



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Trabajo de Titulación**  
**Para la Obtención del Título de:**  
**Economista Mención Economía Empresarial y Negocios**

**Tema:**  
**Análisis del Plan estratégico en el marco del COVID-19 y su impacto en**  
**la Producción dentro de la Industria camaronera para el año 2022 Caso:**  
**“Cameronera Crimasa”**

**Autora:**  
**Joseline Gabriela Aguayo Briones**

**Director del Trabajo de Titulación:**  
**Ing . Javier Poveda Arteaga, MSc.**

**2022**

**Guayaquil - Ecuador**

## **AGRADECIMIENTO**

El principal agradecimiento a Dios por haberme dado la fortaleza y me ha dotado de inteligencia para poder lograrlo. A toda la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (Directivos, profesores y secretarias) aquellos profesores que tienen la vocación de enseñar y ayudar al alumno sin mirar las circunstancias (Sedolfo) solo puedo decir muchas gracias por su orientación.

Y a ti querido esposo por estar siempre pendiente.

Gabriela Aguayo Briones

## **DEDICATORIA**

Llena de amor dedico este proyecto a todos mis seres queridos, que han sido mi pilar fundamental para no dejarme desvanecer.

Tengo mucha satisfacción poder dedicarle todo mi sacrificio y trabajo de años.

A mis padres Ulises y Alexandra porque son la razón de tener mi corazón henchido de emoción y sentimientos encontrados de poder decir lo logré.

A mis hermanos Julian y David por confiar en mí.

A mi hija quien ha sido mi mayor motivación.

Gabriela Aguayo Briones

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones pertenece exclusivamente al autor.

-----

**Joseline Gabriela Aguayo Briones**

# **ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL MARCO DEL COVID-19 Y SU IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN DENTRO DE LA INDUSTRIA CAMARONERA PARA EL AÑO 2022 CASO: “CAMARONERA CRIMASA”**

Joseline Gabriela Aguayo Briones

[gabyaguayobriones@hotmail.com](mailto:gabyaguayobriones@hotmail.com)

## **RESUMEN**

El presente artículo académico fue fundamentado con el objetivo determinar la relación entre el plan estratégico y la producción en la camaronera Crimasa, En su desarrollo se determinó como objetivo general analizar el plan estratégico en el marco del covid-19 y su impacto en la producción dentro de la industria camaronera para el año 2022 caso: Camaronera Crimasa. Se fundamentó en los autores, como Chávez (2020); Trenza (2020), Calderón (2020), entre otros. En relación al diseño metodológico, el estudio es de tipo descriptivo, bajo un diseño cuantitativo, no experimental, transeccional y de campo. Para tal fin se utilizó investigaciones, estudios, estadísticas y revisión de datos sobre el tema de estudio. Se determinó según los resultados aportados que la industria camaronera fue afectada fuertemente por la pandemia Covi-19 la cual arrojó grandes pérdidas al sector por el cierre de fronteras de países afectados por el virus, lo que provocó la baja en las importaciones, cierre de empresas de la misma área camaronera y elevados costos operativos. Por tal razón se le recomendó a la empresa realizar revisiones y actualizaciones de su plan estratégico permitiendo de esta manera su recuperación económica, aumentar su portafolio de productos y mejorar los procesos de comercialización.

**Palabras Clave:** Plan estratégico, producción, comercialización

## INTRODUCCIÓN

Las empresas nacen con el propósito de atender y satisfacer las necesidades de la sociedad, dedicándose a compensar el esfuerzo y el riesgo de los empresarios e inversionistas, con el paso del tiempo las empresas han sido consideradas una unidad económica organizada con el fin de combinar de la mejor manera posible todos los factores productivos utilizados para producir un bien o un servicio que luego será vendido.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo, la administración debe establecer los fundamentos necesarios para lograr la armonía entre ellos y velar por sus intereses y por el de los inversionistas, directivos, empleados, trabajadores, vendedores y consumidores en general. Debido a la crisis económica que atraviesa el país a consecuencia del covid-19 en la actualidad, las pequeñas y medianas empresas han sufrido grandes pérdidas en lo que respecta a sus ventas y a sus clientes, así como también un significativo desgaste de presupuesto lo cual no permite llevar a cabo un buen proceso de inversión.

A consecuencia de esto las grandes empresas del sector camaronero han logrado apoderarse del mercado nacional por poseer mayor capital y por contar con un alto respaldo financiero, por otra parte las pequeñas y medianas empresas se encuentran sufriendo distorsiones económicas debido a una equivocada administración del sistema financiero de la nación.

Esto también se debe a que las pequeñas y medianas empresas establecidas en Ecuador desconocen el significado y la importancia de contar con un plan estratégico que deben ser implementado y revisado en caso de tenerlo, para poder captar clientes y establecerse en el mercado deseado, las estrategias son aquellos principios y rutas fundamentales que orientan al proceso administrativo a alcanzar los objetivos y metas a los que se desea llegar. Según lo planteado por Trenza (2020) se refiere a todo aquello que quieres conseguir en tu empresa

y cómo lo vas a lograr, este documento recoge de forma detallada las grandes decisiones que marcaran las estrategias para conseguir los objetivos.

Por otra parte Vicuña (2015) lo define como aquel que permite realizar un análisis de la situación interna y externa de la organización, proponiendo estrategias pertinentes para mejorar la eficiencia y optimizar resultados con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales. De aquí nace la inquietud que tiene la empresa Camaronera Crimasa de poner en práctica el plan estratégico que le permitan captar nuevos clientes y de esta manera apoderarse del mercado de manera absoluta y poder brindar un producto de calidad y tener la mejor disponibilidad del cliente al momento de adquirir el producto.

En un momento como es el actual en el que la competencia es cada vez más intensa, el área de ventas es muy importante para la competitividad de la empresa, para algunos no es solo vender más que los demás sino satisfacer en su totalidad las necesidades que pueda presentar el consumidor, aunque no es un secreto que todo empresario desea vender todo cuanto produce y recibir una rentabilidad por el tiempo y los recursos invertidos.

Al mismo tiempo la captación de clientes se ha convertido en un sistema que debe proporcionar valor al cliente centrándose en él, la meta de la empresa no radica solo en conseguir clientes sino más importante aún es retenerlos, por lo tanto, la manera de captar clientes es diseñar e implementar un plan estratégico para contribuir a mantener un alto nivel de satisfacción y a su vez incentive a la empresa a desarrollar productos complementarios, un servicio eficiente y costos competitivos que atraigan a los consumidores actuales y potenciales para incrementar sus ventas a través de ellos.

En otro orden de idea, en la actualidad la producción en la Camaronera Crimasa se ha visto afectada por la baja en sus ventas motivadas por el covid-19 lo que a llevado a la alta gerencia a reformular el plan estratégico con la finalidad de aumentar sus ingresos. La producción según D'Alessio (2017) la define como el proceso de creación de bienes y

servicios, desde el planeamiento, diseño, operación y control de los sistemas que producen bienes y servicios. De igual manera Fayol (2019) es la función fundamental de toda organización. Comprende aquellas actividades responsables de la creación de los bienes y servicios que son las salidas o resultantes de toda organización, las salidas pueden ser tangibles o intangibles, un bien o un servicio, o simplemente satisfacción.

De lo anteriormente planteado se deriva la importancia de analizar el plan estratégico de la Camaronera Crimasa y la manera como está afectando la productividad y la disminución de los niveles de utilidad de la organización.

## **OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Analizar el plan estratégico en el marco del covid-19 y su impacto en la producción dentro de la industria camaronera para el año 2022 caso: Camaronera Crimasa

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar el plan estratégico existente como medida para mejorar la producción en la Camaronera Crimasa
- Determinar los niveles de producción existente en la empresa camaronera Crimasa
- Realizar cambios en el plan estratégico que permitan mejorar los niveles de producción en la empresa camaronera Crimasa para el año 2022.

## MARCO TEÓRICO

En esta parte de la investigación se definirán los conceptos relacionados a nuestro estudio Plan estratégico y producción, desde el punto de diversos autores expertos en el tema. Y la importancia que genera el poder manejar toda la terminología relacionada a la planificación estratégica dentro de las organizaciones

### 3.1. Mejora de procesos

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos entre otras no se conviertan en amenazas para su organización. Las organizaciones fundamentan su actividad y desempeño mediante el uso del plan. Por su parte Ucha (2008) lo define ante todo la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima organización, adaptará la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan.

Sobre este respecto Ortega (2018), define al plan como un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía. considera que son: “procesos para establecer metas y curso de acciones adecuadas para alcanzarlas”. La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones y representa una verdadera alternativa de mejora y superación.

La realidad determinada por estos autores permite concluir que es necesario un medio guía, una orientación específica y el establecimiento de una meta u objetivos para el alcance de logros que pueden y deben ser cuantificados y cualificados en la organización.

### **3.2. Optimización de procesos**

Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y las energías para comenzar ese desplazamiento.

Por su parte, Contreras (2018), lo define como “una serie de planes diseñados por la alta gerencia para alcanzar las metas generales de una organización”. De igual forma Serna (2010) define el plan estratégico como “el proceso mediante el cual quien toman decisiones en una organización obtiene, procesa y analiza información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar las situaciones presentes de una empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

Si bien el criterio de plan estratégico permite la conducción del esfuerzo de la organización hacia los resultados futuros en consideración de las condiciones que habrán de ser enfrentadas para lograr el éxito, es necesario para el contexto organizacional donde las variables son totalmente dinámicas y cambiantes, la previsión por parte de la empresa de las posibles situaciones que pueden presentarse.

Las definiciones de los autores anteriores citados coinciden, en que el plan estratégico se enfoca hacia la definición o determinación de acciones futuras que le permita a la organización llevar el esfuerzo del personal, al logro de objetivos específicos; Es la manera mas adecuada de dirigir el trabajo hacia un determinado horizonte, contando con los recursos necesarios y adecuados tomando en cuenta los factores externos que puedan influir positiva o negativamente sobre la organización. Finalmente puede afirmarse que el plan estratégico es un conjunto de actividades dentro de las cuales se destaca la formulación de la misión y visión así como de los objetivos las estrategias, políticas y las acciones para llevar a cabo los procesos dentro de la organización

### **3.3. Pasos a seguir dentro del proceso**

A continuación, se desarrollarán 10 pasos fundamentales:

1. **Definir la misión y visión de la empresa:** En primer lugar, se deben definir los valores, los propósitos y metas de la empresa. Toda organización tiene dos metas; las metas económicas y las metas sociales definidas por la misión de la empresa
2. **Análisis Externo:** Se interesa únicamente por aquella parte del entorno que fluye de una u otra forma en la empresa, pudiendo ser relevante en la definición de estrategia empresarial. Este análisis permite identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen las variables externas y decidir la respuesta más adecuada a las mismas.
3. **Análisis Interno:** En el análisis interno buscamos identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia, así como evaluar los recursos y capacidades de la empresa a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la misma, con el objeto de maximizar los primeros y minimizar los segundos.
4. **Análisis DAFO:** El análisis DAFO (SWOT en inglés) supone un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, que representa los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Se trata de un análisis puramente cualitativo, expresándose en cada cuadrante los aspectos más relevantes de cada factor, y que aporta una visión global de la situación de la empresa para diseñar su estrategia.
5. **Matriz DAFO:** Es una forma de generar estrategias a partir de la posición estratégica de una empresa. Esta matriz parte de la información obtenida en el análisis estratégico hecho anteriormente (análisis DAFO).
6. **Segmentación de mercado:** En síntesis, la segmentación del mercado se puede definir, “el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la

segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva”

7. **Targenting:** El targenting marketing procede de la definición clásica: Marketing de segmentos. Se trata de seleccionar uno o más segmentos de un mercado al cual la empresa va a dirigir su esfuerzo de marketing. El marketing de segmentos permite a las empresas dirigir sus productos específicos y determinados de consumidores.
8. **Posicionamiento:** En marketing se llamó posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se constituye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintos al cliente objetivo, previamente seleccionado.
9. **Estrategia de segmentación y marketing mix:** Una vez se ha segmentado el mercado, y se han analizados los perfiles, y decidido cuales son aquellos más atractivos para la empresa, y por tanto va a atender, hay que realizar un marketing mix para cada uno de los segmentos elegidos como mercado objetivo, que insiste satisfacer las necesidades de los consumidores que los forman.
10. **Plan de acción:** El plan de acción es la descripción y programación de todas las acciones requeridas que toquen todas las variables de marketing y comerciales del modelo de negocio o empresa. Variables que como mínimo deben afectar a las políticas de producto, precios, distribución y promoción

## MARCO METODOLÓGICO

La investigación es de enfoque cuantitativo porque es medible debido a que se usa indicadores de gestión y se utilizan datos para analizar la problemática que en este caso se enfoca en el área productiva . El alcance del presente trabajo fué descriptivo porque se describe como se debe mejorar los servicios de carga.

La construcción del marco metodológico, constituye uno de los componentes más importante de esta investigación, por cuanto en este capítulo se definirán los aspectos referidos al tipo de estudio, diseño de la investigación, la población y muestra, instrumento para la recolección de datos y validación.

### **Técnica e instrumento de recolección de datos**

Mediante las técnicas e instrumentos de recolección se registran datos observables que representan verdaderamente conceptos o variables que el investigador ha considerado (Hernández, 2020); la presente investigación se realizó utilizando la técnica de observación de estadísticas, análisis y estudios relacionados con el comportamiento económico de la industria camaronera del Ecuador durante la pandemia del covid-19

Bajo tales perspectivas, y por tratarse de una investigación de lo no experimental, así como de un diseño de tipo transeccional descriptivo, los datos se recolectaron a través de investigaciones y estudios realizados anteriormente por universidades a nivel internacional y por organismos del gobierno del Ecuador. En relación a la presente investigación aun cuando es un estudio de caso, específicamente en la camaronera Crimasa fue necesario realizar un análisis que permitiera obtener información de cómo impacto el covid-19 en la industria y qué medidas se tomaron para minimizar el impacto económico de la industria a nivel nacional.

En la publicación del diario el comercio del 05/10/2021

Habla de cómo el covid-19 puso en riesgo a los micro productores agravando la crisis en las zonas urbanas y rurales en Ecuador y el mundo. Por ello la reactivación y recuperación de economía dependerá no solo de las capacidades productivas, sino de adoptar políticas que permitan activar nuevos caminos del crecimiento económico y así superar los obstáculos estructurales al incremento sostenible y sustentable de la productividad.

El Gobierno Nacional reveló el 06/07/2021 que hasta la fecha más de 22.000 empresas formales desaparecieron en el país como consecuencia de los efectos de la pandemia del coronavirus y los periodos de restricciones aplicados, así mismo en una publicación de polo del conocimiento con fecha 03/02/2022 manifiesta que el sector del comercio internacional ha sido uno de los sectores más comprometidos en el Ecuador. Los resultados obtenidos indican que el impacto del virus se ve reflejado en la menor cantidad de importaciones y exportaciones, caída del precio de los productos estrella, disminución de la producción, demanda internacional y la aplicación de nuevos enfoques de ventas.

Según el Banco Central del Ecuador si la economía ecuatoriana creciera en los próximos años al 1% se necesitarían 9 años para tener los niveles del PIB previos a la pandemia por covid-19. En cambio, si la economía alcanza altas tasas de inversión, crecería al 5% anual en los próximos años. Por lo que se necesitarían solo 2 años para llevar al PIB previo covid-19. A continuación



Se presenta la gráfica de las exportaciones de camarón ecuatoriano representada en (tonelada métricas vs dólares 2010-2021)

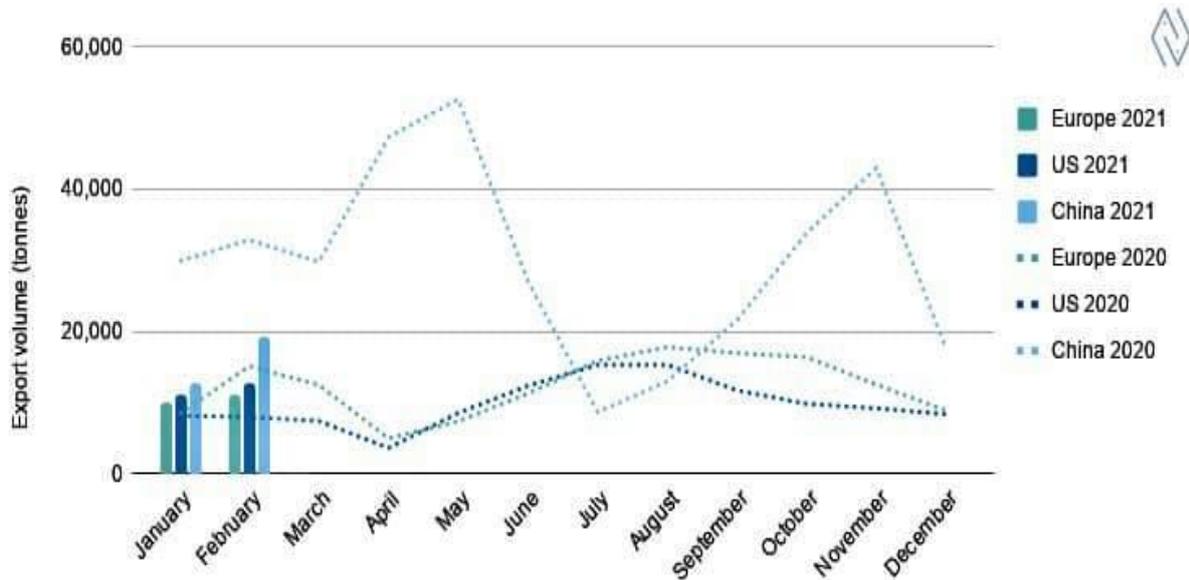
En el mismo orden de idea en relación a la empresa camaronera, con la emergencia sanitaria declarada en el país, el sector acuícola, en particular el de producción de camarón, enfrenta una de sus peores crisis. Productores con problemas para ubicar sus pescas, plantas de procesamiento con problemas de comercialización, bajos precios y ausentismo laboral, entre otros. También están laboratorios de larvas sin poder ubicar sus producciones, proveedores de insumos y alimentos enfrentados retrasos en pagos y abastecimiento de materias primas, todo esto sin contar con un panorama claro de apoyo gubernamental; uno que ayude a enfrentar esta crisis económica para garantizar la liquidez del sector

En el año 2020 la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA) ubicada en el centro empresarial las cámaras en Guayaquil reportó mensualmente una contracción de 32 millones de libras de camarón exportado entre mayo y junio del 2020. Solo hacia china que es principal destino de nuestro producto la disminución de las exportaciones equivale al 46%. Lo que generó la crisis de precios y la baja demanda mundial del camarón producto de la pandemia del covid-19 lo que provoca contracción en las exportaciones

Según el informe presentado por la Cámara de Industrias y Producción ha estimado las pérdidas de las empresas en la primera etapa de la emergencia sanitaria por coronavirus sumarian USD 6.000 millones, según el ministro de comercio exterior. Por considerar que el 70% del aparato productivo está paralizado. Mientras que el ministerio de finanzas la ubica en USD 4.300. la cifra considera unos USD 2.500 millones menos por ingresos petroleros y una caída de la recaudación tributaria de USD 1.800 millones. Decreciendo la economía en un 45 en la primera etapa de la pandemia.

Posteriormente la Cámara Nacional de Acuicultura publicó los datos de exportación de febrero 2021. Aunque las exportaciones mensuales de Ecuador aumentaron en febrero en comparación

con enero, aún fueron un 4% menos interanual. Las exportaciones en febrero alcanzaron las 57.441 toneladas, 2432 toneladas menos que las exportaciones en febrero de 2020. Las exportaciones del año hasta la fecha alcanzaron las 103.445 toneladas



Después que los precios se recuperaron levemente en enero, los precios bajaron nuevamente de \$ 5.19 //kg a \$ 5.02/kg en febrero. En comparación con los precios en el mismo periodo de los últimos años, el precio actual es más bajo desde 2017 ( \$ 6.81/kg) en febrero el precio promedio de exportación alcanzó los \$ 5.58/kg, \$ 0.56 más que el precio de febrero de 2021. Igualmente hizo la publicación de la tabla comparativa de las exportaciones de camarón y langostino en el periodo 2016 al 2021.

Para el año 2020 las exportaciones de camarón fueron de \$ 3.811MM FOD, cifra inferior al 2% de lo reportado en el año 2019 y superior a lo registrado en el año 2016.

El virus que causa mortalidad también en otros países, ha provocado que China, el principal comprador de camarones de Ecuador, reduzca la demanda, lo que deja en enorme problemas a los acuacultores nacional. A continuación se presenta la variación histórica mensual correspondiente al mes de agosto.

La empresa camaronera Crimasa como todo el sector productivo no escaparon de esta crisis económica, por cuanto sus costos operativos se elevaron, motivados a la escases de mano de obra por largos periodos de confinamiento lo que genero acondicionamiento para el personal que cubría las largas jornadas de trabajo, incremento del valor de la mano de obra, pagos y bonificaciones adicionales por horas de trabajo, implementos de bioseguridad. Y contratación de personal médico y de salud para velar por el bienestar de los que trabajaban las largas jornadas y verificación del estado de salud de los pocos trabajadores que se presentaban en las instalaciones.

Al ser una actividad que depende del consumo internacional, en especial de economías más desarrolladas que la nuestra. Es de esperar que la industria del camarón sea una de las que pueda salir más rápidamente de la crisis, inyectando las divisas necesarias para la reactivación del país. Con la aplicación de planes estratégicos acorde a la situación presentada y las políticas de reactivación de la economía ecuatoriana en el 2020 Ecuador logra la exportación de 688 mil toneladas de camarón,

En este escenario, nuestro producto puede aprovechar el trabajo hecho en el pasado, posicionándose como un producto manejado responsablemente y bajo estrictas medidas de control que garantizan el respeto a la salud de los consumidores. Esta característica, seguramente, será una de las que primen al momento de elegir qué alimento consumir en el futuro. En la actualidad la empresa Crimasa ha modificado su plan estratégico con el propósito de poder recuperar nuevamente su normalidad desarrollo y poder aumentar la colocación de sus productos en el mercado nacional e internacional, para ello entre sus estrategia está la planteada por la revista quacultura y la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA). Quienes con Expertos en el mercado coinciden en la importancia de diversificar la oferta de productos de camarón. Por ejemplo,

La empresa Crimasa en su proceso de recuperación económica ha tomado la decisión de diversificar su portafolio de productos ya que como lo demuestran las estadísticas presentadas por la Cámara Nacional de Acuicultura desde finales del año 2020, los principales mercados del camarón ecuatoriano, china y estados unidos han demandado más cola de camarón, lo que representa una oportunidad para Ecuador, tomando en cuenta que su principal competidor: India, aún no recupera por completo su producción y por ende no puede abastecer a todos dos destinos del camarón con valor agregado que requiere.

## RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados obtenidos para la encuesta realizada.

<b>1. ¿Existe una administración eficiente para los procesos internos de producción ?</b>	<b>Indicador</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
	Si	5	17%
	No	7	23%
	Tal vez	18	60%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
<b>2. ¿Considera usted que existen procesos que no son eficientes en las camaroneras?</b>	<b>Indicador</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
	Si	19	63%
	No	5	17%
	Tal vez	6	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
<b>3. ¿Cuál considera que es la principal fortaleza que</b>	<b>Indicador</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
	La calidad de los servicios	12	40%
	La infraestructura	7	23%
	La accesibilidad de caminos	7	23%
	Los precios de los servicios	2	7%
	Las navieras que ingresan o salen del puerto	2	7%

<b>disponen las empresas?</b>	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
-------------------------------	--------------	-----------	-------------

<b>4. ¿Si tuviera la oportunidad de recomendar una mejora cuál de las siguientes variables la ubicaría?</b>	<b>Indicador</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
	El desarrollo de su zona industrial	11	37%
	Las navieras que ingresan o salen del puerto	8	27%
	La cercanía del puerto a la empresa	7	23%
	Los precios de los servicios	2	7%
	La infraestructura	2	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

<b>5. ¿Cree usted que las instalaciones e infraestructura tanto son las adecuadas?</b>	<b>Indicador</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
	Si	11	37%
	No	19	63%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

El proceso interno de logística se definió como regular (57%), y un 60% opina que tal vez exista una gestión de administración adecuada, ya que el 63% expresa que hay procesos que no están siendo lo suficientemente eficientes.

## **5.2. ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR**

Para cumplir con el tercer objetivo del estudio es necesario llevar a cabo un análisis FODA para determinar las estrategias que se deben implementar en el “Camaronera Crimasa” para el control y calidad de los servicios:

Tabla2. Análisis FODA y estrategias.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Camaronera Crimasa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Movimiento permanente de carga comercial.</li> <li>2. Localización cercana a zonas de pesca.</li> <li>3. Localización estratégica a los diversos centros de consumo.</li> <li>4. Excelente calidad de servicios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Ausencia de muelles.</li> <li>6. Mala ubicación del puerto.</li> <li>7. Los procesos logísticos son manejados de forma regular.</li> <li>8. Infraestructura deficiente.</li> <li>9. Falta de equipos necesarios en la parte operaria del Puerto.</li> <li>10. Pocos buques para carga.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe aval estatal para apoyar posibles inversiones que se necesiten realizar</li> <li>2. Desarrollo de nuevas tecnologías logísticas e informáticas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la implementación de nuevos procesos logísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alianzas estratégicas con organismos de desarrollo de la ciudad de Guayaquil y el país para promover la ejecución de proyectos de integración regional en materia de infraestructura.</li> <li>• Solucionar problemas en la falta de equipos que se requieran</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Contaminación y transmisión de COVID-19.</li> <li>13. Puertos privados con mejores servicios, tecnología e infraestructura.</li> <li>14. Exigencias económicas para inversiones en tecnología para construcción de infraestructura.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar plan de fortalecimiento institucional.</li> <li>• Fortalecer las normas de bioseguridad en la implementación de equipos y suministros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar plan de inversiones en infraestructura y tecnología para la operación del puerto en la construcción de muelles.</li> </ul>

## CONCLUSIONES

Se identificaron los principales fundamentos teóricos relacionados con la mejora de gestión de procesos el cual consiste en el control y mejora continua de los procesos productivos de una empresa. Adicionalmente, este concepto se tomó en cuenta para enfocarlo, se consultó en la bibliografía aspectos como la optimización de procesos y normativa ecuatoriana, con el fin de poder dar cumplimiento al objetivo de estudio de forma eficiente.

Se realizó una encuesta a los trabajadores, con el fin de diagnosticar sus principales actividades y la mayoría de ellos opinaron que las instalaciones e infraestructura y procesos no adecuados. Finalmente, la mayoría opina que tal vez exista una gestión de administración adecuada, ya que hay procesos que no están siendo lo suficientemente eficientes.

De acuerdo con lo investigado para este artículo académico se puede concluir que la propuesta de mejora en los servicios por la optimización y desarrollo de la zona industrial del mismo, ya que las instalaciones e infraestructura.

Se pudo apreciar según los resultados obtenidos de las diferentes investigaciones y análisis de estadísticas, que a nivel mundial nadie estaba preparado para enfrentar una situación como la que se presentó con la aparición del covid-19 que provoco el desplome económico en todas las empresas. Sobre todo, en el ecuador en el área de cultivo y exportación de camarones. Así mismo esta situación abrió las puertas a los empresarios de actualizar sus planes estratégicos y aumentar su portafolio de productos para solventar en parte la crisis económica que atravesaron producto de la pandemia. Por otra parte, lograr nuevamente ser uno de los principales proveedores de camarones a nivel mundial, siendo china su mejor cliente, lo que representa un repunte de la economía nacional por la entrada de divisas.

## RECOMENDACIONES

Luego de realizar las conclusiones correspondientes se formulan las siguientes recomendaciones:

En relación al Plan Estratégico, establecer a corto plazo revisiones que permitan obtener información relacionada al proceso productivo en su totalidad, tomando en cuenta desde el proceso de cultivo del camarón hasta el proceso de comercialización, lo anterior permitirá realizar y actualizar el plan y adaptarlo a las nuevas situaciones que se estén presentando.

Por otra parte, actualizar el portafolio de mercado porque según los estudios y estadísticas presentadas durante la investigación, el mercado internacional no solamente está interesado en el camarón con tal, ya que se pudo observar que existen países que se interesan en menudencias o partes del producto, en esta caso las colas del camarón que han repuntado su exportación a nivel mundial.

En el mismo orden de ideas, realizar ferias de productos de manera continua para demostrar porque hoy por hoy Ecuador se convirtió en un país referente en la producción y comercialización de camarones cumpliendo los más altos estándares de calidad del producto a nivel internacional, lo que consolida la industria camaronera a nivel nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

Vega, M. (2019). Plan estratégico para la planta de producción de conservas de la empresa Pronaca, C.A. Quito, Ecuador.

Hurtado, J. (2020) Investigación Holística. Caracas, Venezuela

Nilda, C. (2020). Introducción a la investigación. Maracaibo Venezuela..

Vásquez, W. (2020) Metodología de la investigación. Lima, Perú.

Rodríguez, B. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canvas. Villavicencio, España.

Arias, J. (2020). Técnicas e Instrumentos de investigación científica. Arequipa, Perú.

D'Alessio. (2017). Administración y dirección de la producción: enfoque estratégico y de calidad. Lima, Perú.

Paucar, F. (2021). Planteamiento estratégico de la empresa agrícola Agroferr S.A.C. Pimentel, Perú.

Trenza, A. (2020). Plan estratégico para una empresa ¿Qué es y en qué consiste?.. Madrid, España

Ortiz, B. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canvas. Valencia, España.

Cabrera, M. (2018). La contabilidad de costos en la producción de bienes y servicios. Antioquia, Colombia.

Riojas, T. (2018). Plan estratégico para Amazon en Estados Unidos 2019-2021. Quito, Ecuador

Figuroa, G. (2017). Modelo de Plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma Informativa. Manabí, Ecuador.

Silva, A. (2021). Reactivación Económica en las microempresas del sector textil. Lima, Perú.

Gómez, E. La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. Bogotá, Colombia.

Ortega, B. (2018) La administración Industrial y de la Producción. Ecuador

Quirós, R. (2018). Efectos de la siembra directa sobre rastrojos en el contenido de nitrógeno. Ecuador

Villalobos, P. (2021). Nuevos retos para la planificación en salud. Santiago, Chile

Matilla, K, (2018). Como hacer un plan estratégico de comunicación. Barcelona, España.

García, J. (2020). Proceso de producción; en que consiste y como se desarrolla. Madrid, España

- Argüelo, E., & Quesada, C. (2015). *Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura*. doi:  
<http://dx.doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227>
- Avilés, G., & Allison, Q. (2016). *Análisis de las condiciones para la explotación de los servicios portuarios en puerto de Guayaquil y su relación con la satisfacción del usuario*. Guayaquil: Repositorio Universidad de Guayaquil. Obtenido de  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17215/1/TRABAJO%20DE%20TITULACION%20corregido%20DEFINITIVO%20nuevo.pdf>
- Balza, V., & Cardona, D. (2020). La relación entre logística, cadena de suministro y competitividad: una revisión de literatura. *Revista Espacios*, 41(19), 179-196.  
Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Vladimir-Balza-Franco/publication/341977224\\_La\\_relacion\\_entre\\_logistica\\_cadena\\_de\\_suministro\\_y\\_competitividad\\_una\\_revision\\_de\\_literatura\\_The\\_relationship\\_among\\_logistics\\_supply\\_chain\\_and\\_competitiveness\\_a\\_review/links/](https://www.researchgate.net/profile/Vladimir-Balza-Franco/publication/341977224_La_relacion_entre_logistica_cadena_de_suministro_y_competitividad_una_revision_de_literatura_The_relationship_among_logistics_supply_chain_and_competitiveness_a_review/links/)
- Barco, L. (2013). *Propuesta de mejoramiento en el Proceso de Atención a Solicitudes y Reclamos de los clientes en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.*  
Obtenido de Repositorio Universidad del Valle Sede Pacífico:  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10826/CB-0503574.pdf;jsessionid=77F82048EF969AB92AF4DD8F52FFF7FC?sequence=1>
- Benalcazar, P. (2016). *Caso Álex Alberto Albuja Vinueza en contra del Director General del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (Senae). Resolución de Revisión N° 066-ADHN-DPE-2016*.

- Bohorquez, C. (2018). *Divergencia en la clasificación arancelaria entre SENA, agentes de aduana e importadores del Ecuador (Master's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Económicas)*.
- Calomarde, J. (2018). *Marketing ecológico (No. 333.7 C3)*. Madrid: Pirámide.
- Carrera, O. (2018). *Programa educativo al usuario externo por parte del SENA para fomentar la cultura tributaria en el distrito aduanero de Huaquillas (Master's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Económicas)*.
- Castillo, F. (2012). *El Concepto de Estrategia*. Obtenido de Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú:  
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Castro, C. (2019). *Marketing relacional*. Esic editorial.
- Castro, O., Soler, E., Umaña, R., & Yepes, C. (2017). Infraestructura portuaria en Colombia: asimetrías entre el puerto de Buenaventura y el puerto de Cartagena para el año 2015. *Univesidad & Empresa Bogotá*, 19(32), 87-106. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5675156>
- David, F. (2013). *Conceptos de Planificación Estratégica*. (D. Edición, Ed.) Obtenido de <https://issuu.com/giaagu/docs/conceptos-de-administracion-estrategica>
- Esteve, J., & Rio, M. (2021). Análisis de la centralidad portuaria y los flujos de navegación inter-portuaria del mercado europeo de cruceros. *Revista de las Ciencias Sociales*, 80-96. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8124631>
- Fundación Valenciaport . (2021). *Mejora de Procesos*. Obtenido de Fundación Valenciaport : <https://www.fundacion.valenciaport.com/proyectos/logistica-portuaria/mejora-de-procesos/?reload=161020>

- Galarza, D. (2017). *Análisis de las importaciones al amparo de regímenes especiales en la Dirección Distrital De Esmeraldas del SENA durante el período 2013–2016* (Doctoral dissertation, Ecuador PUCESE-Escuela de Comercio Exterior).
- González Aguirre, J., & Del Villar, A. (2021). Administrative Costs and Tariff Rates in the Presence of Customs Evasion: Evidence from Ecuador. *Economies*, 9(1), 21. *Economies*, 9(1), 21.
- Gonzalez, M. (2021). *Marketing en el siglo XXI* (p. 23). Centro de Estudios Financieros.
- González, P. (2018). *Propuesta de mejora la gestion en los procesos de operación y administración para la empresa portuaria Puerto Montt. Chile.*
- González, P. (2018). *Propuesta de mejora a la gestión en los procesos de operación y administración, para la Empresa Portuaria Puerto Montt, a través de la metodología Lean Manufacturing y Seis Sigma.* Obtenido de Universidad Austral de Chile: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2018/bpmg643p/doc/bpmg643p.pdf>
- Holguin, M. (2017). *Fundamentos de marketing. Ecoe ediciones.*
- ICEX. (2018). *Infraestructura portuaria.* Obtenido de ICEX España Exportación e Inversiones: <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2018794499&urlNoAcceso=/icex/es/>
- Jiménez, M. (2020). *Propuesta de mejoramiento de la empresa Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores de Buenaventura S.A. – TCBuen S.A. con base en el acuerdo sobre obstáculos técnicos al comercio (capítulo 7 TLC con Chile).* Obtenido de Repositorio Universidad Santiago de Cali: <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/3484/PROPUESTA%20DE%20MEJORAMIENTO.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- LaNota.com. (2017). *Ranking 2016 líderes seguridad y vigilancia de Colombia*. Obtenido de RANKING DIGITAL DE MERCADOS DE COLOMBIA:  
<https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2016-lideres-seguridad-y-vigilancia-de-Colombia.html>
- Leon, C. (2020). *La aplicación del Pilar 1 del Marco Normativo SAFE: Asociación aduana–aduana y la facilitación en los procesos aduaneros entre el SENA y la DIAN en la zona fronteriza (Doctoral dissertation, Universidad Politécnica Estatal del Ca.*
- Lopez, E. (2018). *La esencia del marketing*.
- Lopez, F. (2017). *Del marketing transaccional al marketing relacional*. *Entramado*, 5(1), 6-17.
- Lucenti, K., & Mendez, J. (2019). *Cómo lograr puertos más eficientes*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/eficientes-puertos/>
- Luzon, A. (2018). *Evaluación del sistema contra incendio de bodega de mercancías retenidas y abandonadas del SENA (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Industrial. Carrera de Ingeniería Industrial.)*.
- Maldonado, J. (2020). *propuesta tecnológica de un sistema de información para el intercambio de declaraciones entre un operador de comercio Exterior y el Senae (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de*.
- Molavi, A., Lim, G. J., & Race, B. (2020). A framework for building a smart port and smart port index. *International Journal of Sustainable Transportation*, 14(9), 686-700.
- MTOP. (2017). *MTOP define mejoras para el sector portuario nacional*. Obtenido de Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador:  
<https://www.obraspublicas.gob.ec/mtop-define-mejoras-para-el-sector-portuario-nacional/>

- Nuela, S., & Larrea, Á. (2018). Reducción de costos de mantenimiento mediante la aplicación de la ingeniería de la fiabilidad a los montacargas de pasillos estrechos en una empresa de servicios en el Puerto Marítimo de Guayaquil. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-13. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oe1/2018/07/reduccion-costos-mantenimiento.html>
- Pacheco, G. (2014). *Estructuración de una guía metodológica para la inspección, diagnóstico y mantenimiento de los muelles de puertos a partir del caso muelles del puerto de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://201.159.223.180/handle/3317/482>
- Patiño, O. (2019). *Inaplicabilidad de las condiciones para transmitir declaraciones aduaneras en el sistema informático ECUAPASS establecidas mediante resolución SENAE-SENAE-2019-0032-RE*.
- Pozo, C. (2018). *Plan de marketing digital*.
- Proaño, A. (2020). *Análisis del sistema senae tracking y su relación con los operadores de comercio exterior (importadores) (Bachelor's thesis, UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS)*.
- Puerto de Guayaquil. (2021). *Ejes Estratégicos*. Obtenido de Puerto de Guayaquil: <http://www.puertodeguayaquil.gob.ec/ejes-estrategicos/>
- Puerto de Guayaquil. (2021). *Plan Estratégico Institucional 2019-2021*. Obtenido de Autoridad Portuaria de Guayaquil: [http://www.puertodeguayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/plan\\_estrategico\\_institucional\\_apg\\_2019-2021.pdf](http://www.puertodeguayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/plan_estrategico_institucional_apg_2019-2021.pdf)
- Quintero, M., Almanza, K., & Pimienta, S. (2021). Estrategias para potenciar la competitividad internacional de Puertos Marítimos en contextos globalizados. *Revista*

- de Ciencias Sociales*, 250-271. Obtenido de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8090619>
- Ramon, E. (2018). *Comunicación integrada de marketing*. ESIC editorial.
- Rivera, J. (2018). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. J. Rivera Camino, & M. d. López-Rua, *Dirección de marketing Fundamentos y aplicaciones*.
- Rogrigue, A. (2019). *Estandarización de proceso para optimizar salidas de carga en los principales depósitos marítimos de Guayaquil (Doctoral dissertation)*.
- Sampieri, R. (2017). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- Sierra, S., & Ángel, B. (2018). Factores que influyen en los sistemas logísticos de las empresas. *Revista Ingeniería Industrial UPB*, 89-98. Obtenido de  
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/6602/Factores%20que%20influyen%20en%20los%20sistemas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Smith, E. (2018). El impacto de la estrategia de calidad en el desempeño de la organización. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 24(35), 15-31. Obtenido de  
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7923/Art%c3%adculo%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stanton, J. (2019). *Fundamentos de marketing*.
- Sultan, S., Ahmad, I., & Dimitriou, T. (2019). Container security: Issues, challenges, and the road ahead. *IEEE Access*, 7, 52976-52996.
- Talaya, E. (2018). *Principios de marketing*. Esic Editorial.
- Tovar, A. (2015). *Caracterización de los procesos y procedimientos de exportación en los terminales Marítimos de Buenaventura*. Obtenido de Repositorio Universidad ICESI:  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/66834/1/caracterizacion\\_procesos\\_procedimientos.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66834/1/caracterizacion_procesos_procedimientos.pdf)

- Transcaribe. (2018). *Estudio del sector servicio de vigilancia* . Obtenido de <http://www.transcaribe.gov.co/documentos/Licitaciones%202018/TC-LPN-001-18/2.%20ESTUDIO%20DEL%20SECTOR%20SERVICIO%20VIGILANCIA.pdf>
- Tubay, J. (2017). *Actualizaciã “N De Procesos Para El Trámite De Declaraciones Aduaneras Anticipadas En El Distrito Guayaquil Marã Timo Senae. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, (2016\_09).*
- Vallejos, V. (2015). *Propiosta de mejoramiento de los servivios de carga comerciales enel puerto de Manta . Quito.*
- Vela, C. (2018). *Fundamentos de marketing. Universidad Pontificia Comillas.*
- Vicuña, J. (2018). *El Plan de Marketing en la Practica (12e. Esic Editorial.*
- Vicuña, M. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica. Esic editorial.*
- Vieira, J., & Fialho, G. O. (2020). PORT MANAGEMENT MODERNIZATION AND INTEGRATED OPERATIONAL PLANNING/MODERNIZACAO DA GESTAO PORTUARIA E PLANEJAMENTO OPERACIONAL INTEGRADO/MODERNIZACION DE LA GESTION PORTUARIA Y LA PLANIFICACION OPERATIVA INTEGRADA. *Revista Eletronica de Estrategia e Negocios, 13(S2), 196-225.*
- Zhang, Q., & Zhu, B. (2019). Design of the Information Management System of the Public Logistics in the Port of the Collection and Transportation Environment. *Journal of Coastal Research, 93(SI), 1034-1040.*