



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO
FACULTAD DE COMUNICACIÓN

**EL CONSORCIO EMPRESARIAL, ALTERNATIVA DE
EXPORTACIÓN PARA LA INDUSTRIA CAMARONERA DE
EL ORO**

**TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE**

INGENIERA EN MARKETING Y PUBLICIDAD

AUTOR: MARIA JENNY AGUIRRE NAULA

TUTOR: EC. NATALIE BARRAGÁN, MAE.

SAMBORONDON, FEBRERO 2015



RESUMEN

Pese al prestigio comercial que presenta el Ecuador en el **mercado internacional** con sus diversos productos, aún se evidencian las falencias que muestran ciertos sectores productivos del país en relación a las actividades de **exportación**.

Si bien, las transacciones comerciales que han efectuado las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el país han sido fructíferas, es necesario que amplíen sus horizontes comerciales fuera de sus límites para que se desarrollen y se mantenga al nivel de **globalización**, recurriendo al marketing como vía de **internacionalización** hacia el éxito.

Este trabajo se enfoca en el análisis de expansión de los negocios de las **PYMES** del **sector camaronero** orense en el ámbito exportador, por medio de la creación de un **consorcio de exportación**, y así fortalecer al sector camaronero en sus aspiraciones de traspasar sus fronteras comerciales, a través la aplicación de acertadas y eficaces **estrategias empresariales** que auguren éxito a las partes interesadas.

Palabras claves: Mercado internacional, exportación, globalización, internacionalización, PYMES, sector camaronero, consorcios de exportación, estrategias empresariales.



ABSTRACT

In spite of the commercial prestige presenting Ecuador in the international market with its diver's products, even the flaws are evident that have certain productive sectors of country in relation to the activities of export.

Although the commercial transactions have made the Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in the country have been successful, they need to expand their business horizons beyond their limits developed in the current globalized, taking as recourse to marketing as a way to business success.

This research is focused on the analysis of expansion of commercial transaction SMEs of Orense shrimp sector in the exporting world through the creation of export consortium, for the sole purpose of strengthening the shrimp guild for successful entry into the transfer of its commercial borders and implementation of sound business strategies that promise success to the parts involved.

Key Words: *international market, export, globalization, internationalization, SMEs, shrimp sector, export consortium, business strategies.*



1. Introducción

El creciente desarrollo que ha tenido el sector agroindustrial en el Ecuador le ha dado un prestigio en el mundo comercial, generado gracias a los cambios a los que se han sometidos los productores para poder sobrevivir en el mercado internacional. Un sector posicionado en el comercio exterior es el camaronero, que ha logrado expandir su mercado obteniendo prestigio a nivel mundial.

El camarón es tal vez la fuente más productiva del sector acuícola. El cultivo de camarón se desarrolló en la región costera, donde influyen importantes aspectos naturales que lo convierten en un lugar excelente para el desarrollo de la acuicultura.

La producción y exportación del camarón en el Ecuador se ha convertido en una de las principales actividades económicas del país, posicionándose con el transcurso del tiempo en una importante actividad comercial generadora de ingresos.

En nuestro país la producción de camarón en cautiverio representa cerca del 90% de su producción total, el resto es proveniente de alta mar. Dicho producto es de alta calidad debido a los exigentes controles que se rigen durante todo el proceso.

El estudio se aplica en la provincia de El Oro, enfocado directamente en las diferentes estrategias de marketing que poseen las empresas camaroneras para ampliar su mercado internacional, ingresar a nuevos segmentos e impulsar el desarrollo de esta industria.



El progresivo y cada vez más decisivo papel adquirido por las PYMES en los mercados exteriores, demuestra que la actividad exterior no está reservada sólo para las grandes firmas multinacionales. Debido a la competitividad, se presentan inconvenientes financieros en las empresas, mismos que podrán ser respaldado con la ayuda bancaria gracias al prestigio que tienen las PYMES como organización (Martínez, 2013). El proceso de internacionalización ha debido excluir la individualidad de cada empresa, o los tradicionalmente llamados modelos gradualistas o por etapas de la internacionalización exportadora de las empresas, para pasar a adoptar un carácter colectivo en función del gremio.

Por consiguiente, situaciones como la elección de los socios estratégicos, el ámbito de los acuerdos y las fórmulas contractuales finalmente elegidas se han convertido en aspectos cada vez más importantes en la estrategia internacional de numerosas empresas.

Esta opción estratégica tiene como finalidad presentar el consorcio de exportación como mecanismo para incursionar en el mercado exterior de forma exitosa.

Al cooperar con otras empresas en el interior de un consorcio de exportación, las PYMES pueden penetrar y aumentar de forma eficaz su participación en mercados extranjeros reduciendo costos y riesgos. Al mismo tiempo, los miembros pueden elevar su rentabilidad, lograr beneficios a la productividad y acumular conocimientos por medio de varios tipos de acción conjunta que no están directamente relacionados con la comercialización de la



exportación, tales como programas conjuntos de capacitación de la gestión, programas conjuntos de certificación ISO 9000 y mejora de procedimientos.

La metodología aplicada en este documento atiende un enfoque de investigación cualitativa – exploratoria acompañada de un método de caso, en la primera parte se trabaja en la recaudación de información secundaria, (resultados de estudios, informes y análisis publicados) y en la segunda parte se trabaja sobre un estudio de caso donde se evalúa la aplicación de la estrategia de consorcio para una empresa real que en la actualidad produce y comercializa camarón internamente, diseñando una propuesta específica para su apertura en la exportación.

2. Consorcio de Exportación

El consorcio es un ente asociativo entre empresas públicas o privadas, dirigidas al cuidado de intereses comunes; además, se enfocan en la realización de obras o gestión de bienes y servicios (Onobato, 2014). “Un consorcio de exportación se define como una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas” (Minervini, 2011).

En la provincia de El Oro la creación de un consorcio de exportación sería unos de las principales alternativas de mejoramiento industrial para las empresas camaroneras con el objetivo de fortalecer el sector acuícola y obtener prestigio a nivel internacional.



Así mismo, los integrantes elevan su rentabilidad, beneficios a la productividad y posibilidades de aumentar sus conocimientos por medio de varios tipos de acción conjunta.

2.1. Programas Consorcios de Exportación y Origen con Apoyo de Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en el Ecuador

El Programa de consorcios es una herramienta del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) que cuenta con la asistencia de ONUDI y apoyo de Pro Ecuador, apunta a fomentar la asociatividad y fortalecer las redes de micro pequeña y mediana empresa (MIPYMES) y artesanos ecuatorianos con el fin de exportar sus bienes o servicios (Productividad, 2014).

El MIPRO de nuestro país en conjunto con la asistencia de la ONUDI, atina acertadamente a fomentar la creación de consorcios de exportación para mejorar y fortalecer a las MIPYMES sus bienes y servicios; lo que indica que la creación de estas sociedades daría mayor diferenciación al Ecuador al ofrecer productos netamente ecuatorianos de calidad.

Según el MIPRO (2014) sus ejes estratégicos son:

- ✓ Fortalecimiento de las capacidades colectivas de grupos asociativos
- ✓ Desarrollo económico territorial
- ✓ Fomento a la oferta exportable (FOE)
- ✓ Revalorización de las vocaciones productivas



Ámbito de aplicación: MIPYMES, artesanos y/o pequeños productores que tengan un cierto grado de madurez empresarial.

- ✓ Contar con una red de MIPYMES o artesanos que puedan ser parte del consorcio.
- ✓ En el caso de MIPYMES deben tener un grado de formalidad básico como RUC.
- ✓ En el caso de artesanos no se exige un grado alto de formalidad.
- ✓ De preferencia que pertenezca a un gremio o asociación empresarial.

REQUISITOS PARA EXPORTAR (PROECUADOR, 2014)

- ✓ OBTENER AUTORIZACIÓN EN EL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA (MAGAP)
- ✓ APROBAR LA VERIFICACIÓN: La verificación consiste en una inspección y el proceso técnico de revisión
- ✓ OBTENER CERTIFICACIÓN: Previo al embarque del producto, el exportador debe solicitar la emisión del Certificado Sanitario a los establecimientos verificados. También puede emitir Certificados de Calidad y Certificados varios (según exigencias del país importador) (PROECUADOR, 2014).

2.2. Enfoque de Exportación

Por supuesto, exportar suena sencillo: fabricarlo, venderlo, embalarlo, y enviarlo. Hasta cierto punto es válido para muchos gremios. Generalmente la



facilidad de exportar se desprende de cómo la aborda la empresa (Radebaugh Lee, 2014).

Este sería el principal motivo que tendrían las diferentes empresas para tomar acciones estratégicas que mejoren el prestigio de su producto para la creación de un consorcio de exportación.

2.2.1. Exportación Directa

Requiere la gestión directa de la empresa en el proceso de exportación ocupándose de los aspectos de fabricación y comercialización del producto para los compradores extranjeros. **Spin Cent** nos demuestra en este proceso como **Paul Knepper** realizó un correcto proceso de exportación al preparar y gestionar directamente a su empresa para realizar ventas exitosas en los mercados asiáticos (Radebaugh Lee, 2014).

Existen causas importantes por las que no se arriesgan las empresas productoras acuícolas relacionadas a las diferentes actividades que necesitan realizar para exportar directamente su producto; por tanto, un consorcio de exportación es una respuesta basada en la sinergia donde los ejecutivos, representantes o accionistas mantienen un compromiso para iniciar el proceso y desarrollar la actividad comercial en el mercado internacional.

2.2.2. Exportación Indirecta

El exportador depende del intermediario y las condiciones de ventas, las cadenas globales como Wal-Mart, Carrefour y Ahold proporcionan el



movimiento de productos de los exportadores o escaparates. “En si la exportación indirecta es a menudo una fase de transición mediante la que el neófito puede ganar familiaridad acerca de los consumidores extranjeros y los competidores mientras conserva cierto control de los productos” (Radebaugh Lee, 2014).

Generalmente, la mayoría de las empresas productoras de camarón realizan la exportación indirecta acogiéndose a los requisitos fundamentales que debe tener su producto para realizar la exportación, beneficiando a los grandes exportadores quienes en sí obtienen su prestigio comercial basado en el control que tienen sobre las PYMES.

2.3. Opciones estratégicas para entrar y competir en los mercados extranjeros

La proporción de los mercados sigue siendo la misma: Europa con el 40%, Estados Unidos con 30% y la importante presencia de Asia que hoy representa más del 25%. Existen países que compran camarón ecuatoriano como: China, Vietnam, Corea del Sur. Asia se está abriendo como una nueva oportunidad para las empresas camaroneras de poder colocar su producto en nuevos mercados (Agro, 2014). A continuación algunos formatos para operar:

- ✓ **Produciendo los bienes y posteriormente exportándolos al extranjero:** Elaborar un producto destinado al mercado internacional de la misma forma en que lo comercializan para el mercado interno (Antón Pérez & Garijo de Miguel, 2010).



- ✓ **A través de intermediarios locales:** Poseen contactos que realizan gestiones de exportación e importación de sus productos para evitar inversiones con riesgos menores (Antón Pérez & Garijo de Miguel, 2010).
- ✓ **Creado un departamento de exportación:** Controla el proceso de exportación e importación y marketing representando una ventaja de control sobre el proceso (Antón Pérez & Garijo de Miguel, 2010).

Existen diversas estrategias o formas en las que las empresas pueden llevar a cabo la expansión de sus compañías a estándares internacionales. En tanto una alianza estratégica se define como una acción colaborativa en común acuerdo, a medio y largo plazo entre dos o más empresas independientes, con la finalidad coordinar diversas acciones que generen resultados esperados.

2.4. Mercado Internacional

Cada día el incremento de empresas que expanden sus actividades hacia otros países en busca de nuevas oportunidades de comercialización van en aumento dando paso a la globalización económica alcanzando una extensión a nivel mundial sobrepasando fronteras nacionales (Antón Pérez & Garijo de Miguel, 2010).

Existen circunstancias que intervienen en el empresario a decidir ampliar internacionalmente su compañía:



- ✓ **Tener una producción mayor a la de sus ventas y buscar comercializarlos en nuevos mercados**
- ✓ **Que su producción sea innovadora y novedosa**
- ✓ **Prestigio y reconocimiento internacional**
- ✓ **Que el mercado local este saturado**
- ✓ **Mejoramiento de competitividad y rentabilidad**

El mercado internacional tiene altos estándares de calidad que llenan las expectativas de sus exigentes consumidores. Lo que provocará la continua innovación, mejoramiento y adaptación de las empresas para no crear desventajas entre los competidores comerciales.

2.5. Marketing e Internacionalización

Marketing se lo define como una disciplina que desarrolla el mercado o comercialización en una empresa, aplicando herramientas encaminadas a la satisfacción del consumidor. Estas herramientas son conocidas como las **cuatro P**: Producto, Precio, Plazo o distribución y Publicidad o promoción (Cortina, 2012).

Una acertada estrategia de marketing posicionaría en el mercado consumista a indeterminado producto, convirtiéndolo en la primera opción del cliente, dándole la clave del éxito a cualquier organismo que quiera despuntar en el mercado comercial.

“Antes de decidir si se emprende operaciones a nivel internacional, una empresa debe entender el entorno de marketing internacional. Este entorno ha



cambiado mucho en las últimas décadas, creando nuevas oportunidades y nuevos problemas” (KOTLER, 2013).

2.5.1. El sistema de Comercio Internacional

Las empresas extranjeras comprenden al comercio internacional antes de exportar a otros países, debido a las diferentes restricciones que enfrenta la demanda entre naciones, uno de los principales es el cobro de aranceles e impuestos sobre ciertos productos de mayor consumo para proteger su economía nacional (KOTLER, 2013).

En las empresas competitivas el marketing es visualizado como una herramienta útil de gestión para operaciones comerciales realizadas fuera de las fronteras nacionales. Un consorcio de exportación debe tener una estrategia definida en la que sus representantes evalúen el potencial de exportación de la empresa.

2.6. Estrategia Empresarial y Competitividad

Consiste en utilizar tácticas diferentes en un conjunto de actividades para ofrecer un producto de calidad (Minervini, 2011).

Las cinco fuerzas competitivas de Porter, revelan los orígenes de rentabilidad en la industria al mismo tiempo que ofrece una visión dirigida a influir en la competencia para analizar la rentabilidad en un periodo de tiempo definido (Altonivel, 2014).



2.6.1. Caso 1: Consorcio COSTARICA FOOD GROUP (CRFG)

La empresa costarricense del sector de la industria alimenticia Costa Rica Food Group (CRFG) integrada por 10 empresas que comercializan y producen bebidas como té e infusiones, licores a base de café y otros licores finos, condimentos y especias, snack nutritivos, galletas, chips, salsas, golosinas gourmet y harina de maíz, es un grupo de pymes de la industria alimentaria, cuyo objetivo apunta al crecimiento integral de sus negocios mediante la exportación, ofreciendo productos de excelente calidad, generando sinergias entre sus miembros para fortalecer el desarrollo sostenible (Minervini, 2011).

El caso 1 de consorcio se enfoca en las diferentes estrategias que utiliza para ampliar su mercado, como se puede apreciar no sólo se dedica a exportar un único producto, sino que mantiene variedad de exportación por lo que de una u otra manera siempre estará en el mercado internacional con sus ofertas para satisfacer las necesidades del consumidor extranjero analizando su situación comercial y las posibilidades de incrementar nuevos productos para exportar.

2.6.2. Caso 2: Exportación (925 MANOS) www.925manos.com

En México mediante el proyecto Al-Invest III (Programa de apoyo de la Unión Europea para Latinoamérica) un grupo de 30 joyeros de Taxco enfrentaron en España a la competencia mundial con grandes adelantos en diseños y tecnología por lo que decidieron realizar talleres de capacitación en



la implantación del Sistema Integrado de Promoción de Exportación (SIPE) para fortalecer su agrupación.

Actualmente los 30 joyeros tienen un consorcio con 18 empresas “**grupo 925 manos**” con más del 80% de producción exportado a Estados Unidos, Inglaterra, España, entre otros, que define su misión en generar servicios especializados de calidad para fortalecer la competitividad y el desarrollo de las empresas asociadas con el objetivo de satisfacer las exigencias del mercado global (Minervini, 2011).

En este caso de consorcio se puntualiza el esfuerzo de un grupo de artesanos decididos a superar las barreras que se presentan ante un mercado competitivo como es el europeo en el proceso de exportación de joyas, creando estrategias desde una capacitación intensiva en el área de diseño y tecnología de producción hasta incorporar un grupo sólido de empresarios que les permitió ingresar al mercado internacional.

2.7. Tipo de empresas internacionales

Consiste en la comercialización de un producto fuera de su país de origen, generalmente las empresas recurren frecuentemente a realizar múltiples tipos de operaciones, ellas trabajan unidas en sociedades conjuntas, acuerdos de licencias, contratos administrativos, prioridad minoritaria y acuerdos contractuales a largo plazo conocidos como acuerdos de colaboración (Radebaugh Lee, 2014).



El gobierno del Ecuador impulsa a las PYMES para convertirlas en consorcios de exportación y lograr competitividad empresarial para facilitar la inserción de sus productos en el mercado internacional, considerando la formación de tres primeros consorcios tales como: *Royal Honey* (productos de miel de abeja), *Nativa Ecuador* (productos nativos) y *Cosmética Ecuador* (Productividad, 2014).

Además, los argentinos realizan un excelente trabajo asociándose, las PYMES en la ciudad de Mendoza, llamadas “Vinos Argentinos” consiste en juntar múltiples bodegas para trabajar durante años en la exportación de sus vinos (Bandinelli, 2014).

2.8. Sector Camaronero en el Mercado Exterior

Ecuador mantiene un crecimiento sostenido en los últimos años y este año, se planteó subir en un 25% en volumen de producción en comparación al 2013, al pasar de 475 millones de libras a unas 540 millones de libras en 2014 (ANDES, 2014).

En relación a las cifras presentadas, el sector acuícola indica que las exportaciones representan aproximadamente 2.500 millones de dólares en el año 2013, según la Cámara de Acuicultura del Ecuador, el 20% de las exportaciones no petroleras corresponde al camarón, el mismo que es considerado entre los principales de la oferta exportable nacional (ANDES, 2014).

Tabla1.
Evolución de las Exportaciones Camaroneras en el Ecuador

Evolución de las exportaciones camaroneras		
	VALOR FOB	
	(miles de USD)	TONELADAS
2006	587.599.98	117.271.33
2007	612.667.79	127.675.61
2008	711.433.22	129.901.98
2009	662.949.60	136.252.49
2010	847.790.08	151.284.76
2011	1.175.617.69	187.303.91
2012	1.275.917.25	208.802.15
2013	1.619.003.01	204.625.48

Fuente: (Maíz y Soya, 2014)
Elaboración: Investigadora

3. Estudio de Mercado

El presente estudio se aplica en la provincia de El Oro, para las camarónicas que se ubican específicamente en zona de Tendales y Barbones, enfocado directamente a conocer la postura que poseen sus directivos respecto a la iniciativa de ampliar su mercado internacional e impulsar el desarrollo de esta industria bajo la figura de consorcio.

3.1. Metodología

En la modalidad de campo se ha hecho un acercamiento con diferentes directivos de empresas productoras de camarón que aún no exportan de manera directa con la finalidad de obtener sus impresiones sobre esta temática. Así también se presenta el estudio específico de un grupo de estas empresas



para analizar su potencial y establecer bajo la figura de consorcio, una vía directa a la comercialización internacional.

3.2. Población o Muestra

Este estudio se considera No Probabilístico Intencional, pues “se tiene en cuenta el criterio del investigador, que es quien decide, en forma justificada quienes conforman la muestra” (HERRERA Luis, MEDINA Arnaldo, NARANJO Galo , 2010).

3.3. Recolección de Información

Se realizará con una recolección de información, mediante la utilización de guías de entrevista a las empresas camaroneras de la provincia de El Oro.

3.4. Tabulación y Análisis de Resultados

Entrevista dirigida a los Directivos de las empresas camaroneras de la Provincia de El Oro.

Cuadro2.

Camaroneras ubicadas en la Provincia El Oro, Cantón El Guabo

EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONOS
MARISCOS DE EL ORO MARDEORO CIA. LTDA.	NOVENA NORTE S/N INTERSECCIÓNNAPOLEÓN MERA-SITIO PAGUA EL GUABOEL ORO	072921788- 090925300
MARXHOP S.A.	BARBONES, CANTÓN EL GUABO - KM. 7.5 AV. DEL BOMBERO.	2870634
GLADYS NARCISA SALINAS SARANGO CAMARONERA SAFARIMAR	GRAN COLOMBIA Y 9 DE MAYO - EL GUABO GRAN COLOMBIA Y 9 DE MAYO - EL GUABO	07-2951225, 07- 2950279 07-07-2951225, 07 - 2950279 07- 2950279
CAMARONERA NELMAR S.A. CESAR AUGUSTO SALVATIERRA GARCÍA	EL ORO- EL GUABO CALLE SUCRE Y PADRE FLORENTINO CAPITÁNCHIRIBOGA Y JUAN MONTALVO ARENILLAS EL ORO-RIO BONITO PAGUA EL GUABO EL ORO	072950979- 072950220 072909667
JOHANNA CAROLINA MORALES LOAIZA BROTHERMAR	CDLA. JAIME ROLDÓSMZ. 1 VILLA 19 - MACHALA-LA BOCANA EL GUABO - EL ORO GRAN COLOMBIA Y 9 DE MAYO - EL GUABO	072933991 07-072951225, 07-2950279 07-2950279
FRANCISCO ALFREDO NARANJO AVILÉS CAMORENSA S A	EL GUABO - SITIO LA BOCANA S/N GRAN COLOMBIA Y 9 DE MAYO - EL GUABO	095-111866 072951225, 2950279
FRUTAMARTI S A	GRAN COLOMBIA Y 9 DE MAYO - EL GUABO	072951225, 2950279
PAUL ANTONIO SERRANO AGUILAR SALINASPRODUCT S.A.	EL ORO, EL GUABO-AVE. EL EJERCITO EL GUABO, EL ORO - HUAQUILLAS, EL ORO	089557211- 086712343 072951225, 0949085
CORPESAGUI CIA LTDA	Panamericana S/N y 10 de Julio. El Guabo.	072950347

Fuente: (Instituto Nacional de Pesca)

3.4.1. Entrevista Realizada a los Empresarios Camaroneros

1. ¿En calidad de productor camaronero, ha tenido la oportunidad de exportar directamente su producto?

Acorde a entrevistas realizadas, los señores empresarios manifiestan que no pueden exportar su producto en forma directa debido a la gran competencia que existe en el mercado en el sector exportador.

Ellos perciben a los exportadores como agentes con ventajas en cuanto a cartera de clientes, procesos y gestión comercial.



2. ¿Considera usted importante el tema de exportación directa?

Estos empresarios consideran trascendental el tema de exportación directa porque se obtendría excelentes ingresos y prestigio a nivel nacional e internacional.

3. En caso de que se presente una alternativa que implique agrupación en calidad de consorcio ¿Estaría dispuesto a formar parte de esta agrupación?

Los propietarios de las empresas camaroneras consideran que formar parte de un consorcio camaronero es importante porque les permitirá desarrollarse como productores y exportadores, de esta forma erradicarían la tercerización empresarial y la comercialización.

4. ¿Tiene usted conocimiento de la existencia de un consorcio camaronero en la provincia de El Oro?

El 100% de los entrevistados, no tienen conocimiento de la existencia de un consorcio camaronero en la provincia. Al respecto, la mayoría está de acuerdo en formar un grupo fuerte para ingresar a los mercados internacionales en base a estrategias y compromiso de sus integrantes para salir adelante y enfrentar la competencia. Tres de los empresarios manifestaron que resultaría difícil la creación de un consorcio camaronero debido a las grandes influencias que poseen las exportadoras sobre el mercado internacional.

5. ¿Cuáles serían las cláusulas que implantara usted en caso de formar parte de un consorcio camaronera en la provincia de El Oro?



Los señores empresarios en su totalidad, por la experiencia que tienen en el ámbito comercial y de exportación, manifiestan que es vital la corresponsabilidad por parte de cada uno de los socios para realizar estrategias enfocadas a construir un espacio propio en el mercado internacional, actualizando además sus conocimientos en relación a la calidad del producto.

6. ¿Cómo aprecia el futuro del mercado camaronero en cuanto a la competencia de exportaciones?

Finalizando con la entrevista hacia los empresarios camaroneros, ellos consideran que el mercado camaronero ecuatoriano a futuro irá ganando prestigio; y que mediante la creación de consorcios de exportación tendría mayor oportunidad para el ingreso a nuevos mercados que llevaría a liderar en el mercado internacional.

3.5. Análisis

En relación a las entrevistas realizadas podemos apreciar la predisposición para realizar un consorcio de exportación que genere recursos para sus empresas. Así también, vemos que en la provincia de El Oro no se han presentado casos de consorcio de exportación; por tanto los empresarios productores y comercializadoras ven en la formación del mismo, una posibilidad de erradicar la tercerización comercial de su producto, al mismo tiempo que se comprometerían en forma general actualizar sus conocimientos para de ésta forma realizar estrategias de marketing enfocadas al progreso del mismo y obtener prestigio internacional.

4. Propuesta

4.1. Creación de un consorcio empresarial como vía de exportación para el grupo camaronero AGNELCAES de la provincia de El Oro.

4.2. Antecedentes

Las empresas “AGROBANASA S.A – NELMAR S.A – CAMAGUIRRE S.A – CAMARONERA ESPINOZA ROMERO Y ORELLANA” iniciaron sus actividades de producción de especies bioacuáticas en diferentes fechas. En un condensado actual este grupo cuenta con un área de producción total de 502.26 hectáreas.

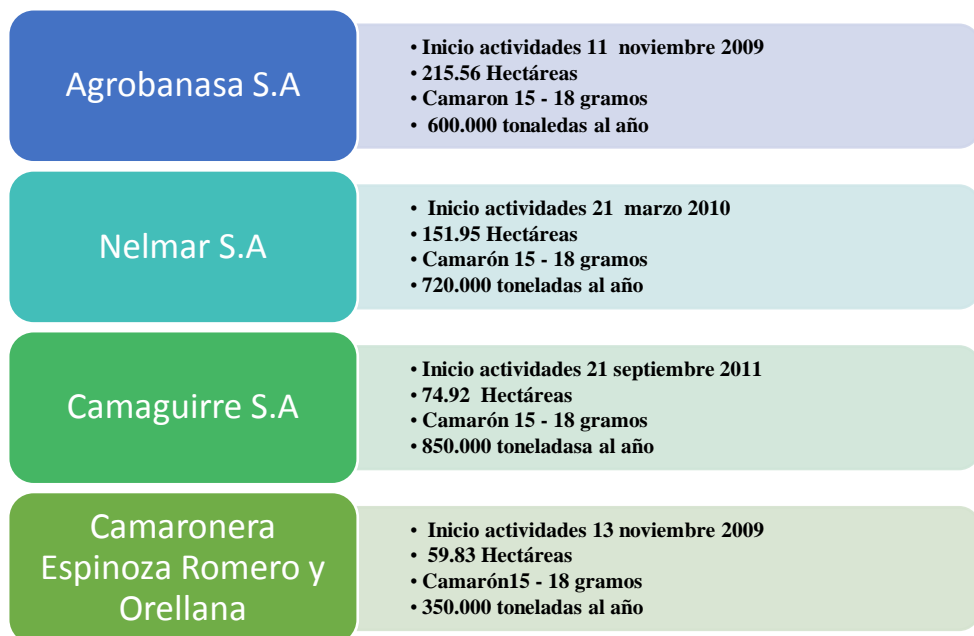


Gráfico 1. Información Empresas Camaroneras que Promoverían la Creación Consorcio de Exportación en la Provincia de El Oro

En las 502.26 hectáreas (Ha) que son utilizadas en los procesos de producción para la obtención de camarón, estas empresas han logrado obtener una producción promedio de 16 quintales de camarón por hectárea en cada uno

de los procesos, con un peso promedio de 15 a 18 gramos, generándose en el transcurso de un año tres procesos de producción.

Para desarrollar las actividades en el proceso de producción, se cuenta con el apoyo de 70 personas, quienes desarrollan diferentes actividades de campo.

Cuadro 4. MATRIZ DAFO

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localización de la planta relacionada a los recursos naturales y factores ambientales que la rodean. • Sistema de almacenamiento y conservación adecuados. • Producto clasificado por tallas. • Productos de alta calidad. • Atractiva rentabilidad y retorno de la inversión. • Infraestructura establecida para policultivos. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad de respuesta ante los cambios tecnológicos. • Fuertes barreras de salida • Poca inversión en publicidad y promoción de imagen del producto.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de mercado (demanda creciente) • Excelente ubicación de la granja productiva. • Industria con una atractiva rentabilidad por Impulso de Acuerdos • Buena Reputación y cotización del Camarón Ecuatoriano 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inflación. • Efectos cambiarios • Expansión de competidores. • Cambios climáticos. • Ingreso de depredadores a las piscinas de camarón.

4.3. Justificación

La creación de un consorcio camaronero ayudará a posicionarse en el mercado de exportación, ganando de esta manera prestigio y la expansión de su cartera de clientes; así tenemos que las Empresas Agrobánasa S.A (gr1788),



Nelmar S.A (gr596), Camaguirre S.A (gr595) y Camaronera Espinoza Romero y Orellana (gr3754), se dedican a la producción camaronesa y lideran el mercado en la provincia.

Con la presente aportación se espera que las compañías en mención se conviertan en un consorcio consolidado no sólo por la calidad de su producto, sino también en base a las estrategias y los enfoques planteados para ingresar en los mercados internacionales y de ésta manera generar nuevas plazas de trabajo que beneficiarían a la provincia y el país.

4.4. Descripción de la Propuesta

El plan de creación de un consorcio de exportación, nos ayudará a identificar las debilidades que poseen las empresas que lo conformarían para mejorar su sistema de producción y calidad del producto a exportar.

Generalmente, los clientes de las empresas a conformar el consorcio de exportación Agrobanasa, Nelmar, Camaguirre, Camaronera Espinoza Romero y Orellana (AGNELCAES), lo constituyen los grandes exportadores que adquieren el producto en las zonas costeras cercanas a la Provincia de El Oro específicamente en el Guabo, para su posterior comercialización en el mercado extranjero.

4.5. Plan de Acción

Para llevar a cabo la propuesta se debe realizar como primer punto previo a la internacionalización, un análisis comparativo de las actividades que van a realizar en su base de operaciones en el que se evidenciara los puntos críticos



que podrían presentar las partes como: la preferencia del consumidor, competencias, nivel de consumo y diversas opciones más que influyan en las estrategias de marketing internacional de los países extranjeros (Corredor Velandia, 2013).

Además, debe cumplir con los requisitos establecidos mediante Decreto N° 1051 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Art. 3 en la que considera a los consorcios como sujetos pasivos del impuesto a la renta (LRTI L. R., 2007).

Para aplicar una estrategia eficaz no se debe pasar por alto los pasos esenciales que deben seguirse como son: ambiente, metas u objetivos planteados, análisis de la situación real de las empresas y proyección de la aplicación de sus recursos (Rojas López & Medina Marín, 2011).

Generalmente los consorcios se suscriben mediante instrumento público, acatando los siguientes requisitos: (SERCOP, 2014). Para el caso en análisis las definiciones de este acuerdo serían:

- ✓ El contrato de asociación de las empresas (AGNELCAES) se suscribe en la Ciudad de Machala con matriz en el Cantón El Guabo, Provincia de El Oro con una aportación general de 502.26 Ha. Para realizar el proceso de producción de camarón.
- ✓ La representación legal ante la junta de socios será Agrobanasa, misma que rige acorde con lo establecido en el código civil con poder ejecutivo sobre las negociaciones realizadas en beneficio del consorcio



- ✓ En referencia a la aportación de capitales tenemos, que Agrobanasa aportará con un 40% de capital liderando el grupo AGNELCAES; por otro lado Nelmar, Camaguirre y Camaronera Espinoza Romero y Orellana tendrán una aportación del 20% de capital suscrito cada una. Todas acuerdan el destino del 90% de su producción al consorcio.
- ✓ Las estrategias de comercialización en beneficio del consorcio de exportación AGNELCAES serán realizadas por Nelmar quien trabajará convenios con los mercados de Estados Unidos, España, Italia y Japón para cumplir con el objetivo propuesto; así mismo, Camaguirre y Camaronera Espinoza Romero y Orellana serán responsables del control de los procesos de producción que debe ser de óptima calidad para el mercado internacional.
- ✓ Cada una de las empresas que conforman el Consorcio de Exportación AGNELCAES, se encuentran plenamente calificadas y registradas en el Instituto Nacional de Pesca (INP), con licencia para producir, comercializar y exportar su producto aplicando las debidas normas que exige la ley en el Ecuador.
- ✓ El Consorcio de Exportación AGNELCAES, debe realizar su convenio mediante escritura pública ante el registro mercantil de la Provincia de El Oro, así mismo registrarlo en la Súper Intendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Industrias del Ecuador; además, deberá cumplir a cabalidad todos y cada uno de los socios su responsabilidad ante las entidades mencionadas.



4.6. Resultados Esperados

Consolidarse como una empresa reconocida en los mercados internacionales, en producción y comercialización de camarón de alta calidad que satisfaga la amplia gama de exigencias de los clientes, contando con un equipo enfocado a la excelencia, el mejoramiento continuo, la conservación y preservación del medio ambiente:

- ✓ Aumentar la capacidad de producción.
- ✓ Promover el incremento de las ventas en el mercado extranjero.
- ✓ Impulsar una superioridad del producto con relación al de la competencia.
- ✓ Establecer un liderazgo en el largo plazo en el mercado, que influya positivamente en el crecimiento del consorcio.
- ✓ Incentivar a los productores PYMES a visualizar en un consorcio de exportación un medio mancomunado para el desarrollo de su economía y del país.

5. Conclusión

Acorde a los análisis realizados podemos decir que las PYMES del gremio camaronero ecuatoriano han presentado un crecimiento relevante en el mundo exportador, por lo que se ha venido planteando la posibilidad de unir a las empresas de este sector mediante la formación de un consorcio de exportación que brinde las herramientas necesarias para no fracasar y así posicionarse en el medio extranjero de forma independiente.



En la creación de un consorcio de exportación podemos destacar que los requisitos fundamentales para la remesa deben ser la solidez financiera, calidad del producto a exportar y sobre todo las estrategias a utilizar para obtener beneficios rentables.

Así mismo, podemos enmarcar el buen funcionamiento del consorcio basado en un análisis y estudio situacional que abarque aspectos técnicos, financieros y comerciales con el objetivo de generar negocios rentables, siguiendo correctamente las normas y reglamentos de exportación.

No obstante, la principal ventaja que se obtendría con la creación de un consorcio de exportación será erradicar la tercerización y el cuasi monopolio que se ha presentado en los últimos años debido a la concentración existente para el comercio internacional.

Los representantes de las compañías camaroneras presentan un interés en independizarse de los grandes mediadores comerciales que gobiernan el mercado exportador, a través de un trabajo metódico y ordenado que persigue la imagen de un consorcio empresarial, mismos que tienen como finalidad el bien común de los integrantes y así ganar un prestigio internacional empresarial de quienes lo integran.



Bibliografía

Agro, E. (07 de 31 de 2014). *Revista El Agro*. Recuperado el 20 de 01 de 2015, de www.revistaelagro.com: <http://www.revistaelagro.com/2014/07/31/sector-camaronero-ecuatoriano-vive-su-mejor-momento/>

Altonivel. (14 de 04 de 2014). *ALTO NIVEL*. Recuperado el 15 de 01 de 2015, de [Alto Nivel.com](http://www.altonivel.com.mx/42020-5-fuerzas-de-michael-porter-para-una-marca-competitiva.html): <http://www.altonivel.com.mx/42020-5-fuerzas-de-michael-porter-para-una-marca-competitiva.html>

ANDES, N. (22 de 10 de 2014). *Sector camaronero de Ecuador crecerá 25%, según Cámara Nacional de Acuicultura*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de [Andes Ecuador](http://www.andes.info.ec): <http://www.andes.info.ec>

Antón Pérez, J. J., & Garijo de Miguel, S. (2010). *Empresa y Administración*. España: Macmillan Iberia, S.A.

Bandinelli, E. (2 de 01 de 2014). *PXMF*. Recuperado el 27 de 01 de 2015, de [forwarding](http://rm-forwarding.com/): <http://rm-forwarding.com/>

Corredor Velandia, C. (2013). *Negocios Internacionales: fundamentos y estrategias*. Colombia: ProQuest ebrary.

Cortina, N. V. (2012). *Marketing y Comercialización Internacional*. Colombia: Ecoe .

HERRERA Luis, MEDINA Arnaldo, NARANJO Galo . (2010). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato: 2010.



Instituto Nacional de Pesca, I. (s.f.). *Instituto Nacional de Pesca*. Recuperado el 18 de 01 de 2015, de Ministerio de Agricultura y ganadería:

<http://www.institutopesca.gob.ec/>

KOTLER, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: 20013.

LRTI, L. R. (29 de 12 de 2007). *gmtulcan.gob.ec/*. Recuperado el 15 de 01 de 2014, de DECRETO PRESIDENCIAL N°1051 REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO

INTERNO: <http://rem.gmtulcan.gob.ec/>

Maíz y Soya, R. T. (2014). TRES DESTINOS CONCENTRAN EL 95% DE LAS EXPORTACIONES CAMARONERAS. *Revista Técnica Maíz y Soya*.

Martínez, D. (2013). *Pymes: rutas para la exportación*. Colombia: Universidad del Norte.

Minervini, N. (2011). *Consortios de exportación: Cómo (no) hacerlo*. Colombia: Ediciones de la UESS.

Onobato, S. (2014). Los consorcios municipales en la legislación italiana. *Revista de Administración Pública, núm 030*.

Productividad, M. d. (2014). *Industrias del Ecuador*. Recuperado el 15 de 01 de 2015, de [industrias.gob.ec](http://www.industrias.gob.ec/): <http://www.industrias.gob.ec/consorcios-de-exportacion-y-origen/>

PROECUADOR. (2014). *proecuador.gob.ec*. Recuperado el 27 de 01 de 2015, de INSTITUTO DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E



INVERSIONES: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/pesca-y-acuacultura/>

Radebaugh Lee, D. J. (2014). *Negocios Internacionales* (14 ed.). 2014.

Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Colombia: Ediciones de la U.

SERCOP. (2014). *Servicio de Contratación de Compras Públicas*. Recuperado el 2015, de SERCOP:

<http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/responsabilidades/>