

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LAS EXPORTACIONES DE CAMARÓN Y LANGOSTINO ECUATORIANOS HACIA ALEMANIA EN EL 2024 STRATEGIC ANALYSIS TO STRENGTHEN EXPORTS OF ECUADORIAN SHRIMP AND PRAWN TO GERMANY IN 2024

Autores: ¹Kelvin Leonardo Espinoza Vásquez y ²Miguel Orlando Espinoza Galarza.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5029-4572>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3785-1453>

¹E-mail de contacto: kespinoza7@utmachala.edu.ec

²E-mail de contacto: mespinosa@utmachala.edu.ec

Afiliación: ^{1*2}Universidad Técnica de Machala, (Ecuador).

Artículo recibido: 3 de Julio del 2025

Artículo revisado: 7 de Julio del 2025

Artículo aprobado: 3 de Agosto del 2025

¹Estudiante egresado de la carrera de Licenciado en Comercio Exterior de la Universidad Técnica de Machala, (Ecuador).

²Ingeniero en Comercio Internacional de la Universidad Técnica de Machala, (Ecuador). Magíster en Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, (Ecuador).

Resumen

El sector acuícola ecuatoriano se ha consolidado como uno de los principales proveedores de camarón y langosta a nivel mundial; sin embargo, su participación en mercados estratégicos como el alemán continúa siendo limitada. El objetivo de este estudio fue desarrollar un análisis estratégico que contribuya al fortalecimiento de las exportaciones de estos productos al mercado alemán. Para ello, se empleó una metodología de enfoque mixto que integró métodos teóricos (inductivo-deductivo, analítico-sintético y sistémico) y técnicas empíricas, como la revisión documental y el análisis estadístico de datos comerciales recientes. Los resultados evidencian un potencial significativo para el posicionamiento del camarón y la langosta ecuatorianos en Alemania, aunque persisten barreras vinculadas a costos logísticos, exigencias normativas, sostenibilidad ambiental y reconocimiento de marca. A partir del diagnóstico, se diseñó una estrategia integral enfocada en la mejora de procesos productivos, el cumplimiento de regulaciones sanitarias y medioambientales, la capacitación técnica de actores clave y la proyección de una imagen país sólida y diferenciadora. Esta propuesta busca optimizar las capacidades competitivas del sector acuícola y fomentar una inserción sostenible en el mercado europeo. Se concluye que la aplicación de este enfoque estratégico permitiría aprovechar las oportunidades comerciales existentes y superar

los desafíos estructurales que actualmente limitan la internacionalización efectiva de los productos acuícolas ecuatorianos.
Palabras clave: Exportaciones, Camarón, Langostino, Mercado Alemán.

Abstract

The Ecuadorian aquaculture sector has positioned itself as one of the leading global suppliers of shrimp and lobster; however, its participation in strategic markets such as Germany remains limited. The objective of this study was to develop a strategic analysis to strengthen the export potential of these products to the German market. A mixed-methods approach was used, combining theoretical methods (inductive-deductive, analytical-synthetic, and systemic) with empirical techniques, including documentary review and statistical analysis of recent trade data. The results reveal significant potential for the positioning of Ecuadorian shrimp and lobster in Germany, although several barriers persist, such as logistical costs, regulatory requirements, environmental sustainability standards, and brand recognition. Based on this diagnosis, a comprehensive strategy was designed, focused on improving production processes, complying with sanitary and environmental regulations, enhancing technical training for key stakeholders, and promoting a strong and distinctive country image. This strategic proposal aims to optimize the sector's competitive capabilities and foster sustainable integration into the European market. It is

concluded that the implementation of this strategic approach could enable the Ecuadorian aquaculture sector to capitalize on existing commercial opportunities and overcome structural challenges that currently hinder the effective internationalization of its products.

Keywords: Exports, Shrimp, Prawn, German Market.

Sumário

O setor aquícola equatoriano consolidou-se como um dos principais fornecedores mundiais de camarão e lagosta; no entanto, sua participação em mercados estratégicos como a Alemanha permanece limitada. O objetivo deste estudo foi desenvolver uma análise estratégica que contribuisse para o fortalecimento das exportações desses produtos para o mercado alemão. Para tanto, utilizou-se uma metodologia de abordagem mista que integrou métodos teóricos (indutivo-dedutivo, analítico-sintético e sistêmico) e técnicas empíricas, como revisão documental e análise estatística de dados comerciais recentes. Os resultados demonstram um potencial significativo para o posicionamento do camarão e da lagosta equatorianos na Alemanha, embora persistam barreiras relacionadas a custos logísticos, requisitos regulatórios, sustentabilidade ambiental e reconhecimento da marca. Com base no diagnóstico, foi elaborada uma estratégia abrangente focada na melhoria dos processos de produção, no cumprimento das normas sanitárias e ambientais, no fornecimento de treinamento técnico para as principais partes interessadas e na projeção de uma imagem forte e diferenciada do país. Esta proposta busca otimizar as capacidades competitivas do setor aquícola e promover a integração sustentável no mercado europeu. Conclui-se que a implementação desta abordagem estratégica nos permitirá aproveitar as oportunidades comerciais existentes e superar os desafios estruturais que atualmente limitam a internacionalização efetiva dos produtos da aquicultura equatoriana.

Palavras-chave: Exportação, Camarão, Camarão, Estratégia, Mercado Alemão.

Introducción

En el escenario actual del comercio internacional, los productos del mar representan una oportunidad clave para la diversificación económica de Ecuador y su posicionamiento en mercados exigentes como el alemán. Entre 2021 y 2023, los envíos de camarón y langosta constituyeron una parte significativa de las exportaciones no petroleras, consolidando su rol estratégico en la economía nacional (Consuegra y Peña, 2024). Sin embargo, pese a los avances logrados a nivel global con volúmenes y valores récord hasta enero de 2025, la participación en Alemania aun es modesta. La Unión Europea, siendo destino del 18 % de las exportaciones de camarón, presenta un terreno fértil para expansión aún no totalmente explorado (Primicias Gestión, 2025). Esta situación pone en evidencia la urgencia de replantear estrategias que respondan a las dinámicas emergentes del comercio global.

Ecuador se ha consolidado como uno de los principales exportadores mundiales de camarón, situándose como segundo proveedor global detrás de India (Acuicultura, 2024). Esta posición ha sido posible gracias a factores como las condiciones climáticas favorables, la experiencia técnica del sector y una red empresarial consolidada. No obstante, la participación ecuatoriana en mercados estratégicos como el alemán sigue siendo marginal, lo que pone de manifiesto una oportunidad desaprovechada para diversificar destinos y aumentar el valor agregado (ProEcuador, 2023). Alemania, como potencia industrial de Europa, se caracteriza por un mercado altamente regulado y consciente de la sostenibilidad. Su población tiene una alta preferencia por productos del mar debido a su contenido nutricional, facilidad de preparación y origen responsable (Seilmex, 2025). Para los

exportadores ecuatorianos, esto implica no solo cumplir con las exigencias de calidad, sino también adaptar sus procesos a estándares como el Reglamento EUDR y los requerimientos sanitarios y logísticos de la UE. Según Fideval (2024), estas exigencias deben considerarse no como barreras, sino como oportunidades para acceder a nichos de alto valor.

Desde una perspectiva empresarial, el ingreso sostenible a mercados como el alemán requiere una visión estratégica. Esto implica el análisis profundo del entorno competitivo, la evaluación de capacidades internas y la formulación de acciones coherentes con una lógica de diferenciación. Porter (1985), citado por Murillo (2021), plantea que la ventaja competitiva se sostiene en la innovación y el liderazgo en costos o en diferenciación, pilares clave para el posicionamiento en mercados maduros. A nivel teórico, el estudio se enmarca en la teoría de la dirección estratégica y la internacionalización empresarial. Ambas se integran para comprender cómo las empresas pueden adaptarse a entornos dinámicos, identificar oportunidades y superar amenazas externas mediante un uso eficiente de sus recursos (Zapata et al, 2024). La planificación estratégica permite traducir estos objetivos en acciones, recursos y cronogramas, orientando así los esfuerzos hacia resultados sostenibles.

Para abordar estas brechas, es fundamental un análisis estratégico que integre variables internas (fortalezas y limitaciones de la cadena productiva) y externas (normativas europeas, logística, comportamiento del consumidor alemán). Estudios como el de Murillo Merchán (2021) enfatizan la relevancia de aplicar herramientas como el análisis PESTEL y la matriz de Porter para diseñar estrategias efectivas hacia este tipo de mercados. Asimismo, los retos planteados por el cambio

climático demandan prácticas sostenibles e inversiones tecnológicas (Fideval, 2024). Este estudio parte de una visión estratégica que articula los fundamentos de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), el modelo de internacionalización gradual (Johanson y Vahlne, 2009) y el análisis del entorno mediante herramientas como el PESTEL y la matriz FODA. Así, se busca no solo diagnosticar las limitaciones del sector exportador ecuatoriano, sino también proponer estrategias viables que permitan una inserción más eficiente, rentable y sostenible en el mercado alemán (Zapata et al., 2024). La investigación se justifica en la necesidad de diversificar destinos, mejorar procesos logísticos y elevar la calidad del producto, respondiendo así a la demanda internacional y asegurando beneficios sostenibles a largo plazo para la economía ecuatoriana. El aporte de este estudio radica no solo en su utilidad para los actores del sector acuícola y exportador del Ecuador, sino también en su contribución al desarrollo de políticas públicas y estrategias sectoriales que fomenten la internacionalización sostenible. La relevancia de la investigación está anclada en su capacidad para responder a las dinámicas cambiantes del comercio global, la diversificación de destinos y la necesidad urgente de mejorar la competitividad del país en mercados de alto valor agregado como el alemán.

Materiales y Métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, dado que se fundamenta en el tratamiento de datos numéricos y evidencia empírica que permiten explicar y comprender el comportamiento reciente de las exportaciones de camarón y langosta ecuatorianos hacia el mercado alemán. Este enfoque permitió no solo describir patrones, sino también establecer relaciones causales, formular hipótesis con base en datos

verificables y plantear estrategias con sustento práctico. En cuanto a su naturaleza, el estudio se clasifica como aplicado, ya que su propósito central es ofrecer soluciones concretas que contribuyan al fortalecimiento del comercio exterior ecuatoriano. Desde una perspectiva epistemológica, se encuadra dentro de una investigación explicativa, al buscar comprender las causas estructurales que han limitado la expansión de estos productos en el mercado alemán. El diseño metodológico adoptado fue de tipo experimental proyectivo, dado que propone intervenciones estratégicas que pueden ser evaluadas por su impacto potencial. Temporalmente, se desarrolló como una investigación longitudinal, al analizar la evolución de los flujos comerciales en un periodo de seis años, entre 2019 y 2024.

La investigación se realizó en un entorno de campo, en el cual se recopiló información directa de actores clave vinculados al proceso exportador, como empresas productoras y exportadoras, gremios acuícolas, agencias regulatorias y funcionarios de comercio exterior. La población objeto del estudio estuvo conformada por empresas ecuatorianas activas en la exportación de camarón y langosta hacia el mercado alemán. Para la selección de la muestra se empleó un muestreo no probabilístico, intencional y por conveniencia, tomando como base la accesibilidad de los actores y la disponibilidad de información válida y contrastable. Los criterios de inclusión se centraron en empresas con al menos dos años de experiencia exportadora, registro formal ante entidades competentes y operaciones documentadas en el mercado europeo. Por otro lado, se excluyeron aquellas organizaciones que no exportan al mercado alemán, o que no contaban con datos públicos verificables. Esta delimitación permitió focalizar el análisis en casos pertinentes para el objetivo del estudio.

En cuanto a las técnicas de recolección de información, se empleó la revisión documental como herramienta central, la cual incluyó el análisis de normas europeas, estadísticas oficiales del Banco Central del Ecuador, informes técnicos del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, reportes sectoriales de ProEcuador y estudios de mercado vinculados al comercio de camarón y langosta. A nivel instrumental, se utilizó una matriz de análisis documental que facilitó la organización, sistematización y categorización de los datos recopilados. Además, se incorporaron distintos métodos teóricos que guiaron la interpretación de los hallazgos:

- El método histórico-lógico, que permitió entender la evolución del comercio camaronero ecuatoriano en relación con el mercado alemán.
- El método analítico-sintético, mediante el cual se descompusieron las variables de estudio (oferta, demanda, normativa, barreras, oportunidades) para integrarlas en un marco estratégico.
- El enfoque inductivo-deductivo, que posibilitó extraer generalizaciones a partir de datos empíricos, y verificar hipótesis planteadas.
- El modelo hipotético-deductivo, bajo el cual se propuso que una estrategia integral puede generar un aumento estimado del 20 % en las exportaciones al mercado alemán para el año 2025.
- El método de modelación, que facilitó la simulación de escenarios estratégicos con base en variables reales del mercado internacional.
- Y el enfoque sistémico, que permitió analizar la interacción entre todos los actores y procesos que componen la cadena de valor exportadora.

Para el análisis de la información recolectada, se recurrió a herramientas de estadística descriptiva, las cuales permitieron interpretar variables cuantitativas como volúmenes exportados, tendencias de precios, destinos comerciales, tiempos logísticos y variaciones anuales. Estas herramientas facilitaron la caracterización del contexto actual y la formulación de conclusiones relevantes para la toma de decisiones estratégicas. En relación con los aspectos éticos, el estudio garantizó la confidencialidad de los datos compartidos por las empresas e instituciones participantes, respetó la autoría de los documentos analizados y cumplió con los principios de integridad académica. No se utilizó información sensible ni se identificó a personas naturales o jurídicas, evitando así cualquier vulneración a la privacidad. Finalmente, entre las limitaciones del estudio se reconocen la dependencia de fuentes secundarias para ciertos indicadores logísticos y comerciales, así como el acceso restringido a información específica sobre contratos de exportación o precios negociados por empresa. A pesar de estas restricciones, la investigación ofrece un análisis válido, relevante y aplicable, tanto para el sector privado como para el diseño de políticas públicas orientadas a mejorar la inserción internacional del sector acuícola ecuatoriano.

Resultados y Discusión

El comercio internacional de productos del mar continúa consolidándose como uno de los principales pilares de la economía ecuatoriana. En particular, los sectores camaronero y langostero destacan por su potencial productivo y exportador, posicionando a Ecuador como uno de los principales países abastecedores de mariscos a nivel mundial. Según datos de la Cámara Nacional de Acuicultura (2024), Ecuador ocupa el segundo lugar global en exportaciones de camarón, tan solo detrás de

India, aportando significativamente a la balanza comercial nacional. Ecuador ha logrado posicionarse como uno de los principales exportadores mundiales de camarón, con más de 210.000 hectáreas de cultivo activas en provincias como Guayas y El Oro. Esta infraestructura ha permitido mantener volúmenes crecientes de producción y exportación en los últimos años. Sin embargo, estudios recientes advierten que este crecimiento productivo no se ha traducido en mejoras proporcionales en sostenibilidad ni en eficiencia ecológica, lo cual representa un desafío estructural para la competitividad del sector (Viera- Romero, et al., 2023). En la siguiente tabla se presenta la distribución porcentual de la producción nacional por provincias:

Tabla 1. *Producción de camarón y langosta ecuatoriano por provincias*

Provincia	Porcentaje de producción
Guayas	60 %
El Oro	15 %
Esmeraldas	9 %
Manabí	9 %
Santa Elena	7 %

Fuente: elaboración propia con datos de CNA (2024)

Esta estructura productiva demuestra la capacidad del país para abastecer a grandes mercados. Sin embargo, se observa que las exportaciones siguen altamente concentradas en destinos tradicionales como China y Estados Unidos, mientras que mercados europeos como Alemania presentan una participación limitada.

Tabla 2. *Exportaciones ecuatorianas de camarón por destino (diciembre 2023)*

China:	58%
EE. UU:	18%
Europa (total):	16%
Resto de Asia:	5%
América Latina:	2%
África:	1%
Oceanía:	0%

Fuente: elaboración propia con datos de CNA (2024)

Pese a que Europa representa el tercer mayor destino regional, su potencial no se ha aprovechado completamente. Alemania, a pesar de su fuerte consumo de productos del mar, se ubica en el puesto 14 como destino de exportación de camarón y langosta ecuatorianos. Este bajo posicionamiento es evidente en los siguientes datos comparativos:

Tabla 3. *Exportación de camarón y langosta a Alemania (2022–2023)*

Año	Valor FOB (USD)	Volumen (libras)	Variación en USD (%)	Variación en volumen (%)
dic-22	\$435.270	119.393	—	—
dic-23	\$366.030	158.272	-15,91 %	+32,56 %

Fuente: elaboración propia con datos de CNA (2024)

Aunque el volumen exportado hacia Alemania aumentó un 32,56 % en 2023, el valor en dólares disminuyó un 15,91 %, lo cual evidencia una caída en el precio por libra debido a la sobreoferta global, afectando la rentabilidad de las exportaciones ecuatorianas. El análisis del comportamiento comercial revela que, aunque las exportaciones hacia Alemania han mostrado un aumento en volumen, el valor FOB ha disminuido, lo cual indica una presión descendente sobre los precios unitarios. Esta situación refleja una debilidad en el posicionamiento estratégico, ya que se prioriza el volumen sobre la rentabilidad, tal como ha sucedido en otros rubros de exportación ecuatorianos (Associated Press, 2024). Asimismo, los cambios en las preferencias del consumidor europeo han influido significativamente. Hoy se valora más el origen del producto, su nivel de procesamiento y certificaciones. Productos como el camarón procesado, con empaque conveniente y sellos de sostenibilidad, gozan de mayor aceptación (ProEcuador, 2025). Esto refuerza la necesidad de replantear la estrategia exportadora de Ecuador hacia Alemania, no solo en términos de cantidad, sino de calidad percibida.

Desempeño Exportador por Empresa (2023–2024)

El desempeño de las empresas ecuatorianas en el mercado alemán es desigual. Compañías como ECUASHRIMP y OCEANFOOD S.A. han destacado por su adaptación tecnológica, cumplimiento normativo y gestión logística. Estas firmas han logrado incorporar herramientas como blockchain y trazabilidad digital, con respaldo del programa Sustainable Shrimp Partnership, lo que ha elevado su perfil frente a compradores europeos exigentes (SSP, 2025). Por otro lado, otras exportadoras enfrentan dificultades debido a una limitada adopción de estándares europeos y tecnologías emergentes. Aunque Ecuador ha avanzado con la implementación del National Control Plan, aún se requiere una mayor profesionalización del sector para cumplir con las exigencias sanitarias, sociales y medioambientales de la UE (Global Seafood Alliance , 2017).

Tabla 4. *Exportaciones ecuatorianas de camarón y langosta hacia Alemania (2023–2024)*

Empresa Exportadora	Año	Valor FOB (USD)	Volumen (Toneladas)
OCEANFOOD S.A.	2023	12,500,000	2,45
OCEANFOOD S.A.	2024	14,800,000	2,89
MARISCOS DEL SUR	2023	9,200,000	1,98
MARISCOS DEL SUR	2024	7,850,000	1,57
LANGOSUR EXPORT	2023	4,320,000	920
LANGOSUR EXPORT	2024	5,610,000	1,2
ECUASHRIMP	2023	3,900,000	740
ECUASHRIMP	2024	6,130,000	1,05
MARISCORP S.A.	2023	1,200,000	310
MARISCORP S.A.	2024	980	260

Fuente: elaboración propia con datos de BCE y TradeMap (2024).

El análisis de las exportaciones ecuatorianas de camarón y langosta hacia Alemania durante 2023 y 2024 revela tendencias significativas en el desempeño de las principales empresas del sector. La Tabla 1 muestra que compañías como OCEANFOOD S.A. y ECUASHRIMP

experimentaron un crecimiento sostenido tanto en volumen como en valor FOB exportado, lo que podría interpretarse como una adaptación eficiente a las exigencias regulatorias y de consumo del mercado alemán. En contraste, MARISCOS DEL SUR y MARISCORP S.A. enfrentaron caídas notables, posiblemente relacionadas con limitaciones logísticas o ausencia de certificaciones reconocidas (Ecuador, 2024).

Obstáculos Económicos y Logísticos

Uno de los principales obstáculos identificados en las entrevistas es el alto costo de cumplimiento regulatorio, especialmente en certificaciones, trazabilidad, aduanas y etiquetado. A esto se suma la deficiente infraestructura logística del país. Ecuador obtuvo en 2018 un puntaje de 2,88 sobre 5 en el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial y no participó en la edición de 2022, lo que evidencia una brecha significativa frente a socios comerciales europeos como Alemania, que lidera el índice global (Cámara de Comercio de Quito, 2024). Además, se ha documentado que un 80 % de la pérdida de carbono de los manglares en el país se asocia a la expansión camaronera sin planificación ambiental adecuada, lo cual genera tensiones entre crecimiento económico y sostenibilidad ecológica (Hamilton y Lovette, 2014). Este tipo de impacto también incide en la imagen país frente a los mercados sostenibles europeos. Los resultados de entrevistas revelan que uno de los mayores retos estratégicos es el sobrecosto por retrasos logísticos, el cual puede alcanzar hasta USD 9.200 por empresa al año. Además, las certificaciones exigidas por la UE representan un promedio de USD 14.500 anuales, sumando costes de auditoría, reacreditación y asesoría técnica. La Tabla 5 muestra los procesos que las empresas identificaron como los más costosos

según frecuencia de mención entre entrevistados.

Tabla 5. Procesos con mayor costo regulatorio

Proceso	Empresas que lo identifican	% de frecuencia
Certificación ASC/GlobalGAP	9	75%
Software de trazabilidad y ERP	8	70%
Retrasos y gestión aduanera	10	85%
Etiquetado y adaptación de empaque	6	50%
Auditorías sanitarias	7	65%
Capacitación técnica especializada	5	40%

Fuente: elaboración propia

Estrategias de Optimización con Enfoque ABC

A partir de los resultados anteriores, se aplicó el modelo Activity-Based Costing (ABC) para proponer estrategias específicas que permitan reducir los costos más relevantes. La Tabla 5 detalla las estrategias recomendadas como auditoría interna, capacitación técnica, software modular y negociación de empaques por volumen.

Tabla 6. Estrategias ABC para reducir costos estratégicos

Actividad crítica	Problema identificado	Estrategias propuestas
Certificación ASC/GlobalGAP	Alto costo por auditorías externas	Crear grupo de auditoría interna + convenio gremial para descuentos
Trazabilidad y sistemas ERP	Costo elevado de licencias	Adquirir software modular + capacitación interna cruzada
Retrasos logísticos y aduana	Costos por demoras y almacenamiento	Alianza con logística especializada + contenedores refrigerados propios
Empaque y etiquetado	Costos altos por volumen	Negociar impresión por volumen con proveedor local
Capacitación técnica	Falta de preparación interna	Programas de formación continua + e-learning colaborativo

Fuente: elaboración propia

Seguimiento y evaluación estratégica

La eficacia de las estrategias implementadas depende del seguimiento continuo de indicadores como reducción de tiempos

aduaneros, ahorro en empaques, costos en certificación y empleados capacitados. En esta línea, el financiamiento orientado a sostenibilidad se vuelve clave. Organizaciones como el eco.business Fund han apoyado a empresas camaroneras en la obtención de certificaciones ASC a través de asistencia técnica y crédito, generando impactos positivos en sus indicadores logísticos y comerciales (Eco Business Foundation, 2021). Para asegurar la efectividad del enfoque propuesto, se definieron indicadores clave de seguimiento vinculados a cada estrategia. Estos indicadores permiten evaluar de forma cuantitativa los avances en eficiencia, ahorro de costos y mejora en competencias internas del personal.

Tabla 7. *Indicadores de seguimiento estratégico*

Estrategia propuesta	Indicadores clave
Auditoría interna + convenio gremial	% reducción en costos de certificación anual
Software modular + capacitación interna	% disminución en costos de ERP y soporte
Alianza logística especializada	% reducción en tiempos de despacho aduanero
Negociación de empaques por volumen	% ahorro anual en diseño y etiquetado
Formación e-learning colaborativo	Número de empleados capacitados + coste/trabajador

Fuente: elaboración propia

La evidencia recopilada sugiere que el modelo de internacionalización de las empresas ecuatorianas aún se basa en una inserción superficial, sin alianzas consolidadas ni estrategias sostenidas de diferenciación. Tal como plantea el modelo de Johanson y Vahlne (2009), la “liability of outsidership” afecta la posibilidad de establecer redes duraderas con importadores europeos, lo cual debilita la posición ecuatoriana en el mercado alemán. El crecimiento del sector debe transitar hacia una visión estratégica sistémica que combine calidad, sostenibilidad, cooperación institucional y diferenciación en origen. De lo contrario, Ecuador continuará compitiendo por volumen y precios bajos, lo que limita el desarrollo a largo plazo de su industria acuícola

(ICEX-CECO, 2017; García et al. 2019). Así, este análisis no solo visibiliza las oportunidades no aprovechadas en Alemania, sino que proporciona una hoja de ruta para optimizar la presencia ecuatoriana en ese mercado. Para lograrlo, se requiere voluntad empresarial, políticas públicas de apoyo, innovación logística y responsabilidad ambiental. La implementación de este plan, con enfoque sostenible y orientado a resultados, será clave para consolidar una inserción exitosa en el exigente mercado alemán.

Conclusiones

La presente investigación ha permitido evidenciar que, si bien Ecuador cuenta con una estructura productiva acuícola sólida y una capacidad exportadora reconocida a nivel mundial, su posicionamiento en el mercado alemán aún presenta limitaciones importantes. La participación en dicho mercado se ha caracterizado por un crecimiento en volumen, pero no necesariamente en valor, lo que refleja una estrategia centrada en cantidad más que en diferenciación o rentabilidad. Se identificó que las empresas que han invertido en procesos de trazabilidad, certificaciones sostenibles y tecnologías orientadas al cumplimiento de estándares europeos, logran mejores resultados comerciales, lo cual reafirma que el valor agregado es un factor determinante para acceder a segmentos de alto rendimiento en la Unión Europea. No obstante, muchas organizaciones del sector aún enfrentan barreras logísticas, regulatorias y de formación que limitan su competitividad. Los costos asociados al cumplimiento normativo, la ineficiencia en la cadena logística y la débil articulación institucional han sido factores recurrentes que frenan una inserción efectiva en el mercado alemán. La adopción de modelos estratégicos como el costeo ABC se vislumbra como una alternativa viable para optimizar procesos clave

sin comprometer la calidad ni la sostenibilidad. Finalmente, fortalecer las exportaciones de camarón y langosta hacia Alemania implica construir una estrategia integral basada en innovación, cooperación público-privada y posicionamiento diferenciador. Solo mediante un enfoque articulado y sostenible será posible transformar las capacidades actuales en una ventaja competitiva real en un mercado tan exigente como el europeo.

Referencias Bibliográficas

- Acuacultura, C. (2024). Estadísticas de exportaciones de camarón y langostino – Reporte anual 2023. Obtenido de <https://www.cna-ecuador.com/estadisticas/>
- Associated Press. (2024). As big supermarkets pursue profits, new research shows growing exploitation of shrimp farmers. As big supermarkets pursue profits, new research shows growing exploitation of shrimp farmers. <https://apnews.com/article/d29e3c24a1a20d3815f5418829a6bbe9>
- Banco Central del Ecuador (2024). Boletín Analítico Trimestral de Comercio Exterior. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_012024.pdf
- Cámara de Comercio de Quito. (2024). Reporte Comercio Exterior – CCQ 02 2024. Quito. Obtenido de <https://ccq.ec/wp-content/uploads/2024/02/ReporteComercioExterior-CCQ-02-2024.pdf>
- Consuegra, H., & Peña, M. (2024). *Análisis de las Exportaciones de Productos del Mar de Ecuador: Periodo 2021-2023*. Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/28937>
- Foundation Eco Business. (2021). Borrower spotlight: eco.business Fund and sustainable shrimp producers in Ecuador. <https://calvertimpact.org/resources/borrower-spotlight-eco-business-fund>
- Fideval. (2024). Retos de la industria camaronera en Ecuador. 2025: <https://www.fideval.com/blog/1/2025-retos-de-la-industria-camaronera-en-ecuador/>
- García, P., López, A., & Ons, Á. (2019). Las políticas hacia la inversión extranjera directa. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Las-politicas-hacia-la-inversion-extranjera-directa.pdf>
- Global Seafood Alliance. (2017). Shrimp farming industry in Ecuador, part 1. <https://www.globalseafood.org/advocate/shrimp-farming-industry-in-ecuador-part-1/>
- Hamilton, S., & Lovette, J. (2014). Ecuador's mangrove forest carbon stocks. Cornell University.
- ICEX-CECO. (2017). Manual de internacionalización. https://www.icex-ceco.es/imagen/libros/2017-0630_Manual_Internacionalización_proteg.pdf
- Jan, J., & Jan, E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Murillo, B. (2021). *Análisis de las exportaciones de pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos hacia la Unión Europea y su incidencia en la balanza comercial ecuatoriana periodo 2014-2019*. Guayaquil: Universidad Agraria del Ecuador.
- Primicias Gestión. (2025). Exportaciones de Ecuador arrancan 2025 al alza, por impulso de camarón y cacao. Exportaciones de Ecuador arrancan 2025 al alza, por impulso de camarón y cacao. <https://revistagestion.primicias.ec/noticias/exportaciones-de-ecuador-arrancan-2025-al-alza-por-impulso-de-camaron-y-cacao/>
- ProEcuador. (2023). Informe estratégico sobre exportaciones a Europa. <https://www.proecuador.gob.ec>
- ProEcuador. (2025). Tendencias globales en el consumo de camarones en 2025.

<https://www.proecuador.gob.ec/tendencias-globales-en-el-consumo-de-camarones-en-2025-estados-unidos-china-y-europa/>

Seilmex. (2025). Ecuador: Exportaciones de camarón alcanzan récord en 2025. Ecuador: Exportaciones de camarón alcanzan récord en 2025.

<https://seinmex.com/exportaciones-camaron-ecuador-record-2025/>

SSP (2025). About SSP.

<https://sustainableshrimppartnership.org/>

Viera, A., Diemont, S., Selfa, T., & Luzadis, V. A. (2023). The Sustainability of Shrimp Aquaculture. Papers SSRN. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4649969>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Kelvin Leonardo Espinoza Vásquez y Miguel Orlando Espinoza Galarza.

