron 0.91 centavos de dólar, esto incluye mano de

obra, laboratorios, materias primas generadas en el país entre otros. (Argandona, 2016)

1.4.1. Evolución de los mercados en exportación de camarón

Las exportaciones del sector acuicultura están compuestas principalmente por el camarón, el mismo que por su exquisito sabor, color y textura es reconocido como un producto gourmet a nivel mundial. (MAGAP, 2015)

Esto ha permitido que el sector acuicultura evidencie un importante crecimiento en los mercados internacionales, en donde Asia representa el mercado que mayor demanda éste producto.

En los siguientes gráficos (ver gráfico 3 y gráfico 4), correspondiente a los años 2013 y 2014 y medido en porcentajes de exportación, tanto en dólares como en libras, se evidencia el crecimiento de la exportación del camarón, así se muestra claramente que en el 2014 Europa y Asia crecieron un 5% en comparación al 2013, en cambio EEUU empieza a dar sus primeros síntomas de decrecimiento, esto es disminuyó en el 2014 un 2% comparado con el nivel de exportación del 2013.

AÑO 2013

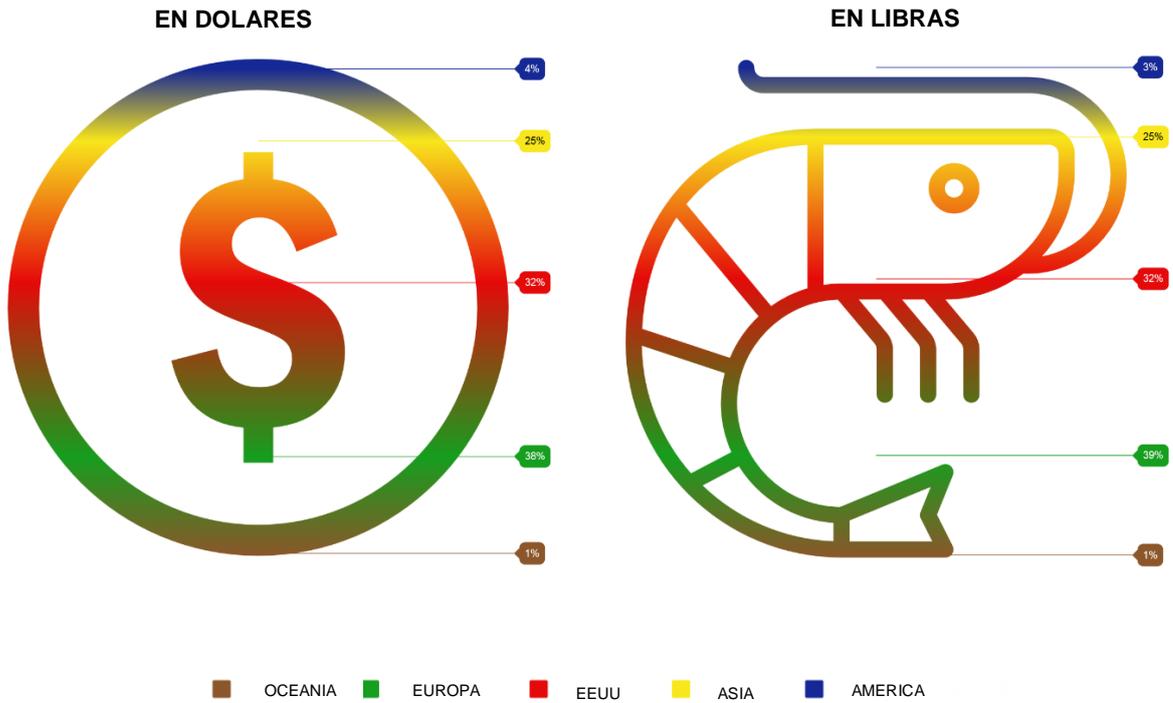


Grafico 3: Porcentaje de Camarón por países – año 2013
 Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura

AÑO 2014

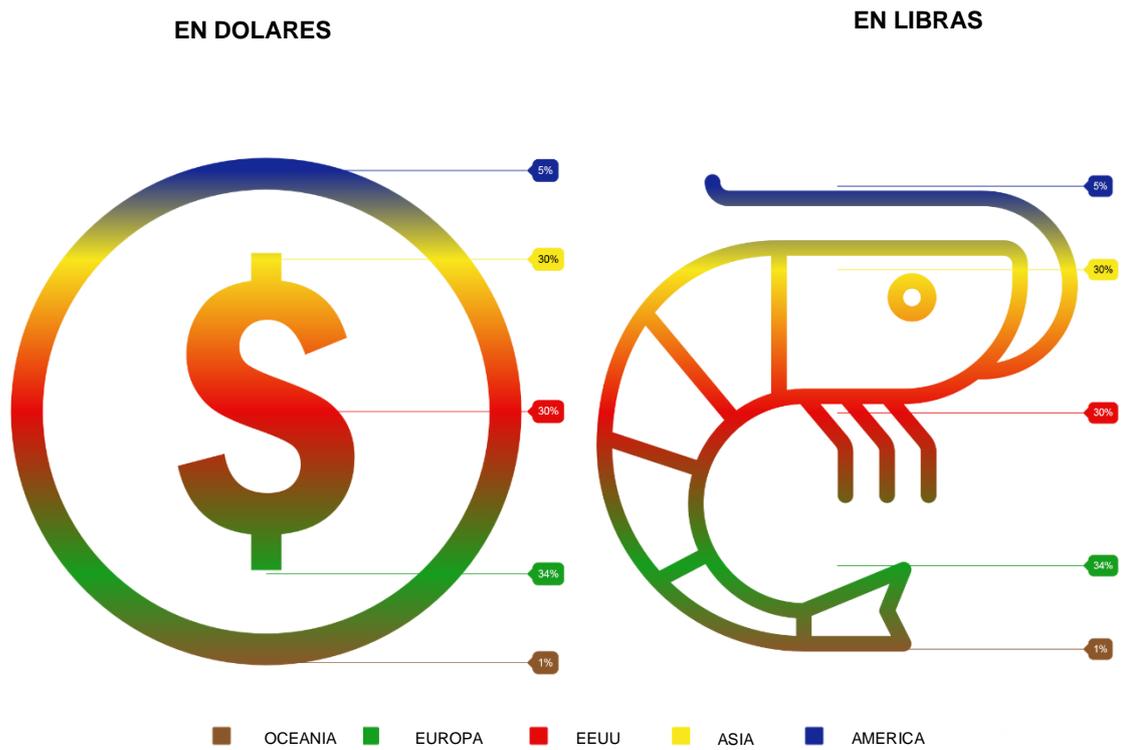


Grafico 4: Porcentaje de Camarón por países – año 2014
 Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura

En los gráficos correspondientes a los años 2015 y 2016 (ver gráfico 5 y gráfico 6), se muestra en porcentajes, los niveles de exportación, tanto en dólares como en libras, que tuvo el Ecuador en ese período de tiempo, así en el 2016 Asia creció un 6% en comparación con el año 2015, sin embargo, lo más relevante es que en el año 2013 Asia tenía un 25% del total de exportaciones de ese año y en 2016 creció a un 50% del total del mercado, esto es tuvo un crecimiento adicional del 25%. Europa y EEU experimenta un decrecimiento en sus niveles de exportación.

AÑO 2015

EN DOLARES

EN LIBRAS

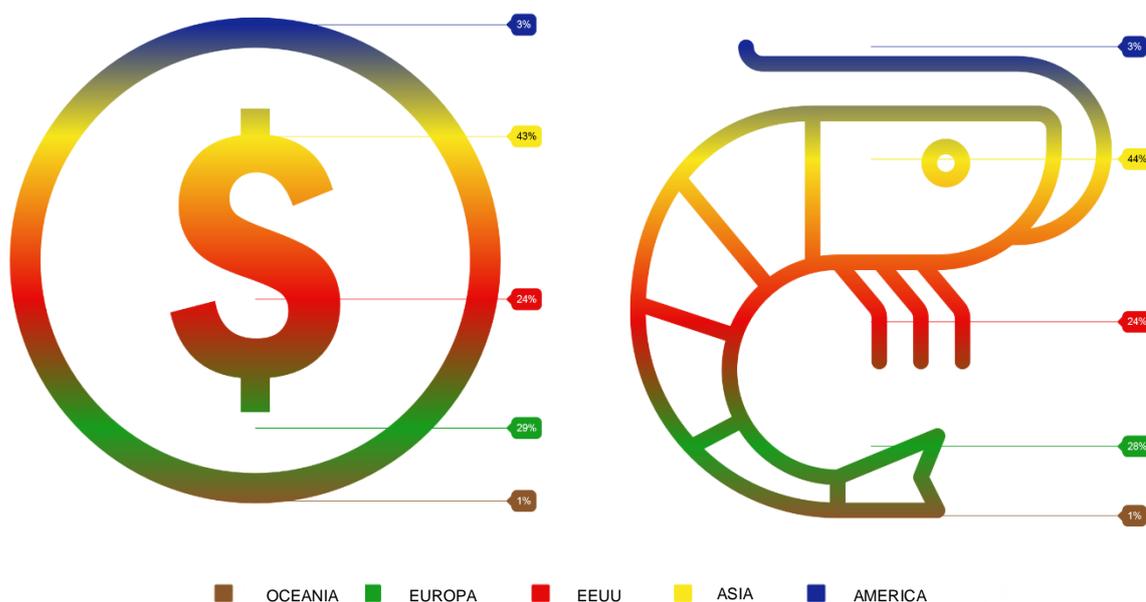


Gráfico 5: Porcentaje de Camarón por países – año 2015

Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura

AÑO 2016

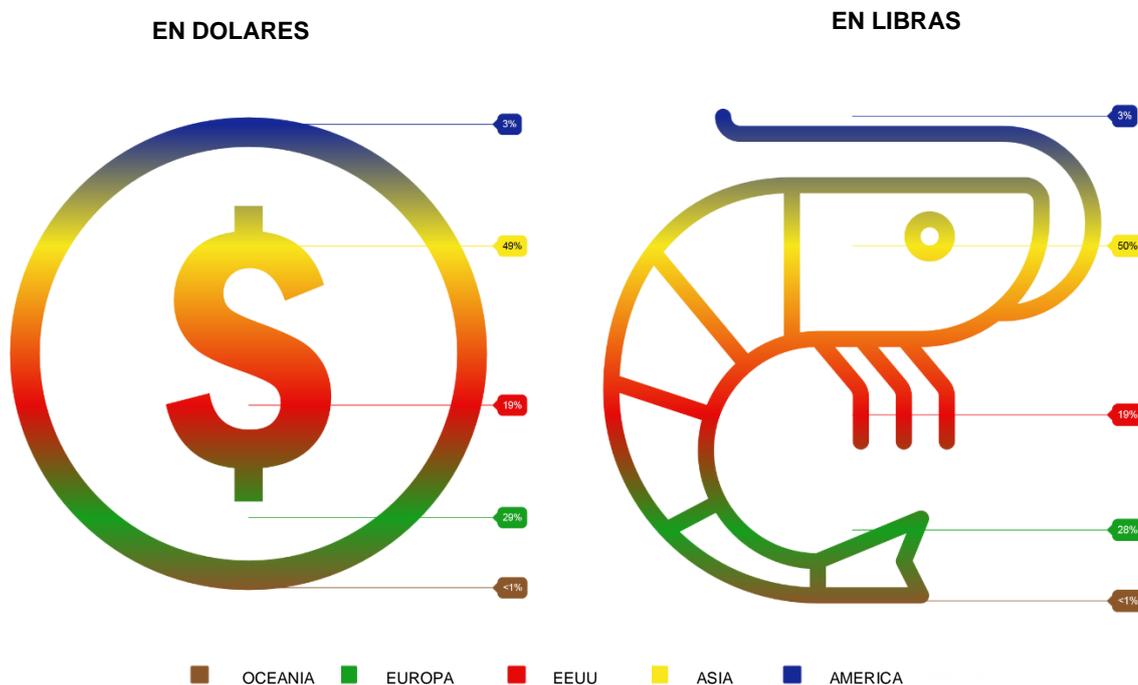


Gráfico 6: Porcentaje de Camarón por países – año 2016
Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura

En la siguiente gráfica (ver gráfico 7) se muestra el comportamiento de las exportaciones en el período de enero a agosto del 2017, lo cual muestra la tendencia de las exportaciones de Ecuador, esto es Asia continua con su considerable repunte de crecimiento evidenciado en los últimos años, en tan solo 8 meses del año ha crecido un 7% en comparación con los doce meses del 2016. Europa y EEUU continúan mostrando un decrecimiento en su nivel de exportación.

ENERO A AGOSTO 2017

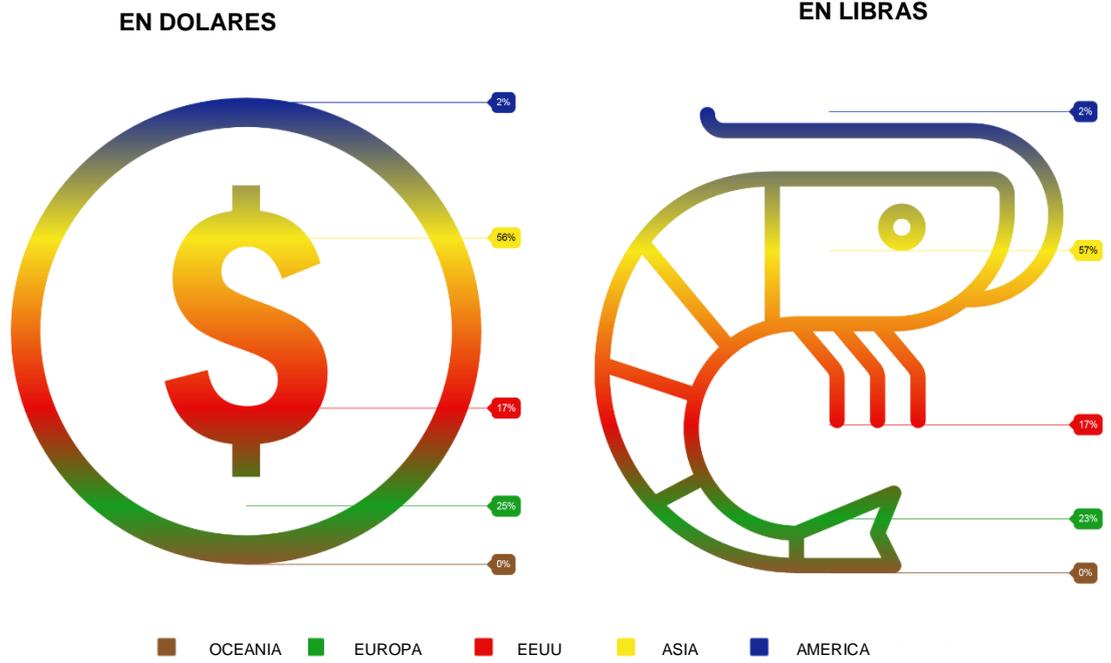


Grafico 7: Porcentaje de Camarón por países – Enero a agosto 2017
Fuente: Cámara Nacional de Acuacultura

En el gráfico adjunto (ver gráfico 8), se presenta un consolidado del comportamiento de las exportaciones del camarón en Europa, EEUU, Asia y resto de América, en los años 2013, 2014, 2015, 2016 y de Enero a Agosto del 2017, el cual se evidencia claramente el crecimiento de Asia, así como el decrecimiento de los niveles de exportación a EEUU, este decrecimiento, de acuerdo a los análisis realizados por los expertos, obedece al alza de las tasas arancelarias que Ecuador impuso al sector camaronero.

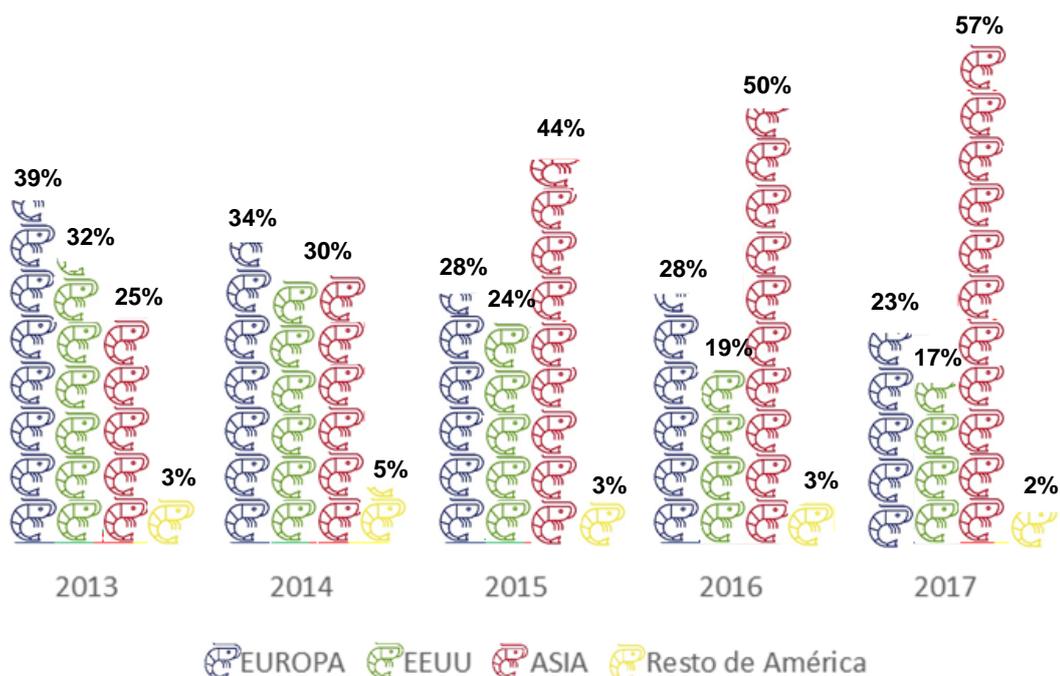


Gráfico 8: Comparativo por Camarón por año por países.
Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura

CAPITULO II.- MARCO METODOLOGICO

La investigación, de acuerdo con Sabino (2000) se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento”.

Desde el punto de vista puramente científico, la investigación es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes.

2.1. Aspectos generales de la investigación

La presente investigación se origina con la finalidad de que se realice el análisis de los factores que están afectando a la empresa y producto de este análisis se planteen las soluciones que permitan identificar las directrices para mejorar la productividad, así como determinar las estrategias de mercado que Promaoro debe aplicar para una obtener una eficiente comercialización del camarón y sus productos derivados en mercados internacionales, enfocados principalmente en la calidad, sabor, color y textura del producto, el cual a la fecha se encuentra bien cotizado en este mercado.

2.2. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación está basado en la interpretación de los datos a través de la investigación Exploratoria y Descriptiva.

2.2.1. Investigación exploratoria:

A través de esta investigación se ha procedido a abordar de manera superficial los factores que están afectando a la empresa Promaoro, lo cual ha permitido familiarizarse de forma general sobre los problemas que actualmente la empresa afronta, con la finalidad de poder plantear una posible solución a los mismos.

Dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio, ha resultado lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso, la exploración ha permitido obtener nuevo datos y elementos que ayudarán a formular con mayor precisión las preguntas de investigación. (Siqueira, 2017)

2.2.2. Investigación Descriptiva:

Este tipo de investigación, tal como su nombre lo dice, ha permitido describir la realidad de la empresa Promaoro, permitiendo plantear los hechos relevantes que deben analizarse a la situación concreta de esta empresa, a través de conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de las actividades, objetos, procesos y personas.

La investigación descriptiva consiste, según Bunge, en responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es? > Correlato.
- ¿Cómo es? > Propiedades.
- ¿Dónde está? > Lugar.
- ¿De qué está hecho? > Composición.
- ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas? > Configuración.
- ¿Cuánto? > Cantidad.

Con la información que se obtengan de estas preguntas basadas en la hipótesis, planteada a través de la investigación explorativa, permitirá extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento de los problemas existentes, examinando las características, definiendo y seleccionando la técnica para la recolección de datos y las fuentes que se deben consultar. (Siqueira, 2017)

2.3. Tipos de investigación

Para la ejecución de este trabajo se ha procedido a realizar la investigación de campo, puesto que ésta se realizó a través de observaciones directas a los

procesos que se ejecutan en la empresa Promaoro, lo cual le ha permitido al autor profundizar y cumplir con los objetivos planteados de la presente investigación.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas para la recolección de datos se basaron en la observación directa puesto que el autor labora en la empresa Promaoro a tiempo completo, lo cual le ha permitido tener una visión más precisa de los problemas por los cuales actualmente la empresa está atravesando.

2.5. Período y lugar donde se desarrolla la investigación

Esta investigación se ha desarrollado en la empresa Promaoro S.A., la cual se encuentra ubicada en la provincia del Oro en la parroquia de Puerto Jeli.

El período de ejecución de esta investigación fue desde agosto a octubre 2017.

2.6. Universo y muestra escogida

La empresa Promaoro realiza los siguientes procesos de producción importantes, relacionados al proceso de producción de camarón de cola y camarón entero, así como el proceso de camarón precocido y cocido. Al tener muy pocos procesos de producción se tomarán como muestra todo el universo de los procesos de producción para el análisis.

2.7. Pregunta de investigación

Del análisis de los datos, los cuales se obtuvieron de la investigación de campo a los procesos de producción y en base a lograr la competitividad de la empresa,

conforme los objetivos que se plantean en la presente investigación, se establece la siguiente pregunta:

¿Qué estrategias podría implementar la empresa Promaoro para lograr ventajas competitivas que le permitan crecer y mantener la comercialización del camarón y sus productos derivados en el mercado internacional?

2.8. Variable dependiente

Proceso de producción.

2.9. Variable independiente

Ventajas competitivas.

2.10. Indicadores

VARIABLES		DEFINICIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO METODO TÉCNICA
DEPENDIENTE	Proceso de producción	Es la transformación de un proceso productivo de bienes y servicios para satisfacer las demandas.	<ul style="list-style-type: none"> - Libras de camarón ingresan de camaroneras - Libras de camarón exportadas. 	Entrevista Datos estadísticos
INDEPENDIENTE	Ventajas competitivas	Es una característica superior que posea la empresa y que la haga más competitivas que las demás.	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de venta en libras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas. - Datos estadísticos

2.11. Métodos, técnicas e instrumentos empleados

El método utilizado en esta investigación fue el método cualitativo, esto es, el autor realizó entrevista a un productor.

2.12. Entrevista

El autor utilizó el método de entrevistas para poder recolectar información directa, el cual permitió investigar, desarrollar y plantear una solución a la pregunta planteada.

Se seleccionó al Gerente de la empresa Promaoro para esta entrevista, quien además de desempeñar el cargo de Gerente de dicha empresa, administra una camaronera de su propiedad.

2.13. Datos estadísticos

Se utilizaron los datos estadísticos para poder determinar el comportamiento del mercado internacional en relación al consumo del camarón ecuatoriano desde el período 2013 al 2017. Dichos datos fueron obtenidos de la cámara de comercio.

2.14. Procedimientos aplicados

El proceso aplicado en esta investigación fue la entrevista. Vera anexo 1 para detalle de las preguntas realizadas.

2.15. Entrevista aplicada

La entrevista fue aplicada a un productor del sector camaronero con el fin de identificar los componentes teóricos relacionados a este sector.

2.16. Situación actual de la empresa PROMAORO S.A

La empresa está ubicada en la provincia del Oro en la parroquia de Puerto Jeli. Su actividad principal está enfocada en el procesamiento y comercialización de camarón.

Las instalaciones fueron diseñadas e implementadas por la compañía YANTAI MOON de China bajo estándares europeos.

Promaoro S.A posee una tecnología de punta, conformada por:

- Equipos de refrigeración
- Paneles.
- Equipos de congelamiento.
- Fábrica de hielo.
- Puerto de embarque.

Promaoro S.A inicio exportando alrededor de 15 a 20 contenedores al mes, al 2017 ha logrado al 2017 exportar hasta 60 contenedores por mes. Este significativo incremento le ha permitido a Promaoro posicionarse en el top 1 de las empresas del sector camaronero ubicadas en la provincia del Oro, y ser el 9no exportador de camarón del Ecuador.

Promaoro comercializa el camarón con 4 marcas propias, siendo estas:

- OCEAN DELI
- PFS
- SANTA ROSA
- PUERTO JELI

Asimismo, comercializa marcas propias de los clientes, para lo cual el cliente le proporciona el material de empaque.

En la actualidad Promaoro S.A., ofrece los siguientes servicios:

- Cría y cultivo.
- Procesamiento.
- Congelamiento.
- Feanamiento.
- Copacking.
- Comercialización.

Productos derivados del camarón

1. PUD TOFF – Camarón pelado con vena sin cola.
2. PID TOFF – Camarón pelado sin vena sin cola.
3. Camarón precocido PUD TOFF – Camarón precocinado y pelado con vena y sin cola.
4. Camarón precocido PID TOFF – Camarón precocinado y pelado sin vena y sin cola.
5. Camarón cocido PUD TOFF – Camarón cocinado y pelado con vena y sin cola.
6. Camarón cocido PID TOFF – Camarón cocinado y pelado sin vena y sin cola.

Los principales países los cuales Promaoro exporta son los siguientes:

CONTINENTE	AÑO 2016 (LIBRAS)	AGOSTO 2017 (LIBRAS)
AMERICA	559.846,93	194.995,63
ASIA	11.057.948,28	14.421.738,93
EEUU	2.812.328,72	1.725.867,35
EUROPA	4.480.251,39	2.047.242,33

Podemos observar que Asia es el mercado al cual se exporta el mayor número de libras de camarón, esto corresponde el 78% del total de libras exportadas, tal como se muestra en gráfico adjunto (ver gráfico 9).

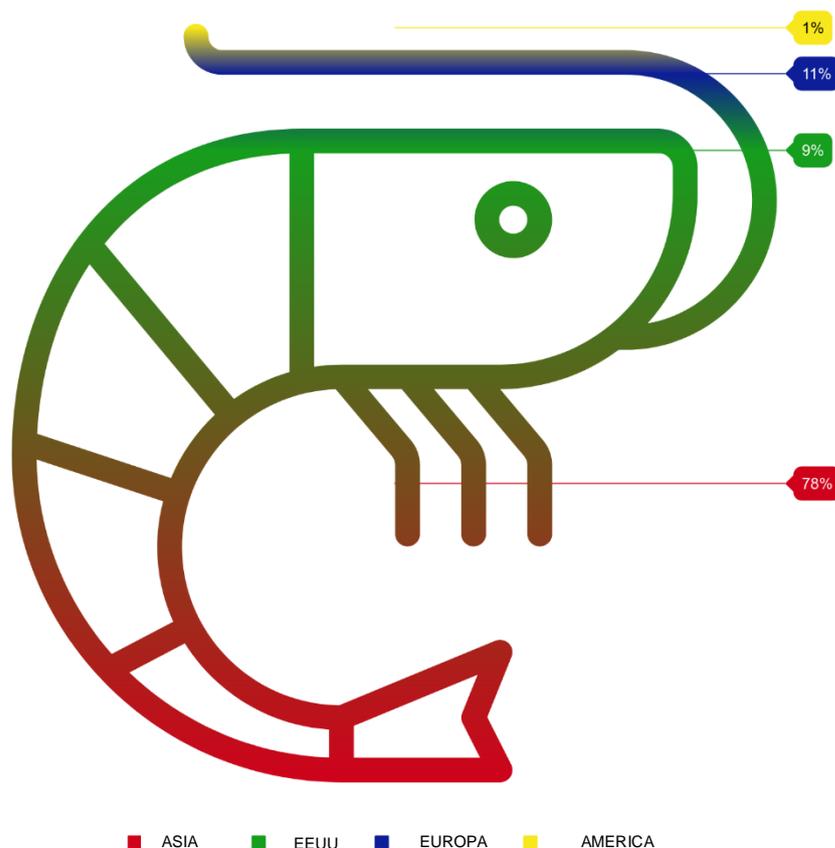


Gráfico 9: Países – Libras de Camarón
Fuente: Promaoro S.A

Elaborado por: Autora

2.16.1. Información geográfica

La empresa Promaoro S.A se encuentra en la provincia del oro en el cantón Santa Rosa- Puerto Jeli. Cuenta con una estructura de 4.297.90 m2.

Esta empresa realiza procesamiento de camarón en las fases de:

1. Recepción del producto,
2. Control de calidad,
3. Proceso en planta,
4. Empaque y
5. Comercialización.

2.16.2. Estructura organizacional

Promaoro tiene la siguiente estructura organizacional:

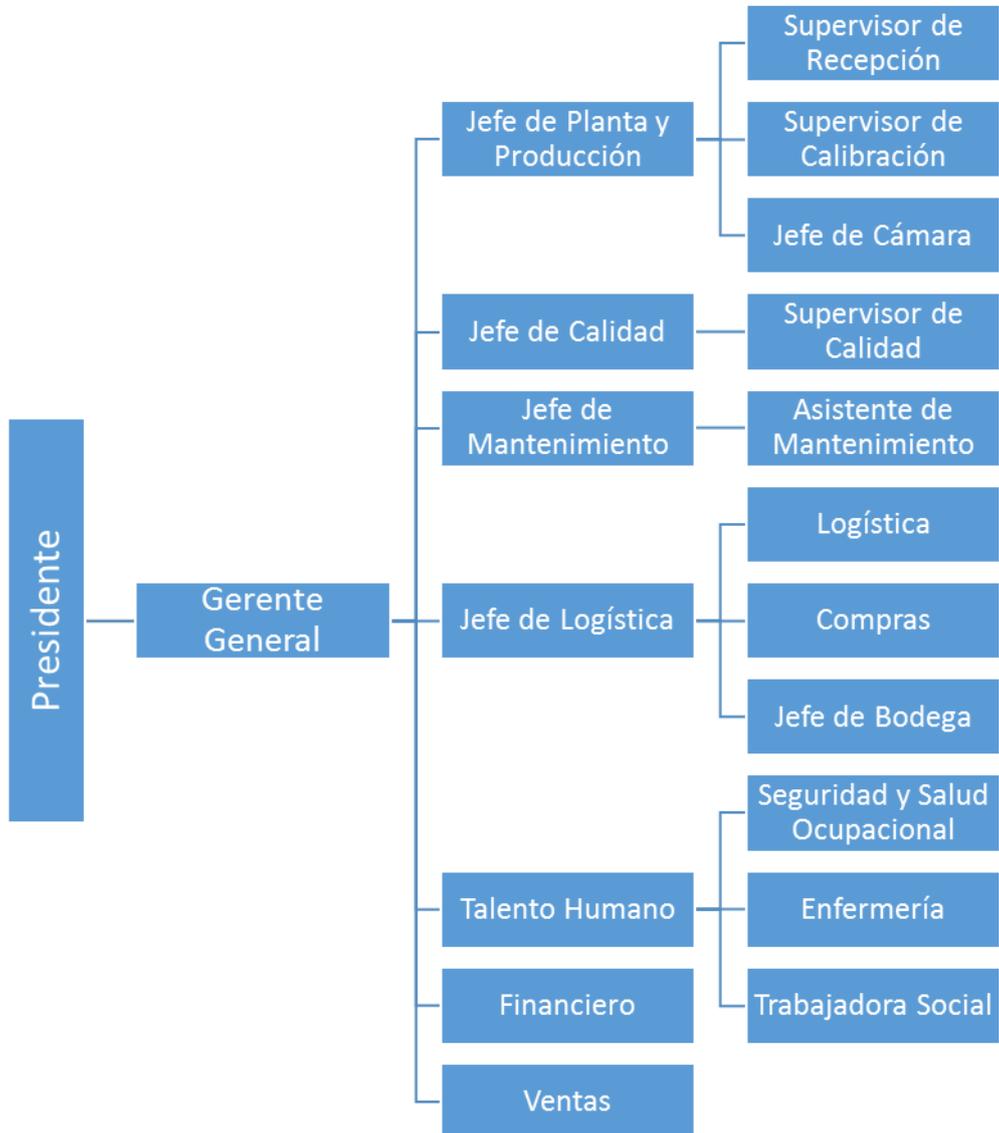


Gráfico 10: Estructura Organizacional de Promaoro S.A.
Fuente: Promaoro S.A

2.16.3. Ciclo de los procesos de producción

A continuación, se podrá observar el proceso de producción de camarón entero de la empresa Promaoro, esto es, se inicia con la recepción del producto, luego éste pasa a ser pesado, una vez pesado se procede a aplicarle el preservante al producto, el cual es un refuerzo de metabisulfito de sodio (SO₂). Posterior el camarón es clasificado, empacado, pesado nuevamente y glaseado, finalmente se procede a congelar almacenándolo en la cámara a 18°C hasta su embarque.

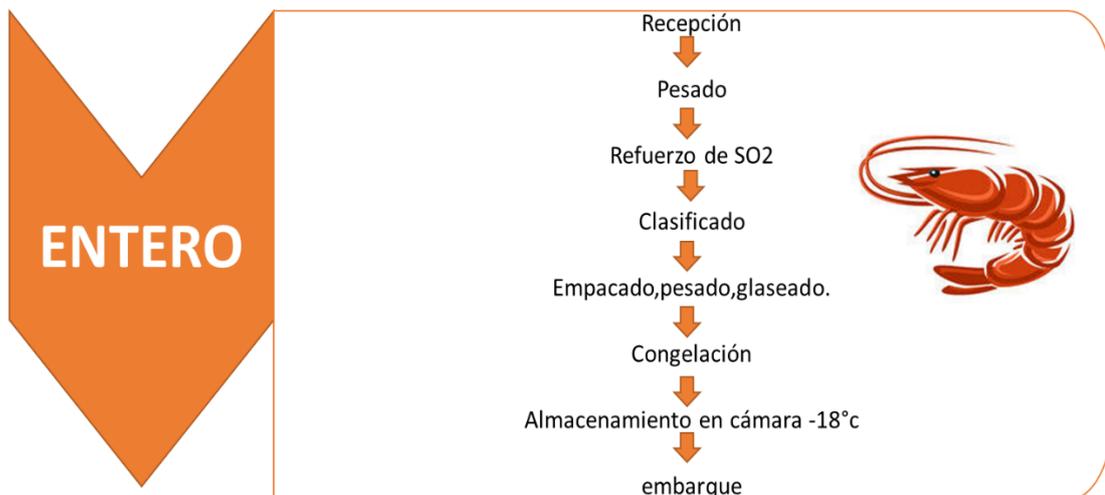


Grafico 11: Proceso de producción de Camarón Entero
Fuente: Promaoro S.A

En el siguiente gráfico (ver gráfico 12), podemos observar el proceso de producción de camarón cola de la empresa Promaoro, este proceso se inicia con la recepción del producto, luego éste pasa a ser pesado, una vez pesado se procede descabezar y lavar. Posterior el camarón es clasificado, empacado, pesado nuevamente y glaseado, finalmente se procede a congelar almacenándolo en la cámara a 18°C hasta su embarque.



Gráfico 12: Proceso de producción de Camarón Cola
Fuente: Promaoro S.A

CAPITULO III.- ANALISIS DE RESULTADOS

En este trabajo se utilizaron diferentes métodos y herramientas para diagnosticar y analizar la situación de la empresa Promaoro S.A. y como puede influenciar la competitividad de los mercados internacionales en cuanto a la preferencia del camarón ecuatoriano, esto con la finalidad de plantear una solución ante el problema que posee la empresa.

Uno de los métodos utilizados fue la investigación de campo, en el cual la autora pudo identificar que la empresa Promaoro produce los siguientes productos derivados del camarón:

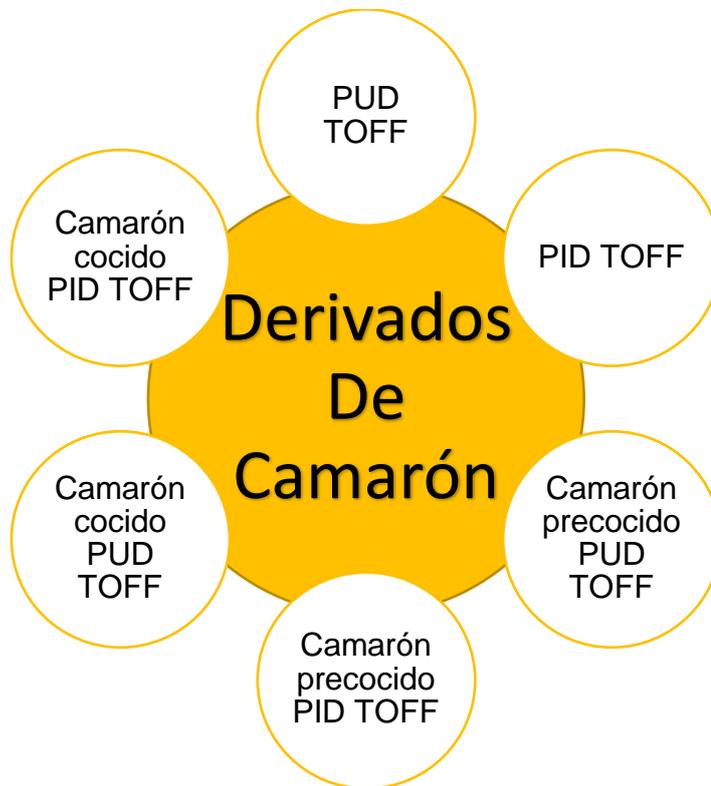


Grafico 13: Productos derivados de camarón.
Fuente: Promaoro S.A

1. PUD TOFF – Camarón pelado con vena sin cola.
2. PID TOFF – Camarón pelado sin vena sin cola.

3. Camarón precocido PUD TOFF – Camarón precocinado y pelado con vena y sin cola.
4. Camarón precocido PID TOFF – Camarón precocinado y pelado sin vena y sin cola.
5. Camarón cocido PUD TOFF – Camarón cocinado y pelado con vena y sin cola.
6. Camarón cocido PID TOFF – Camarón cocinado y pelado sin vena y sin cola

Así como se determinó cual es el proceso que la empresa debe efectuar para su elaboración, lo cual ayudo a la autora a identificar que el proceso de elaboración de productos derivados de camarón en la empresa Promaoro tiene un alto costo, esto consecuente por la complejidad de procesamiento y la falta de maquinaria especializada, requiriendo para su proceso la intervención de mayor número de horas hombre, originando su encarecimiento y que el mismo a pesar de tener un alto nivel de calidad sólo pueda ser consumido por nichos de mercados muy pequeños, esto es, éstos productos son considerados y exportados para mercados de elite.

Asimismo, y en consecuencia con lo mencionado en párrafo anterior se procedió a analizar cómo ha evolucionado la empresa, enfocado en las exportaciones que Promaoro ha efectuado a los mercados de América, Asia, EEUU y Europa, en el año 2016 y en el período de enero a agosto del 2017.

De los gráficos adjuntos (ver gráfico 14 y gráfico 15), se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los niveles de producción de camarón tienen una alta dependencia de las variaciones en el clima, lo cual origina que no pueda identificarse la estacionalidad de la producción, haciendo impredecible la definición de los meses en los cuales se pueda obtener un mayor nivel de producción del producto.
- Lo que sí se puede identificar claramente y esto va de la mano con el comportamiento de los niveles de exportación del país, es que Asia es el mercado que mayor nivel de exportación ha experimentado en este período

de tiempo, seguido de Europa y EEUU, quedando rezagado América por su bajo nivel de libras de camarón exportadas a este mercado.

LIBRAS DE CAMARON - AÑO 2016												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE
AMERICA	80.247,44	40.123,72	40.000,00	80.247,44	40.123,72	40.000,00	39.000,00	117.965,00	43.139,61			39.000,00
ASIA	994.715,52	1.249.346,00	931.223,04	994.715,52	1.249.346,00	931.223,04	681.825,08	502.647,80	42.328,22	340.941,39	1.465.948,77	1.673.687,90
EEUU	294.980,00	190.470,00	155.860,00	294.980,00	190.470,00	155.860,00	80.123,72	225.720,00	652.750,00	307.860,00	200.335,00	62.920,00
EUROPA	445.522,68	128.183,73	411.704,56	445.522,68	128.183,73	411.704,56	512.250,71	358.068,42	448.945,82	523.540,79	169.510,78	497.112,93

Grafico 14: libras de camarón año 2016.

Fuente: Promaoro S.A.

LIBRAS DE CAMARON - AÑO 2017									
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
AMERICA			62.279,95	38.800,34	38.800,34			55.115,00	
ASIA	1.274.843,02	1.202.236,24	1.868.509,73	2.266.443,00	2.506.891,29	1.821.504,21	1.645.485,89	1.835.825,55	
EEUU	76.000,00	112.860,00	282.455,67	156.000,00	266.500,00	383.556,71	186.803,72	261.691,25	
EUROPA	316.853,18	217.892,48	198.634,46	246.297,58	396.678,85	137.539,70	254.733,14	278.612,94	

Grafico 15: libras de camarón año 2017.

Fuente: Promaoro S.A.

En otra de las herramientas utilizadas que fue la entrevista, se destaca que el clima tiene una afectación directa sobre la producción del producto, esto es, permite que al año se obtengan 3 cosechas, así como una mayor producción de camarón por hectárea, lo cual se refleja en la comercialización de cantidades mayores de camarón por piscina. Es importante mencionar que el camarón ecuatoriano es preferido por su sabor, textura y color y es reconocido como un producto gourmet a nivel internacional.

Asimismo, a través de esta entrevista se logra identificar que EEUU ha decrecido su nivel de exportación, esto se origina principalmente por los altos aranceles que debe pagar, debido a que Ecuador no negoció oportunamente el TLC con EEUU por definiciones netamente políticas y que a diferencia de sus pares Perú y Colombia, quienes, si negociaron el TLC, pudieron empezar a exportar sin aranceles a este gran mercado.

También ha permitido identificar que la empresa Promaoro, no está explotando toda su capacidad de procesamiento, lo cual se evidencia en que no alcanza a satisfacer

todos los nichos de mercados y se limita a determinadas zonas o mercados considerados como cautivos, como por ejemplo Asia, lo cual en el caso de existir una mayor producción por camaroneras de Asia decaerían las exportaciones a este mercado, mermando sustancialmente la actual situación de la empresa Promaoro.

Propuesta de la investigación

Con el objetivo de ser competitivos y analizar el aprovechamiento de la demanda internacional de productos derivados de camarón, se plantean estrategias que la empresa Promaoro podría implementar para lograr ventajas competitivas que le permitan crecer y mantener la comercialización del camarón y sus productos derivados en el mercado internacional. Esto argumentados en el análisis de los resultados obtenidos por el autor y teniendo en consideración que las estrategias deben estar enfocadas en estrategias del producto, seguido de las estrategias de precio y finalmente enfocarse en las de promoción.

Las estrategias que se plantean se indican a continuación:

Estrategias enfocadas en el producto

1. Establecer convenios con las universidades de la localidad, con la finalidad de formar técnicos especialistas con enfoque en mantener una continua investigación en el campo de la acuicultura, lo cual permitirá mejorar los procesos de producción de derivados de camarón.
2. Promaoro debe realizar el análisis para la creación de nuevos derivados de camarón, que pueden ser muy apetecibles por el mercado internacional, por su innovadora presentación sumado a su ya acostumbrada textura y excelente sabor. Ante esto se plantean 3 posibles nuevos derivados tales como:

- Pinchos de camarón
- Camarón tipo mariposa
- Camarón congelado IQF



Estrategias enfocadas en el precio

1. Efectuar una evaluación de ciclo del proceso de producción de productos derivados del camarón, enfocándose en la posibilidad de adquirir, sea a través de compra o leasing, de maquinaria especializada que le permita automatizar este proceso, disminuyendo de esta manera la utilización de mano de obra, la cual encarece estos productos. Esta estrategia podría ser trabajada a través del Plan renueva industria.
2. Producto de la evaluación realizada en el párrafo anterior, la empresa debe de explotar toda su capacidad de procesamiento, evidenciando puntos de mejora.
3. En su calidad de primer exportador de camarón de la provincia del Oro, Promaoro y conforme ha sido mencionado en los diferentes análisis realizados por expertos en la materia, Promaoro debería impulsar el invitar a trabajar en conjunto con inversionistas nacionales y extranjeros, con la finalidad de potencializar los productos derivados de camarón, enriquecerse de sus experiencias y conocer las tecnologías especializadas que podrían ayudarle a automatizar sus procesos productivos. El Tratado de Libre Comercio firmado con la Unión Europea es una excelente fuente de oportunidades para cristalizar esta actividad, asimismo el darse el Tratado de Libre Comercio con EEUU, apalancaría con mayor fuerza esta iniciativa.
4. Promaoro debe apoyar estas mejoras estableciendo una estrecha relación con el Instituto Nacional de Pesca INP, la Cámara Nacional de Acuicultura, el MAGAP a través de la Subsecretaría de Acuicultura, con la finalidad de contar con asistencia técnica y asesoramiento especializado en temas específicos que afectan al sector.

Estrategias enfocadas en promoción

1. Retomar la asistencia a ferias en países en los cuales se evidencia baja exportación de los productos, tal es el caso de EEUU, América del sur y central.
2. Presencia activa con campañas promocionales a través redes sociales, tales como Facebook, Página WEB, Instagram, entre otros.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación, ha permitido a la autora identificar los factores que están afectando a la empresa Promoaro positiva y negativamente y sobre los cuales la empresa debe analizar y considerar acoger las estrategias planteadas en el presente trabajo, esto con la finalidad que a la empresa le permitan crecer y mantener su comercialización los productos derivados de camarón de forma competitiva en los mercados internacionales.

Los factores a los cuales se hace referencia en el párrafo anterior se describen a continuación:

Ecuador cuenta con una ventaja competitiva en relación a otros países, esto es goza de un excelente clima, el cual le permite que al año pueda obtener hasta 3 cosechas, así como el lograr obtener una mayor producción de camarón por hectárea. Es importante mencionar que el camarón ecuatoriano es preferido por su sabor, textura y color y es reconocido como un producto gourmet a nivel internacional.

Asimismo, se ha procedido a identificar que Promoaro (ligado al comportamiento de los niveles de exportación del país) exporta en mayor número a Asia, seguido de Europa y EEUU, quedando rezagado América por su bajo nivel de libras de camarón exportadas a este mercado. Adicional a denotar que Asia es un excelente mercado consumidor de camarón, también el autor ha identificado que EEUU ha decrecido su nivel de exportación, esto de acuerdo a lo investigado tiene su origen principalmente por los altos aranceles que debe pagar y ocasionado porque Ecuador resolvió no negociar el TLC con EEUU.

Además, este análisis nos muestra que Promoaro ha enfocado sus esfuerzos en comercializar con mercados cautivos como es el caso de Asia, lo cual al enfrentarse ante un posible repunte de producción por camaroneras de Asia decaerían las exportaciones a este mercado, mermando sustancialmente la actual situación económica de la empresa. Este enfoque origina que la empresa no apueste a desarrollar los productos derivados el camarón, así como no este explotando al 100% su capacidad de procesamiento.

Ante lo evidenciado, la autora puede concluir que la empresa Promaoro, debe aprovechar la ventaja competitiva que tiene relación a otros países, esto es, la ventaja de contar con un favorable clima y enfocarse en mejorar y automatizar su proceso productivo de productos derivados de camarón. Así mismo se recomienda potencializar su comercialización para mantener y crecer en su actual mercado cautivo e incursionar en otros mercados internacionales, principalmente enfocado en los productos derivados de camarón, que tal como se mencionó en párrafos anteriores, por su innovadora presentación y su acostumbrada textura y excelente sabor, éstos se convertirían en productos apetecibles por diferentes nichos de mercados, lo cual otorgaría prestigio a la empresa, puesto que le permitiría darse a conocer a otros mercados que tal vez por una falta e inadecuada campaña de promoción no conocen el excelente producto que Promaoro puede ofrecer.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Suárez, M. A., Calle, J. M., Quinteros, E. M., Valencia, L. R., & Basantes, M. C. (2015). Análisis del impacto económico de <http://200.9.3.98/handle/11362/11714>
- La aplicación del Decreto N° 1391 en la regularización de la Industria Acuícola Camaronera del Ecuador/Analysis of the economic impact of the application of Decree No. 1391 on the regularization of Ecuador Shrimp Aquaculture Industry. *Ciencia Unemi*, 8(16), 11-20.
- (Rojas, 2010) <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan038655.pdf>
- (PROECUADOR. <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-productos-originarios-de-la-acuicultura-y-pesca/>, 2013)
- Argandona, L. B. (2016). *Sector Camaronero: Evolución y proyección a corto plazo*.
- Barber, J. P. (s.f.). FILIALES Y ENTRADA EN LOS. *Revista de Economía Aplicada*.
- Esser, K. H.-S. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*.
- Fajnzylber, F. F.-1.-2.-P. (s.f.). Obtenido de <http://200.9.3.98/handle/11362/11714>
- G.Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw hill.
- Hill. (2007). *Negocios Internacionales: competencia en un mercado global*.
- Krugman, P. (2007). *De la Dehesa, G., & Krugman, P. (2007). Comprender la globalización. Alianza*. Obtenido de libro: http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/31/RComprender.pdf
- LB Argandona - FCSHOPINA, 2. -t. (2016). Sector Camaronero:. *test.revistas.espol.edu.ec*, 7.
- MAGAP, S. d. (2015). Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. *PRO ECUADOR*.
- MORAN. (2001). *Sistemas de información gerencial*.
- Parella Stracuzzi, S. (2006). *Metodología de la investigación*. Caracas: FEDUPEL.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y sociedad*. *Harvard business review*.
- Porter, M. (2015). *Que es la competitividad*.
- PROECUADOR. (2013). <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-productos-originarios-de-la-acuicultura-y-pesca/>. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-productos-originarios-de-la-acuicultura-y-pesca/>: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-productos-originarios-de-la-acuicultura-y-pesca/>
- PROECUADOR. <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-productos-originarios-de-la-acuicultura-y-pesca/>. (2013). Obtenido de PROECUADOR:

<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-productos-originarios-de-la-acuacultura-y-pesca/>

Puccio. (2008). La innovación como requisito para la competitividad turística. Una metodología para su descripción y análisis. Gestión turística.

Rojas, P. (04 de 2010). *QUE ES LA COMPETITIVIDAD*. Obtenido de QUE ES LA COMPETITIVIDAD: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan038655.pdf>

Sabino. (2000).

Siqueira, C. (2017). Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. *universia*.

Villegas. (2001). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas.

ANEXOS

Anexo 1.- Preguntas de Entrevista

1. ¿Qué tamaño de camarón producen en la provincia del Oro?
2. ¿Qué tiempo se demora la cosecha de las piscinas?
3. ¿Cuántas cosechas se pueden producir en el año?
4. ¿Por qué prefieren el camarón ecuatoriano?
5. Desde su perspectiva ¿Por qué considera que el derivado de camarón no es consumido por los mercados internacionales?
6. ¿A qué obedece que EEUU haya disminuido el consumo de camarón ecuatoriano?
7. ¿De acuerdo a su experiencia por qué cree usted que el proceso de producción actual que posee Promaoro sea el adecuado?
8. ¿Cuáles son los principales factores que deben tomarse en cuenta en el sector camaronero para mejorar la calidad del producto?

Anexo 2.- Entrevista a Gerente de Promaoro

1. ¿Qué tamaño de camarón producen en la provincia del Oro?

Respuesta: En la provincia del oro se produce el camarón pequeño, mediano y grande el nombre con que se lo comercializa *litopenaeus vannamei*.

2. ¿Qué tiempo se demora el proceso de la producción del camarón en piscinas?

Respuesta: El tiempo que se demora cada piscina en cosechar es de 3 meses.

3. ¿Cuántas cosechas se pueden producir en el año?

Respuesta: Gracias a la situación climática que posee el país nos permite tener hasta 3 cosechas por año y eso nos beneficia porque nos permite tener una mayor producción de camarón por hectárea, lo cual se refleja que se puede comercializar cantidades mayores de camarón por piscina.

4. ¿Por qué prefieren el camarón ecuatoriano?

Respuesta: El camarón ecuatoriano es preferido por su sabor, textura y color y es reconocido como un producto gourmet a nivel internacional.

5. Desde su perspectiva ¿Por qué considera que el derivado de camarón no es consumido por los mercados internacionales?

Respuesta: Los productos derivados de camarón debido a su complejidad de procesamiento y la falta de maquinaria especializada,

hace que se requiera para su proceso la intervención de mayor número de horas hombre, lo cual obviamente encarece el producto final, el cual a pesar de poder llegar a tener una excelente calidad por su elevado costo podría ser comercializado en un reducido mercado, el cual podría catalogarse de élite.

6. ¿A qué obedece que EEUU haya disminuido el consumo de camarón ecuatoriano?

Respuesta: Todo ocurrió porque al negociar Colombia y Perú con Estados Unidos. Ecuador no negoció debido a consideraciones políticas que en su momento fueron influidas, tampoco se firmó el TLC con Estados Unidos y los países que si lo hicieron comenzaron a exportar sin aranceles a este gran mercado.

7. ¿De acuerdo a su experiencia por qué cree usted que el proceso de producción actual que posee Promaoro sea el adecuado?

Respuesta: Desde mi punto de vista como productor de camarón, considero que Promaoro no está explotando toda su capacidad de procesamiento, lo cual se evidencia en que no alcanza a satisfacer todos los nichos de mercados y se limita a determinadas zonas o mercados considerados como cautivos que de existir una mayor producción por camaroneras de Asia podría mermar su actual situación.

8. ¿Cuáles son los principales factores que deben tomarse en cuenta en el sector camaronero?

Respuesta: Los principales factores que considero deben de tomar en cuenta el sector camaronero, podrían ser los siguientes

- El reto de alcanzar nuevos mercados internacionales.

- La alimentación del camarón y el cuidado que se debe obtener a los procesos.
- La calidad del producto en el cual se debe analizar la textura, sabor, olor y color.