



**Ciencia Latina**  
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2024,  
Volumen 8, Número 4.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4)

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LAS  
EXPORTACIONES DE CAMARÓN Y  
LANGOSTINO ECUATORIANO HACIA EL  
MERCADO ALEMÁN**

**STRATEGIC PLAN TO IMPROVE ECUADORIAN SHRIMP  
AND PRAWN EXPORTS TO THE GERMAN MARKET**

**Dina del Cisne Orellana Tebante**  
Universidad Técnica de Machala, Ecuador

**Marco Fabricio Sánchez Maldonado**  
Universidad Técnica de Machala, Ecuador

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12432](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12432)

## Plan Estratégico para Mejorar las Exportaciones de Camarón y Langostino Ecuatoriano hacia el Mercado Alemán

**Dina del Cisne Orellana Tebante<sup>1</sup>**[dorellana4@utmachala.edu.ec](mailto:dorellana4@utmachala.edu.ec)<https://orcid.org/0009-0001-7774-0889>Universidad Técnica de Machala  
Ecuador**Marco Fabricio Sánchez Maldonado**[msanchez@utmachala.edu.ec](mailto:msanchez@utmachala.edu.ec)<https://orcid.org/0000-0003-4683-5671>Universidad Técnica de Machala  
Ecuador

### RESUMEN

El sector acuícola ha representado a lo largo del tiempo una gran oportunidad para el desarrollo del mercado ecuatoriano, debido a que, productos marinos como el camarón y el langostino son muy demandados en mercados internacionales. Siendo así, el uso de herramientas estratégicas fue ideal para afrontar los retos en el mercado y contribuir al fortalecimiento de esta industria, sin embargo, las empresas exportadoras no están aprovechando los beneficios que brindan estos bienes. Es por ello que, la investigación tuvo como objetivo mejorar las exportaciones de camarón y langostino, mediante la elaboración de un plan estratégico de exportación. El enfoque que presentó este estudio es cuantitativo y se usó métodos teóricos como el analítico-sintético, inductivo-deductivo, y el sistémico, junto con la utilización de métodos empíricos como el estudio de documentos. Los resultados evidenciaron el buen nivel de producción y el desarrollo de las exportaciones al mercado alemán, donde se reflejó una tendencia decreciente en los últimos dos periodos. Por tanto, la elaboración del plan estratégico fue vital para que las empresas exportadoras realicen una buena toma de decisiones, asegurando un alto grado de participación en mercados internacionales.

**Palabras clave:** acuícola, camarón, exportación, industria, langostino

---

<sup>1</sup> Autor principal.

Correspondencia: [dorellana4@utmachala.edu.ec](mailto:dorellana4@utmachala.edu.ec)

# Strategic plan to Improve Ecuadorian Shrimp and Prawn Exports to the German Market

## ABSTRACT

The aquaculture sector has represented over time a great opportunity for the development of the Ecuadorian market, because marine products such as shrimp and prawns are in high demand in international markets. Thus, the use of strategic tools was ideal to face the challenges in the market and contribute to the strengthening of this industry, however, exporting companies are not taking advantage of the benefits provided by these goods. This is why the investigation aimed to improve shrimp and shrimp exports by developing a strategic export plan. The approach presented in this study is quantitative and theoretical methods such as analytic-synthetic, inductive-deductive, and systemic were used, along with the use of empirical methods such as the study of documents. The results showed the good level of production and the development of exports to the German market, where a decreasing trend was reflected in the last two periods. Therefore, the development of the strategic plan was vital for exporting companies to make good decisions, ensuring a high degree of participation in international markets.

**Keywords:** aquaculture, shrimp, export, industry, shrimp

*Artículo recibido 10 julio 2024*

*Aceptado para publicación: 31 julio 2024*



## INTRODUCCIÓN

Actualmente el consumo de productos del mar representa una gran oportunidad para el mercado ecuatoriano, dado que este segmento es considerado como la principal fuente no petrolera de ingresos para el país. Esto se debe a que parte de la producción ecuatoriana está destinada al cultivo del camarón y langostinos, mismos que tienen una buena aceptación en mercados internacionales y han sido un pilar fundamental por alrededor de 50 años, tanto para los productores como al país. En este contexto, dicha actividad es un gran indicio para que Ecuador pueda seguir ampliando su oferta exportable.

Es importante mencionar que las condiciones climáticas del país son un factor favorable para la producción de estas especies, dado que, permite crear una ventaja comparativa con respecto a sus competidores dotándolos de innumerables beneficios. De acuerdo con Gonzabay et al. (2021), los lotes de cosecha se dan de tres a cuatro ciclos por año y presentan más de la mitad de supervivencia en cuanto a hectáreas cultivadas, mediante lo cual los productores pueden duplicar su oferta y abarcar grandes mercados como China, Europa, Estados Unidos, entre otros.

La participación de las exportaciones ecuatorianas se destina con un 58% al gigante asiático, el 18% al mercado estadounidense, el 16% a Europa, y el 8% a otros destinos. Como se evidencia, el continente europeo se sitúa como tercer destino exportador de camarón y langostino, cifra relativamente baja en comparación con potencias como Asia y América, por tanto, la producción de estos bienes no es aprovechada en su totalidad. La falta de diversificación de rutas comerciales genera que dichas exportaciones se centren mayoritariamente en los mercados tradicionales.

Siendo así, resulta importante analizar el nivel de ventas de estos productos hacia Alemania, dado que, en la actualidad las exportaciones son el rubro principal para la economía ecuatoriana. Asimismo, sus múltiples beneficios aportan al desarrollo de todas las industrias, garantizando un mayor impacto en mercados exteriores permitiéndoles alcanzar el éxito organizacional. Por tal motivo, es necesario comprender el proceso de comercialización internacional de camarón y langostino para generar un plan estratégico que permita incrementar el nivel de las exportaciones.

Según Alarcón et al. (2023), proceso se entiende como la agrupación de actividades establecidas, mismas que puedan ser medibles y replicables, además ayudan a transformar la materia prima en elementos de salida con la finalidad de agregar valor a los productos y cumplir con los requerimientos

de los consumidores. Estas actividades permiten llevar un control adecuado de las actividades internas de la organización para lograr la consecución de sus objetivos, y su importancia radica en otorgar rentabilidad a las organizaciones a un largo plazo.

En este sentido, el correcto funcionamiento de las empresas está ligado a una comercialización efectiva, siempre que se tengan en cuenta procesos bien estructurados, identificando las obligaciones, tiempos y normas a cumplir. Barreto et al. (2022), argumentan que la comercialización está basada en acciones relacionadas con el intercambio comercial de bienes, productos y servicios a cambio de una remuneración adecuada, que le permita a las organizaciones poder mantenerse en el mercado. Hoy en día, es un reto el crecimiento exitoso de las mismas, dado que se enfrentan a competidores fuertemente posicionados en un mercado agreste y dinámico.

Por tanto, el proceso de comercialización es el pilar fundamental para la supervivencia de las empresas dado que es la base central para el desarrollo eficaz de actividades que otorguen la capacidad estratégica de alcanzar un alto nivel de ventas. Enfocado en el contexto internacional, este término se enfoca en llegar a grandes mercados, teniendo en cuenta diversos factores como el precio, términos de negociación (incoterms), distribución, entre otros aspectos y variables internacionales necesarias para una buena actividad comercial.

Con base a lo estipulado, Valdivieso et al. (2023), argumentan que estos aspectos internacionales permiten fortalecer los vínculos entre las economías existentes de cada nación, a través de la cooperación bilateral entre ellos. Dicho esto, el proceso de comercialización internacional es el intercambio de productos en el que interviene el proceso logístico a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores, aunado a elementos imprescindibles como el empaque, embalaje, transporte, entre otros, para hacer que el producto llegue a su destino final.

Para las exportaciones de camarones y langostinos ecuatorianos es importante mantener buenas relaciones con otros países, ya que estos productos representan gran parte de su economía. Es por ello, que el mercado nacional procura que su calidad sea premium en cuanto a tamaño, color, apariencia, entre otros, debido a que estos se encuentran presentes en la mesa de más de 50 países consumidores. Asimismo, estos alimentos cuentan con una gran fuente de vitaminas como hierro, fósforo, y zinc, lo que los vuelve a estos crustáceos un producto muy completo y de calidad.



Europa es uno de los continentes que presenta el más alto consumo de mariscos a nivel mundial, especialmente países como España, Francia, Italia y Alemania. De acuerdo con Mantilla y Loor (2023), el 70% de estos productos se centran en estos destinos, recalcando que su consumo se da por preferencia alimenticia. En adición, buscan que el camarón y langostino cumplan con todas las especificaciones y estándares de calidad solicitado por la comunidad europea.

Particularmente, Alemania se destaca por ser una de las naciones que más consume productos marinos, debido al estilo de vida que llevan los habitantes y, sobre todo por la rapidez y facilidad de preparación de estos alimentos, ya que, la mayoría de los profesionales cuentan con tiempo limitado lo que les dificulta elaborar comidas que lleven un largo proceso de cocción. Por tanto, el consumo per cápita de estos mariscos por cada persona es de 1.2 kilogramos a la semana, lo que ha permitido garantizar una buena demanda en lo que va de los años y representa una gran oportunidad para el mercado ecuatoriano. Es importante recalcar que, el mercado nacional debe direccionar sus objetivos a satisfacer los requerimientos de estos mercados, de forma que se pueda crear una ventaja competitiva con respecto a otros países exportadores. Para ello es necesario que las organizaciones se manejen bajo un plan estratégico que sirva como guía para mantenerse vigentes en cuanto a técnicas de venta y distribución por un largo periodo de tiempo, de manera que puedan hacer frente a cualquier eventualidad y a su respectiva competencia.

A juicio de Bonilla et al. (2020), la planeación estratégica va de la mano con el buen manejo de los recursos que posee la empresa, puesto que en este punto se integran los procesos que permiten que la misma logre sobresalir ante las adversidades del mercado. Así mismo, Chávez et al. (2022), argumentan que estas actividades permiten lograr la consecución de sus objetivos, mediante la implementación de distintos elementos en un periodo determinado, otorgando a la compañía una visión estratégica teniendo claro dónde se encuentra y hasta dónde quiere llegar.

Esta herramienta es el pilar de las empresas para establecerse en nuevos mercados, dado que, brinda oportunidades de crecimiento a través de la mejora de sus productos, afrontando desafíos en un entorno tan cambiante donde la competencia cada día se intensifica más. Tener claro la estrategia a utilizar dotará a los gerentes de seguridad en sí mismos y de confianza para incursionar en nuevos destinos.



Desarrollar un plan estratégico que supla con todas las necesidades de la empresa no es sencillo, es por ello sustancial conocer los componentes que lo conforman, de modo que al desarrollarlo deben estar basadas en acciones de alto nivel vinculadas en la solución de problemas para la obtención de resultados efectivos de la empresa. En adición, se debe presentar una visión que muestre la realidad de la organización, mediante estudios de lo externo como de lo interno. De acuerdo con Palacios (2020), los elementos que lo conforman están integrados por la misión, objetivos, estrategias, presupuestos, visión, políticas y programas.

**Tabla 1** Componentes de un plan estratégico

<b>Misión</b>	Establece el propósito de la empresa y evidencia a que se dedica.
<b>Visión</b>	Determina hacia donde quiere llegar la compañía.
<b>Objetivos Estratégicos</b>	Garantiza el cumplimiento de resultados.
<b>Estrategias</b>	Estipula las acciones necesarias para que se puedan cumplir los resultados.
<b>Políticas</b>	Formula los criterios bajo los que la empresa debe tomar las decisiones.
<b>Programa</b>	Desarrolla planes para saber quién y cuándo se realizan las actividades que permitirán cumplir con los objetivos.
<b>Presupuestos</b>	Determina los recurso monetario necesarios para poder llevar a cabo el plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia de autores

Como se evidencia en la figura 1, son siete componentes que integran un plan estratégico, mismos que son necesarias para direccionar a las empresas a través de sus recursos y capacidades organizacionales. Esta herramienta es un complemento sustancial que brinda oportunidades de crecimiento logrando maximizar las utilidades y llegando a grandes destinos internacionales. En adición, este instrumento permite realizar un estudio de mercado, sector y competencia, a través del cual se determinará la factibilidad del negocio.

La importancia de este plan radica en volver más competitivas a las empresas, de forma que estén a la altura de grandes multinacionales. De acuerdo con Morales y Álvarez (2021), la competitividad es un factor de carácter distintivo que permite a las organizaciones ofrecer un producto con un plus diferente al de la competencia, mismo que lo convierte en el mejor del mercado en cuanto a calidad, precios, tiempo y servicio al cliente. Es importante destacar que este elemento aporta una propuesta única en el

mercado, a través de la cual la empresa puede alcanzar nuevos niveles de posicionamiento en relación a su entorno competitivo.

Con base a los juicios emitidos por los autores, el plan estratégico es considerado un elemento imprescindible en el desarrollo empresarial, debido a que es un factor que permite estudiar el negocio con profundidad de forma que se puedan buscar herramientas alternativas para afrontar los retos a los que están expuestos por parte de la sociedad. Para esto, se debe tener en cuenta las necesidades de los clientes, ya que, día a día están en constante evolución y al no tener claro la dirección hacia donde llegar será imposible conseguir buenos resultados. Por tanto, la presente investigación tiene como objetivo mejorar las exportaciones de camarón y langostino, mediante la elaboración de un plan estratégico de exportación.

## **METODOLOGÍA**

El presente estudio se abordó desde un paradigma cuantitativo con un alcance descriptivo, dado que permitió describir las distintas variables que abarca la investigación. Es por ello que, se investigó sobre el proceso de comercio internacional y de la planificación estratégica del camarón y el langostino ecuatoriano. Asimismo, se hizo uso de un diseño longitudinal, mismo que abarca varios periodos de tiempo para el análisis del problema científico, determinando los niveles de participación en diversos periodos. Finalmente, se elaboró un plan estratégico que permita mejorar las exportaciones de estos productos al mercado alemán.

Entre los métodos científicos utilizados se encuentran los teóricos y empíricos, mismos que aportan rigor científico a la investigación. El método analítico-sintético, inductivo-deductivo y el sistémico fueron esenciales para la realización del marco teórico, específicamente para la caracterización del objeto y el campo, en conjunto con sus respectivos resultados. De igual forma el estudio de documentos clásico fue ideal para la obtención de datos que permitan la corroboración de la problemática. Para todo esto se recabó información de 225 archivos, entre ellos, artículos científicos indexados en bases de datos como Latindex, Redalyc, Dialnet, entre otros, de los últimos 5 años. Asimismo, se indagó en páginas oficiales de la Cámara Nacional de Acuicultura de Ecuador, para conocer la participación en los mercados internacionales. Adicional, se emplearon boletines del Banco Central del Ecuador.



Este trabajo se basó en estudiar las exportaciones de camarón y langostino ecuatoriano al mercado de Alemania, en la cual su enfoque estuvo vinculado con el nivel de comercialización de estos productos. Para dar solución al problema científico se elaboró un plan estratégico de exportación, mediante el uso de una guía metodológica, para evaluar y medir su participación.

El contenido de esta investigación fue desarrollado de manera objetiva bajo los parámetros establecidos por la revista, reconociendo la autoría y el aporte de cada autor. Igualmente, los integrantes asumen la responsabilidad en caso de existir algún inconveniente con la información presentada, garantizando su confiabilidad y ética.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los sectores del camarón y el langostino son altamente demandados por mercados internacionales, dado que Ecuador cuenta con un gran potencial de cultivo, donde se destaca la excelente calidad que presenta el mismo. Esto lo ha llevado a convertirse en pionero de la producción mundial acuícola, según Illescas (2021), ocupa el segundo lugar como país exportador de productos marinos después de la India, de igual forma es el segundo rubro de la economía ecuatoriana después del sector petrolero.

En la actualidad existen aproximadamente 210.000 hectáreas (ha) destinadas a la producción de camarón y langostinos, donde la mayor parte se concentra en la provincia del Guayas y El Oro, dado que, la mayoría de empresas exportadoras se encuentran situadas en dichos lugares, en conjunto con las buenas condiciones climáticas que presenta en país, haciendo que se coseche hasta 3,5 periodos de cultivo al año. Piedra y Aguirre (2022), detallan la producción de camarón y langostino ecuatoriano por provincia de la siguiente forma:

**Tabla 2** Producción de camarón y langostino ecuatoriano por provincias

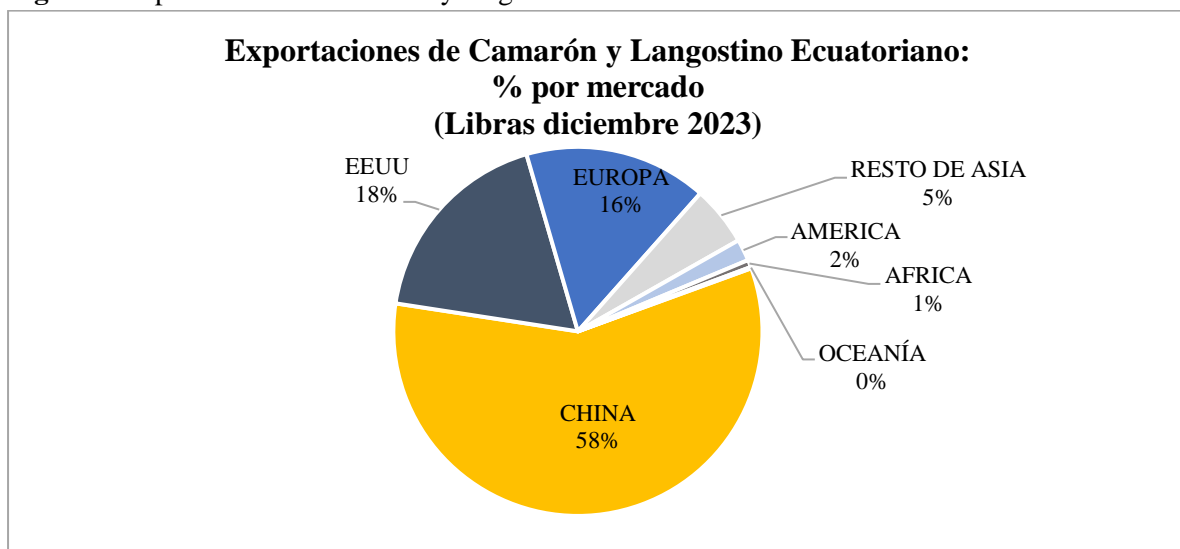
Provincias	Porcentaje
Guayas	60%
El Oro	15%
Esmeraldas	9%
Manabí	9%
Santa Elena	7%

Fuente: Elaboración propia de autores

Como se evidencia en la tabla 2, la provincia con áreas producción de camarón y langostino es Guayas con un 60%, seguido de la provincia de El Oro con un 15%, luego se encuentra Esmeraldas con un 9% de la producción, Manabí con un 9%, y finalmente Santa Elena con un 7%. Con estas cifras se demuestra la capacidad con la que cuenta Ecuador para poder suplir la demanda de mercados internacionales, garantizando la calidad y los estándares.

Ecuador cuenta con varias zonas de producción, lo que ha permitido que pueda mantener grandes relaciones comerciales con países que demandan un alto grado de participación con estos productos. Asimismo, el mercado ecuatoriano asegura su oferta durante todo el año, otorgando la confianza a grandes importadores de que puedan abastecerse de estos bienes durante largos periodos de tiempo, lo que ha llevado a posicionarlo en diferentes continentes.

**Figura 1** Exportaciones de camarón y langostino al resto del mundo



Fuente: (Cámara Nacional de Acuacultura, 2024)

De acuerdo a la Figura 1, China se ubica como el principal país de exportación del mercado ecuatoriano ocupando más de la mitad de la demanda con un 58%, seguido de Estados Unidos con un 18%, Europa se encuentra como el tercer destino con un 16%, y el resto del mundo con el 8%. Como se evidencia los destinos de exportación se consideran como parte fundamental para solventar la economía nacional, es por ello que, la producción no debe enfocarse solo en los mercados tradicionales sino diversificar las rutas comerciales a mercados con potencial igual o similar.

Considerando la relevancia de Europa, la exportación de camarón y langostinos se da en una pequeña cantidad en comparación con los dos primeros destinos, teniendo en cuenta que el continente europeo

está conformado por varios países que consumen estos productos, entre ellos, España, Italia, Rusia, Francia, Alemania, entre otros, donde este último se encuentra muy por debajo de los mercados principales en temas de participación, ocasionando una disminución de las exportaciones entre el periodo de 2022 y 2023.

**Tabla 3** Total de exportación de camarón y langostino a Alemania en 2022 y 2023

País	dic-22		dic-23		% Variación	
	Dólares	Libras	Dólares	Libras	Dólares	Libras
<b>Alemania</b>	\$ 435.270	119.393	\$ 366.030	158.272	-15,91%	32,56%

Fuente: (Cámara Nacional de Acuacultura, 2024)

Según la Tabla 3, Alemania es el destino número 14 para la exportación de camarón y langostinos ecuatorianos, mismo que no ha tenido una tendencia creciente en los últimos dos periodos, dado que, se observa una disminución de variación en relación a dólares con -15,91% en el año 2023. Cabe recalcar que esta es una pérdida relevante para el mercado ecuatoriano, debido a que este rubro es una de las principales fuentes de ingresos del país.

Según el diario El Comercio (2023), una de las causas más notorias del descenso del volumen de estas exportaciones se debe a la sobre oferta de estos productos, lo cual ha incidido significativamente en el precio de la libra. Esta caída tuvo repercusiones en su valor final, lo que llevó a comercializar a un precio menor de lo normal ocasionando que la estabilidad de estas ventas se vea afectado y la rentabilidad de las empresas disminuya.

Naturalmente, otra de las causas que repercuten en el nivel de ventas es la falta de diversificación de rutas comerciales, Ecuador centra toda su producción al mercado asiático y estadounidense, en adición, destina parte a ciertos países de la Unión Europea, dejando de lado a grandes importadores como lo es Alemania. Aunado a esto, no se puede dejar de lado las barreras al comercio que impiden que los exportadores comercialicen el camarón y los langostinos con normalidad, como las regulaciones técnicas o los estándares de calidad impuestos por el país importador.

Bajo estas circunstancias es necesario que las empresas ecuatorianas implementen un plan estratégico para mejorar notablemente las exportaciones, sobre todo cuando se suscitan estas crisis temporales o exista desconocimiento por parte de ellas, afectando directamente a su desarrollo. Es así que buscar herramientas estratégicas será ideal para garantizar un óptimo rendimiento en las organizaciones.

**Tabla 4** Plan estratégico para mejorar la exportación de camarón y langostino al mercado alemán

<b>Visión</b>	Ser reconocidos a nivel mundial como líderes en la comercialización de camarón y langostino, garantizando la venta de productos de alta calidad en diversos mercados internacionales y aportando al crecimiento sostenible en el sector acuícola.
<b>Misión</b>	Exportar camarón y langostino ecuatorianos de calidad a diferentes partes del mundo, cumpliendo con los estándares y requerimientos solicitados por los mercados exteriores, donde la sustentabilidad, el compromiso con el medio ambiente y los clientes son parte principal de las operaciones. Además, trabajar en conjunto con pescadores locales es esencial para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.
<b>Objetivos estratégicos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Establecer acuerdos con empresas comercializadoras de camarón y langostino con respecto al precio.</li><li>2. Potenciar la presencia de las exportaciones de estos productos en mercados no tradicionales.</li><li>3. Capacitar a los colaboradores de las empresas exportadoras para mejorar las operaciones involucradas en todo el proceso de comercialización.</li></ol>
<b>Estrategias</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Implementar acuerdos de tolerancia que ayuden a mantener el precio de alza y baja en tiempos de crisis o fluctuaciones, otorgando la certeza de que ninguna de las partes se vea afectada.</li><li>2. Diversificar las rutas comerciales, mediante la participación en ferias y eventos internacionales que permitan que las empresas den a conocer su oferta exportable.</li><li>3. Brindar capacitaciones con temas relacionados a los requerimientos básicos que exigen los mercados metas, de forma que se puedan evitar las dificultades al momento de establecer negociaciones y que este procedimiento no sea visto como una barrera para el comercio ecuatoriano.</li></ol>
<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantizar que el personal de las organizaciones cuente con la formación correspondiente dentro de cada área y estén aptos para desarrollar las actividades destinadas que involucren la misma.</li><li>• Buscar soluciones inmediatas ante cualquier eventualidad que puedan suplir las necesidades del mercado, evitando el retraso de los procesos operativos.</li><li>• Realizar evaluaciones periódicas que evidencien el desarrollo de las estrategias aplicadas para identificar las áreas de mejora.</li></ul>
<b>Programa</b>	Es imprescindible que las empresas exportadoras de camarón y langostino establezcan un cronograma cada seis meses en donde se detalle la persona responsable y su actividad a realizar para lograr la consecución de los objetivos.
<b>Presupuesto</b>	Cada empresa será responsable de realizar un plan de gastos sobre personal, tecnología, infraestructura, entre otros, alineados a sus necesidades. Dicho presupuesto debe ser flexible, objetivo y detallado para garantizar el éxito de la organización.

Fuente: elaboración propia

Este plan estratégico elaborado a partir de un estudio minucioso, se centra en mejorar las exportaciones de camarón y langostino ecuatoriano, a través del cual se determinan los factores necesarios que toda organización debe conocer para ingresar a mercados internacionales. Asimismo, esta herramienta estratégica brinda una visión coherente y profunda de las capacidades organizacionales, mismos que ayudarán a estimar los resultados y aportará al aumento de la rentabilidad con el fin de potenciar su desarrollo a un largo plazo. De igual forma, establece que se debe tener en cuenta todos los aspectos involucrados (internos y externos) para obtener un mejor alcance a nivel internacional.

A través de la revisión de estudios similares, el plan estratégico es una vía para mejorar notablemente el desarrollo de empresas exportadoras. De acuerdo con Castillo et al. (2023), en su investigación titulada “Plan estratégico de exportación de banano en la empresa Banorpal S.A de Machala hacia Alemania”, argumentan que esta herramienta es esencial para manejar los procesos estratégicos internos de una empresa, a través de la cual se puede realizar una proyección de los recursos necesarios y su capacidad para permanecer vigentes en el mercado por un largo periodo de tiempo.

De igual forma, Palacios (2020), en su artículo denominado “Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones” hace mención a las herramientas que se deben incorporar en las pequeñas y medianas empresas para mejorar los niveles de exportación, ya sea de crecimiento y expansión. Asimismo, afirma que el plan estratégico es una fuente clave para la resolución de conflictos y permite llevar a cabo procesos con planes debidamente estudiados.

Por su parte, Baque et al. (2022), en su estudio titulado “Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo”, afirman que el plan estratégico aplicado en una empresa, concederá a los colaboradores las directrices necesarias para llevarla a un nivel superior y enfrentar los diversos desafíos que se encuentren en el entorno, además otorga un alto grado de competitividad y maximiza sus ventas.

## **CONCLUSIONES**

En síntesis, las herramientas estratégicas de una organización son necesarias para lograr el éxito empresarial en el actual mercado agreste y dinámico, puesto que, permiten identificar los recursos y necesidades de la empresa para establecer los objetivos y metas por un largo periodo de tiempo. Esto dotará a la empresa de un plus, a través del cual podrá competir con grandes rivales y adaptarse a los

desafíos que se les presenten. El desarrollo de las empresas está vinculado con la utilización de recursos que aporten múltiples beneficios a nivel general y particular, sin dejar de lado el compromiso con sus clientes y sociedad.

Sin duda, las empresas exportadoras de camarón y langostino deben ser capaces no solo de presentar un producto que cumpla con todas necesidades de los consumidores, sino que vaya de la mano con una buena planificación, debido a que son factores relevantes para el fortalecimiento empresarial. Por tanto, la implementación del plan estratégico fue primordial para incrementar el nivel de participación en el mercado alemán, dado que estos productos acuícolas son muy demandados en dicho destino y un rubro importante para el Ecuador.

Los objetivos y estrategias involucradas en esta herramienta orientadas a generar una mayor presencia en mercados internacionales, están basadas en un conjunto de elementos, a través de los cuales las organizaciones pueden tener diversas perspectivas de los resultados a alcanzar en un tiempo determinado. Asimismo, es necesario que se tengan en cuenta estrategias enfocadas principalmente en el producto, ya que, estas contribuyen a un mejor desarrollo en las empresas exportadoras de camarón y langostino.

La presente investigación no tuvo limitantes que retrasen el proceso investigativo para dar cumplimiento al objetivo propuesto en este artículo. No obstante, se recomienda para las próximas líneas de investigación que los estudios estén direccionados a la investigación de empresas específicas de la industria acuícola.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Alarcón, N., Alarcón, O., Alarcón, J., & Alarcón, D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*(44), 103-118. doi:

<https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>

Baque, L., Izquierdo, A., & Viteri, D. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 66-74. Obtenido de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000200066](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200066)



- Barreto, E., Vélez, L., Palma, G., & Galarza, L. (2022). Análisis de las estrategias de comercialización y su incidencia en el desarrollo financiero del negocio “GYC” de la parroquia Riochico, periodo 2021. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8, 740-753. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8637961>
- Bonilla, V., Chavez, A., & Calderon, J. (2020). El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro. *Journal of Business and entrepreneurial*, 4(3), 1-20. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7887979>
- Cámara Nacional de Acuacultura. (08 de Julio de 2024). *Estadísticas*. Obtenido de Cámara Nacional de Acuacultura Web site: <https://www.cna-ecuador.com/estadisticas/>
- Castillo, R., Valiente, A., & Aguilar, L. (2023). Plan estratégico de exportación de banano en la empresa Banorpal S.A de Machala hacia Alemania. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 245-256. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1699>
- Chávez, S., Rodriguez, B., Ulloa, S., & Benites, R. (2022). Diagnóstico mediante la gestión por procesos del Consorcio Ferretero Cielo Azul SAC, 2020. *Ingeniería, investigación y tecnología*, 23(4), 2-18. doi:<https://doi.org/10.22201/ifi.25940732e.2022.23.4.030>
- El Comercio. (22 de Junio de 2023). *Crisis del camarón por la caída de ventas a China, EE.UU. y la Unión Europea*. Obtenido de El Comercio Web Site: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/crisis-camaron-caida-ventas-china-ee-uu-union-europea.html>
- Gonzabay, Á., Vite, H., Garzón, V., & Cordero, P. (2021). Análisis de la producción de camarón en el Ecuador para su exportación a la Unión Europea en el período 2015-2020. *Polo del Conocimiento*, 6(9), 1040-1058. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094522>
- Illescas, C. (2021). *Estrategias de comercialización en el sector camaronero de la provincia de Santa Elena, caso Estero de Palmar S.A.* Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/17244/1/T-UCSG-PRE-ESP-MD-CM-251.pdf>



- Mantilla, S., & Loor, G. (2023). La exportación de camarón y su efecto en las exportaciones tradicionales de Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 716-733. doi:  
<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2228>
- Morales, E., & Álvarez, E. (2021). Innovación abierta como acelerador de competitividad y resultados empresariales, un estudio bibliométrico. *Revista Economía y Política*(34), 1-16. Obtenido de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2477-90752021000100001](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752021000100001)
- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 2756. doi:  
<http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Piedra, M., & Aguirre, L. (2022). *Análisis del sector camaronero de la provincia del Guayas y sus ventajas competitivas en el mercado internacional, año 2021*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23759/1/UPS-GT004050.pdf>
- Valdivieso, A., Michay, L., Pizarro, K., & Benítez, F. (2023). Matriz BCG para Potenciar la Competitividad del Sector No Tradicional Durante Períodos de Crisis Internacionales. *Economía y Negocios UTE*, 14(2), 32-147. doi:<https://doi.org/10.29019/eyn.v14i2.1203>