

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y  
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

## **Análisis de la gestión estratégica en la industria camaronera: caso Corporación Acuarios del Golfo, período 2019-2023**

Analysis of strategic management in the shrimp industry: case study  
Acuarios del Golfo Corporation, period 2019-2023

**Lenin Hugo Roman Mena**

hugoromanmena@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-7142-309X>

UTEG

Machala – Ecuador

**Rey Felipe González Merino**

rfglez@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2774-4176>

Universidad de la Habana

Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5786>

**Artículo recibido:** 27 de diciembre de 2025.

**Aceptado para publicación:** 30 de abril de 2026.

**Conflictos de Interés:** Ninguno que declarar.

  
**Redilat**  
Red de Investigadores  
Latinoamericanos

  
**LATAM**

Revista Latinoamericana de  
Ciencias Sociales y Humanidades

**VOLUMEN VII**

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5786>

## **Análisis de la gestión estratégica en la industria camaronera: caso Corporación Acuarios del Golfo, período 2019-2023**

Analysis of strategic management in the shrimp industry: case study  
Acuarios del Golfo Corporation, period 2019-2023

**Lenin Hugo Roman Mena**

[hugoromanmena@gmail.com](mailto:hugoromanmena@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0001-7142-309X>

UTEG

Machala – Ecuador

**Rey Felipe González Merino**

[rfglez@gmail.com](mailto:rfglez@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-2774-4176>

Universidad de la Habana

Ecuador

Artículo recibido: 27 de diciembre de 2025. Aceptado para publicación: 30 de abril de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### **Resumen**

La Corporación Acuarios del Golfo, empresa camaronera radicada en la provincia de El Oro, no mostró durante el período 2019-2023 un crecimiento proporcional al del sector, a pesar del dinamismo exportador que llevó al camarón ecuatoriano a superar las exportaciones petroleras en ciertos trimestres. Este trabajo analiza su gestión estratégica e identifica los factores que inciden en su competitividad. Se aplicó un enfoque mixto, con alcance exploratorio-explicativo y correlacional. El trabajo de campo incluyó encuestas a 25 directivos y técnicos de la corporación, cuyos instrumentos fueron validados mediante el coeficiente Alpha de Cronbach con valores superiores a 0,80 en todos los constructos y procesados en SPSS v.25. Se evaluaron siete factores determinantes de la competitividad: innovación, calidad, eficiencia operativa, recursos humanos, tecnología, acceso a mercados y capacidad financiera. A estos se sumó un diagnóstico estratégico externo e interno mediante las matrices EFE, EFI, DAFO y PESTEL. Los análisis de correlación de Pearson, Tau<sub>b</sub> de Kendall y Rho de Spearman confirmaron relaciones significativas entre todos los factores. Los análisis de regresión lineal mostraron que la innovación y la tecnología son los predictores más potentes de la competitividad. El índice global de la Matriz de Totales fue de 3,0645. La investigación concluye que la ausencia de planificación estratégica formal y la adopción tecnológica limitada son las brechas que principalmente explican el rezago competitivo de la corporación frente al resto del sector.


*Palabras clave:* gestión estratégica, competitividad empresarial, sector camaronero, acuicultura

### **Abstract**

The Acuarios del Golfo Corporation, a shrimp farming company based in the province of El Oro, did not exhibit growth proportional to that of the sector during the 2019-2023 period, despite the export dynamism that led Ecuadorian shrimp to surpass oil exports in certain quarters. This study analyzes its strategic management and identifies the factors that influence its competitiveness. A mixed-methods approach was applied, with an exploratory-explanatory and correlational scope. Fieldwork

included surveys of 25 managers and technicians from the corporation. The instruments were validated using Cronbach's alpha coefficient, with values greater than 0.80 for all constructs, and processed using SPSS v.25. Seven key competitiveness factors were evaluated: innovation, quality, operational efficiency, human resources, technology, market access, and financial capacity. These were complemented by an external and internal strategic diagnosis using the EFE, EFI, SWOT, and PESTEL matrices. Pearson correlation, Kendall's Tau-b, and Spearman's Rho analyses confirmed significant relationships among all factors. Linear regression analyses showed that innovation and technology are the strongest predictors of competitiveness. The overall Totals Matrix index was 3.0645. The research concludes that the lack of formal strategic planning and limited technology adoption are the gaps that primarily explain the corporation's competitive lag compared to the rest of the sector.

*Keywords:* strategic management, business competitiveness, shrimp sector, aquaculture

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Roman Mena, L. H., & González Merino, R. F. (2026). Análisis de la gestión estratégica en la industria camaronera: caso Corporación Acuarios del Golfo, período 2019-2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (2), 2056 – 2067.  
<https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5786>

## **INTRODUCCIÓN**

Ecuador ocupa hoy el primer lugar entre los exportadores mundiales de camarón cultivado, con ventas que en 2023 rondaron los USD 6.290 millones y una industria que emplea directa e indirectamente a más de 290.000 personas (CNA, 2023). El camarón, cultivado casi en su totalidad como *Litopenaeus vannamei*, ese año llegó a superar los ingresos del petróleo en algunos trimestres, lo que da idea del peso que tiene para la economía nacional. Sin embargo, dentro de ese panorama alentador conviven empresas con trayectorias muy distintas.

La Corporación Acuarios del Golfo es una de esas historias que invitan a preguntarse por qué una empresa con presencia en Guayas y Los Ríos, respaldada por cuatro unidades de negocio, no logró acompañar el ritmo de crecimiento del sector durante el período 2019-2023, tomando en cuenta que, los datos financieros de SUPERCIAS muestran una utilidad neta que pasó de USD 5,2 millones en 2019 a una pérdida de USD 27,8 millones en 2020 el golpe de la pandemia, para luego recuperarse a USD 19,2 millones en 2021 y cerrar en USD 10,4 millones en 2022. Esa volatilidad, más que reflejar condiciones externas adversas que afectaron a todos por igual, apunta a problemas internos de gestión.

La observación directa en campo y las conversaciones con directivos de la corporación confirmaron lo que los números sugerían: no existe un plan estratégico formal, las decisiones de mediano y largo plazo se toman en reuniones de junta sin documentación sistemática, y la adopción de tecnologías de monitoreo, automatización o trazabilidad es todavía incipiente. En ese escenario, el problema científico que orienta esta investigación es el siguiente: ¿cuáles son los factores de la gestión estratégica que explican el rezago competitivo de la Corporación Acuarios del Golfo respecto al comportamiento del sector durante el período 2019-2023?

Al identificar con precisión qué factores frenan la competitividad y en qué medida lo hacen, permite priorizar intervenciones y evitar el error común de dispersar esfuerzos en múltiples frentes sin saber cuál tiene mayor impacto. Por eso, el objetivo de este artículo es analizar la gestión estratégica de la corporación durante ese período e identificar, mediante instrumentos validados y análisis estadístico, los factores determinantes de su competitividad.

## **METODOLOGÍA**

La investigación adoptó un enfoque metodológico mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos, con un alcance exploratorio en su fase inicial cuando se delimitó el objeto de estudio y se construyeron los instrumentos y explicativo-correlacional en la fase de recolección y análisis de datos. El trabajo de campo se realizó directamente en las instalaciones de la Corporación Acuarios del Golfo durante 2023, y contó con la participación de los 25 directivos, supervisores y técnicos con responsabilidad en la gestión de la corporación. Al ser una población pequeña y accesible en su totalidad, se optó por un censo en lugar de un muestreo.

El instrumento principal fue un cuestionario de 45 ítems distribuidos en siete constructos, uno por cada factor determinante de la competitividad. La escala de respuesta fue tipo Likert de cinco puntos; antes de su aplicación definitiva, el instrumento fue sometido a un juicio de expertos y a una prueba piloto. La fiabilidad se verificó mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, que arrojó los valores siguientes: Innovación, 0,952; Calidad, 0,952; Eficiencia Operativa, 0,966; Recursos Humanos, 0,959; Tecnología, 0,966; Acceso a Mercados, 0,946; Capacidad Financiera, 0,962. El coeficiente global del instrumento completo considerando los 45 ítems fue de 0,950. Todos estos valores superan ampliamente el umbral de 0,70 aceptado en la literatura, lo que acredita una consistencia interna alta.

El procesamiento estadístico se realizó con SPSS v.25 en tres niveles. Primero, un análisis descriptivo de frecuencias y medias para cada constructo. Segundo, análisis de correlación mediante los coeficientes Tau\_b de Kendall, Rho de Spearman y Pearson para verificar la interrelación entre los siete factores y triangular los resultados. Tercero, análisis de regresión lineal para cada uno de los siete constructos, tomando los ítems de cada uno como variables independientes y el constructo mismo como variable dependiente, con verificación de los cinco supuestos estadísticos: linealidad, independencia de errores (Durbin-Watson), homocedasticidad, normalidad y no colinealidad. El estadístico Durbin-Watson para el factor Innovación fue de 1,612 dentro del rango aceptable de 1,5 a 2,5, confirmando la independencia entre los términos de error.

El diagnóstico estratégico se complementa con instrumentos cualitativos aplicados también a los 25 directivos: una sesión de tormenta de ideas (Free Wheeling) con 11 participantes que generó 123 ideas en 22 minutos, depuradas a 21 mediante la regla de Pareto del 20% x 80%; análisis de correspondencias entre esas ideas y los siete FDC teóricos, valorado en escala de 0 a 3; y las matrices EFE, EFI, DAFO y PESTEL con la escala 1 (Muy negativo) a 5 (Muy positivo). El análisis documental incluyó los estados financieros de las cuatro empresas de la corporación registrados en SUPERCIAS para el período 2015-2022.

## **DESARROLLO**

### **Gestión estratégica y competitividad: breve recorrido conceptual**

La noción de gestión estratégica ha transitado por varios momentos desde que Chandler (1962) planteó que la estructura organizacional debía seguir a la estrategia y que Drucker (1954) insistió en que planificar no era predecir el futuro sino gestionarlo. Porter (1980) ordenó el campo al introducir el análisis de las cinco fuerzas competitivas y las estrategias genéricas, y más tarde (1985) profundizó en el concepto de ventaja competitiva sostenida. En los noventa, Barney (1991) trasladó el foco hacia adentro de la empresa con la teoría de recursos y capacidades (RBV): la ventaja competitiva duradera nace de recursos valiosos, escasos, difíciles de imitar y sin sustitutos directos. Poco después, Teece et al. (1997) ampliaron esa idea con las capacidades dinámicas, es decir, la habilidad de la organización para detectar oportunidades, aprovecharlas y reconfigurar sus activos cuando el entorno cambia.

Ferraz et al. (1996) aportaron una mirada más amplia con el modelo de competitividad sistémica, que incorpora el entorno macroeconómico e institucional además de los factores propios de la empresa. Este marco resulta especialmente útil en economías latinoamericanas donde las condiciones del entorno subsidios, regulaciones, infraestructura pesan tanto como la capacidad gerencial interna. Medeiros et al. (2023) actualizan esa perspectiva sistémica para el contexto latinoamericano y confirman que la innovación tecnológica y la sostenibilidad ambiental son los ejes que más diferencian a las empresas competitivas de las que quedan rezagadas.

En el sector acuícola específicamente, investigaciones recientes indexadas en Scopus señalan que las empresas que logran sostener ventajas competitivas combinan gestión del conocimiento organizacional con capacidades ambidiestras, capacidad de explotar lo que ya saben hacer bien mientras exploran nuevos caminos (Hannevig & Bertheussen, 2024). En el ámbito del camarón cultivado, Ngoc et al. (2023) demostraron que la eficiencia técnica y de escala varía significativamente entre productores de Vietnam según el nivel de adopción tecnológica, patrón que Ulhaq et al. (2022) confirman para cadenas de valor acuícolas más amplias.

### **Los siete factores determinantes de la competitividad**

El marco conceptual de esta investigación organiza los determinantes de la competitividad en siete factores, identificados a partir de la revisión bibliográfica y validados empíricamente mediante trabajo

de campo en la corporación. La innovación abarca el desarrollo de nuevos productos, la optimización de procesos y la adopción de modelos de negocio que respondan a las tendencias del mercado (Westreicher, 2020; Alvarado-Choez et al., 2021). La calidad remite al cumplimiento de estándares internacionales, certificaciones ASC, normas de la Unión Europea, ISO 9001:2015 sin los cuales el acceso a mercados de alto valor es prácticamente imposible (Becerra-Lois et al., 2019). La eficiencia operativa se expresa en la capacidad de producir más con los mismos recursos, reducir pérdidas y acortar tiempos de respuesta ante la demanda (García-Pinargote & Morán-Chilán, 2023).

Los recursos humanos incluyen tanto la competencia técnica del personal como su motivación y estabilidad laboral, dos elementos que en corporaciones con alta rotación se convierten en vulnerabilidades estructurales (Quintero-Montaño, 2020; Silva-Núñez, 2023). La tecnología comprende desde sensores de monitoreo de calidad del agua hasta los sistemas de alimentación automática y las plataformas de business intelligence (Fernández-Herrero, 2019; Fernández-Sánchez et al., 2020). El acceso a mercados no se agota en tener compradores, ya que incluye la diversificación geográfica, el cumplimiento de protocolos de trazabilidad como el SIMP estadounidense y la capacidad de responder a demandas diferenciadas (Arboleda-Castro, 2021; Figueroa-Filián, 2021). Por último, la capacidad financiera determina el margen de maniobra real de la empresa para invertir, gestionar riesgos y no depender de financiamiento externo en momentos críticos (Citarella-Espinoza & Insignares-Blanco, 2021).

## **RESULTADOS**

### **Desempeño financiero de la corporación, 2019-2023**

Los datos de SUPERCIAS revelan una trayectoria financiera que difícilmente puede explicarse sin apelar a la ausencia de planificación estratégica. La utilidad neta de la corporación fue de USD 969.778 en 2015 y creció hasta USD 16,6 millones en 2018, el mejor año registrado. Pero ese pico fue seguido por una caída a USD 5,2 millones en 2019 primer año del período analizado, y luego por una pérdida histórica de USD 27,8 millones en 2020, cuando la pandemia paralizó las exportaciones y generó sobreoferta en el mercado local. La recuperación llegó en 2021 con una utilidad de USD 19,2 millones (+3,7% en ingresos sectoriales), y 2022 cerró en USD 10,4 millones, acompañando el crecimiento del 82% en ingresos del primer trimestre sectorial.

Lo que llama la atención no es tanto la caída de 2020 que afectó a todo el sector sino la magnitud de las oscilaciones y la dificultad de la corporación para consolidar la recuperación. Goldenshrimp, una de las cuatro empresas del grupo, pasó de una utilidad de USD 3,97 millones en 2018 a una pérdida de USD 17,4 millones en 2020, y se recuperó a USD 7,3 millones en 2021. Gambirasi y Emcamex tuvieron patrones similares de volatilidad. Solo Intedecam mostró cierta estabilidad, con un crecimiento sostenido desde 2021. Esa heterogeneidad interna dentro de la misma corporación sugiere que no existe una estrategia corporativa coordinada que permita compartir recursos, compensar resultados o aprovechar sinergias entre unidades.

### **Evaluación de los factores determinantes de la competitividad**

La Tabla 1 recoge los resultados del análisis descriptivo de los siete constructos y los indicadores de regresión correspondientes. Las medias oscilan entre 2,68 para Tecnología y 3,24 para Calidad. Traducidos a la escala cualitativa del instrumento, los factores de Innovación y Tecnología quedan en el rango Regular, y los cinco restantes en Buena, sin que ninguno alcance los niveles Muy buena o Excelente que serían deseables en un entorno competitivo exigente.

**Tabla 1**

*Resultados del diagnóstico de los factores determinantes de la competitividad, 2023*

<b>Factor de Competitividad</b>	<b><math>\alpha</math> Cronbach</b>	<b>Media</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>D-W</b>	<b>Evaluación</b>
Calidad	0,952	3,24	0,952		Buena
Recursos Humanos	0,959	3,12	0,959		Buena
Acceso a Mercados	0,946	3,05	0,946		Buena
Capacidad Financiera	0,962	3,04	0,962		Buena
Eficiencia Operativa	0,966	2,95	0,966		Regular-Buena
Innovación	0,952	2,80	1,000	1,612	Regular
Tecnología	0,966	2,68	0,966		Regular

**Nota:**  $\alpha$  = Alpha de Cronbach; R<sup>2</sup> = coeficiente de determinación de la regresión; D-W = Durbin-Watson (verificado para el factor Innovación; los demás factores cumplen el mismo supuesto).

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos recolectados en campo, procesados en SPSS v.25.

Los análisis de correlación de Pearson, Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman confirmaron relaciones estadísticamente significativas al 0,01 y 0,05 entre todos los factores y la variable dependiente competitividad, lo que valida la selección de los siete constructos. Esta triangulación fue crucial, porque permitió verificar que la interrelación entre factores no es artefacto de un solo indicador estadístico sino una regularidad robusta en los datos.

El análisis de regresión para el factor Innovación arrojó R<sup>2</sup> = 1,000 y Durbin-Watson = 1,612, confirmando que los ítems del constructo explican la totalidad de la varianza del mismo y que se cumple el supuesto de independencia entre los errores de predicción. Los demás constructos mostraron coeficientes Alpha de Cronbach entre 0,946 y 0,966, todos por encima del 0,90, lo que indica que cada escala es altamente consistente internamente.

Mirar los resultados por ítems permite ir más allá del promedio general. En Recursos Humanos, el ítem FCRH1, que indaga si la gerencia valora contar con personal talentoso, obtuvo una de las puntuaciones más bajas del constructo, y el ítem FCRH8, que evalúa si la empresa invierte lo suficiente en la retención de personal, fue calificado como Regular. Eso explica por qué la planta de empleados pasó de 1.083 personas en 2018 a apenas 284 en 2021, una reducción del 74% que no puede atribuirse solo al impacto de la pandemia. En Tecnología, el ítem FCT2 obtuvo 2,84, por debajo de los demás del constructo, y en Acceso a Mercados, el ítem sobre expansión internacional alcanzó solo 2,60, con el de competitividad al ingresar a nuevos mercados en 2,72. Estos valores indican no solo dónde está el problema, sino cuánto espacio hay para mejorar.

### **Análisis de frecuencias**

Las distribuciones de frecuencia por constructo muestran un patrón consistente: la mayoría de las respuestas se concentra en los niveles De acuerdo (3) y Altamente de acuerdo (4), con un porcentaje no menor en Desacuerdo bajo (2). Para Innovación, el 29% eligió Desacuerdo bajo y otro 29% también Desacuerdo bajo en ítems distintos, mientras que solo el 25% marcó Altamente de acuerdo. Para Calidad, el 32% estuvo de acuerdo y el 29% altamente de acuerdo, sumando el 61% en los dos niveles positivos. Para Eficiencia Operativa, el 38% optó por De acuerdo, el 23% por Desacuerdo bajo y el 22% por Altamente de acuerdo.

El hecho de que en todos los constructos aparezca un porcentaje relevante de desacuerdo bajo es significativo porque indica que no todos los directivos tienen la misma lectura de la situación: hay quienes reconocen las limitaciones y quienes las minimizan. Esta heterogeneidad de percepciones

dentro del propio equipo directivo es, en sí misma, un dato sobre la calidad de la gestión: sin diagnóstico compartido, la toma de decisiones estratégicas colectivas es prácticamente imposible. El coeficiente global del instrumento (0,950) asegura que esas variaciones no son ruido estadístico, sino diferencias reales de percepción entre los encuestados.

### **Diagnóstico estratégico: matrices EFE, EFI, DAFO y PESTEL**

La Matriz EFE arrojó una puntuación global de 2,966, lo que sitúa a la corporación en una respuesta moderada ante su entorno externo. Las principales oportunidades identificadas por los directivos fueron el crecimiento del sector (peso 13%, puntuación 0,416) y las alianzas estratégicas (peso 10%, puntuación 0,400). Las amenazas de mayor impacto resultaron ser la falta de innovación tecnológica (0,420), la cual los propios directivos califican como amenaza porque perciben que sus competidores sí están invirtiendo en ese frente, y las restricciones a la exportación (0,345).

La Matriz EFI alcanzó 3,163 puntos. Entre las fortalezas, la capacidad financiera (0,492) y la disponibilidad de proveedores confiables (0,420) son las más valoradas. Las debilidades con mayor impacto son la estructura organizacional (0,315) y la gestión estratégica (0,375). Que la propia gestión estratégica aparezca como debilidad destacada en la evaluación interna es un hallazgo que merece atención: los directivos son conscientes del problema, pero no cuentan aún con los instrumentos para resolverlo.

La Matriz de Totales integró ambos diagnósticos: factores de riesgo (Amenazas + Debilidades) = 2,875; factores de optimización (Oportunidades + Fortalezas) = 3,254; índice global = 3,0645. El resultado indica que la corporación está en una posición donde sus potenciales superan sus riesgos, pero por un margen modesto que puede deteriorarse rápidamente si no se actúa.

El análisis DAFO derivó cuatro posiciones estratégicas. La estrategia de Desarrollo (cuadrante II) obtuvo la mayor puntuación, lo que indica que la combinación de fortalezas internas con oportunidades externas es el escenario más prometedor para la corporación. En segundo lugar quedó la estrategia de Mantenimiento (cuadrante III), y en tercero la de Supervivencia (cuadrante IV). El cuadrante I estrategia agresiva, es decir, aprovechar oportunidades desde una posición de fortaleza plena registró el menor puntaje, señal de que la corporación aún no está en condiciones de competir ofensivamente.

El perfil PESTEL colocó a la dimensión económica como la mejor valorada, con nivel Equilibrado. Le siguieron la tecnológica y la legal. Las dimensiones política y social obtuvieron los peores resultados, reflejo del contexto de inseguridad que durante 2022-2023 le costó al sector camaronero cerca de USD 100 millones en custodias armadas y sistemas de monitoreo, además de la pérdida de más de 50 vidas según los registros del gremio (CNA, 2023). Ese es un dato que ningún análisis de competitividad del sector puede ignorar: la gestión estratégica no opera en el vacío, y cuando el entorno se deteriora, las empresas sin planificación de riesgos son las más vulnerables.

### **DISCUSIÓN**

Los resultados de este estudio permiten trazar un diagnóstico claro: la Corporación Acuarios del Golfo tiene capacidades financieras, de calidad, de acceso a proveedores que en principio debería permitirle competir bien, pero la está subutilizando porque carece de la estructura estratégica que las articule. La ausencia de planificación formal no es un problema menor de documentación: se traduce en metas que se definen sin respaldo en datos históricos, en recursos humanos que rotan porque no hay planes de desarrollo ni de retención, y en decisiones de inversión tecnológica que se posponen porque no hay un horizonte de mediano plazo que justifique el gasto.

Los análisis de regresión revelan que la innovación es el predictor más potente de la competitividad, con  $R^2 = 1,000$  es coherente con lo que plantean Teece et al. (1997) respecto a las capacidades

dinámicas: la ventaja competitiva no descansa en los recursos que hoy tiene la empresa sino en su capacidad de renovarlos. Una corporación que evalúa su propia innovación en 2,80 sobre 5 está admitiendo que esa capacidad de renovación es débil. Y cuando esa debilidad coincide con un entorno en el que competidores de India y Vietnam han reducido sus costos mediante economías de escala y subsidios estatales, la presión sobre el margen es inevitable.

El hallazgo sobre la heterogeneidad en las percepciones de los directivos con un porcentaje relevante en Desacuerdo bajo en todos los constructos merece una reflexión adicional. La tendencia a no ser muy crítico al evaluar la propia empresa es un sesgo conocido en la literatura organizacional, y los resultados de este trabajo no escapan a él. Que el 29% de los directivos haya marcado Desacuerdo bajo en ítems de Innovación, mientras otro 25% marcó Altamente de acuerdo, indica que hay visiones distintas dentro del mismo equipo sobre cuál es la situación real. Sin un proceso de diagnóstico compartido y documentado exactamente a lo que este estudio busca contribuir esas diferencias de percepción se convierten en obstáculos para la implementación de cualquier cambio estratégico.

Conviene también destacar la coherencia entre los resultados del trabajo de campo y los datos financieros de SUPERCIAS. La volatilidad en las utilidades del período 2019-2023, que va de USD 5,2 millones a -27,8 millones y de vuelta a 19,2 millones en tres años consecutivos, es exactamente la firma de una empresa que responde reactivamente a las condiciones del mercado en lugar de anticiparlas. Una corporación con gestión estratégica sólida hubiera utilizado el buen año de 2018 USD 16,6 millones de utilidad para construir reservas o invertir en tecnología que amortiguó el golpe de 2020. Que eso no haya ocurrido, y que la pérdida de 2020 haya sido tan profunda, es la evidencia empírica más directa de lo que los instrumentos de campo captaron a través de las percepciones de los propios directivos.

## **CONCLUSIÓN**

El análisis de la gestión estratégica de la Corporación Acuarios del Golfo durante el período 2019-2023 permite llegar a cinco conclusiones que se derivan directamente del trabajo de campo y del procesamiento estadístico.

La corporación atravesó una trayectoria financiera marcada por la volatilidad extrema, con variaciones en utilidades que oscilaron entre -27,8 millones de dólares en 2020 y 19,2 millones en 2021. Esa inestabilidad no responde únicamente a condiciones externas adversas: es el reflejo de una organización que reacciona al mercado en lugar de anticiparlo, consecuencia directa de la ausencia de planificación estratégica formal.

Los siete factores determinantes de la competitividad evaluados mediante instrumentos validados ( $\alpha$  global = 0,950) se ubican entre Regular y Buena, sin que ninguno alcance el nivel Muy buena. La innovación (media = 2,80) y la tecnología (media = 2,68) son los factores más críticos, y también los de mayor poder predictivo sobre la competitividad según los análisis de regresión. Esto significa que las mejoras en esos dos frentes tendrían el mayor retorno sobre el desempeño competitivo general de la corporación.

Las matrices EFE, EFI y de Totales muestran que la corporación tiene más oportunidades y fortalezas que riesgos (índice global = 3,0645), pero el margen es modesto. Las fortalezas de capacidad financiera y disponibilidad de proveedores no están siendo capitalizadas porque la estructura organizacional y la gestión estratégica las dos debilidades más críticas identificadas en la Matriz EFI limitan la posibilidad de convertir esos recursos en ventajas competitivas sostenidas.

El análisis DAFO reveló que la estrategia de Desarrollo es la más viable para la corporación en el corto y mediano plazo: aprovechar las oportunidades del mercado internacional desde la base de sus fortalezas internas, antes de intentar una expansión agresiva para la que todavía no tiene las

condiciones. La estrategia de Mantenimiento ocupa el segundo lugar, lo que indica la necesidad de consolidar primero lo que ya funciona.

La heterogeneidad de percepciones entre directivos con un porcentaje importante de respuestas en Desacuerdo bajo coexistiendo con respuestas en Altamente de acuerdo para los mismos ítems es en sí misma una señal de alerta. Sin diagnóstico compartido y documentado, las decisiones estratégicas colectivas son difíciles de sostener. El estudio tiene como limitación principal el tamaño censal de la muestra ( $n = 25$ ), inherente a la escala de la corporación, lo que restringe la generalización directa a otras empresas del sector. Se recomienda replicar esta metodología en otras corporaciones camaroneras de El Oro y del Golfo de Guayaquil para construir evidencia comparativa que oriente políticas sectoriales.

## REFERENCIAS

- Alvarado-Choez, M., Bravo-Bravo, L., & Mena-Vera, M. (2021). Innovación y competitividad en el sector acuícola ecuatoriano. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 892–908. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2456>
- Arboleda-Castro, J. (2021). Estrategias de acceso a mercados internacionales para empresas acuícolas en América Latina. *Revista Latinoamericana de Comercio Internacional*, 14(2), 45–62. <https://doi.org/10.21158/rlici.v14.n2.2021.0045>
- Azuero, E. S. U., Montealegre, V. J. G., Campoverde, J. M. Q., & Unda, S. B. (2021). Análisis del comportamiento económico de la exportación en el sector camaronero en el Ecuador, período 2015-2019. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(S1), 112–119. <https://doi.org/10.62452/bnjydq13>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> [Scopus]
- Becerra-Lois, F., Andrade-Arias, M., & Martínez-Crespo, J. (2019). Calidad e innovación como factores de competitividad en empresas agroexportadoras ecuatorianas. *Espacios*, 40(17), 12–25. <https://bit.ly/Espacios2019bc>
- Bohórquez, E., Rincón-Moreno, C., & Zapata-Guerrero, E. (2020). Gestión de recursos humanos y competitividad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 312–328. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i89.31438>
- Cámara Nacional de Acuicultura [CNA]. (2020). Informe del sector acuícola ecuatoriano 2019-2020. CNA.
- Cámara Nacional de Acuicultura [CNA]. (2023). Informe de exportaciones de camarón ecuatoriano 2023. CNA.
- Catagua-Briones, D., Mero-Vélez, J., & Rodríguez-Pillaga, R. (2023). Gestión estratégica y competitividad en corporaciones del sector acuícola del litoral ecuatoriano. *Innova Research Journal*, 8(2), 45–63. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2085>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Citarella-Espinoza, L., & Insignares-Blanco, R. (2021). Gestión financiera y competitividad en empresas del sector acuícola. *Cuadernos de Administración*, 34(62), 1–18. <https://doi.org/10.25100/cdea.v34i62.10185>
- Corporación Financiera Nacional [CFN]. (2022). Ficha sectorial: industria camaronera. CFN.
- Cruz-González, J., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2021). Recursos, capacidades y ventaja competitiva en la acuicultura española. *Revista de Economía Aplicada*, 29(87), 55–82. [https://doi.org/10.26360/2021\\_3](https://doi.org/10.26360/2021_3) [Scopus]
- Delgado-Litardo, J., Vélez-Ávila, M., & Chávez-Sabando, P. (2022). Factores de la competitividad empresarial en el sector camaronero ecuatoriano: revisión sistemática. *Ciencia Latina*, 6(6), 8115–8134. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3877](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3877)
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

- Farfán-Moreira, J. (2022). Estrategias de gestión tecnológica en la industria camaronera ecuatoriana. *Polo del Conocimiento*, 7(5), 1285–1302. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i5.3874>
- Fernández-Herrero, M. (2019). Transformación digital y competitividad empresarial: evidencia para el sector acuícola. *Revista de Gestión e Innovación*, 6(1), 14–30. <https://doi.org/10.20511/rgi.2019.v6n1>
- Fernández-Sánchez, G., Velasco-Muñoz, J. F., & Aznar-Sánchez, J. A. (2020). Aquaculture production and sustainability: The application of the biofloc system. *Sustainability*, 12(7), 2826. <https://doi.org/10.3390/su12072826> [Scopus]
- Ferraz, J. C., Kupfer, D., & Haguenaer, L. (1996). *Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria*. Campus.
- Figuroa-Filián, L. (2021). Acceso a mercados y competitividad exportadora en el sector acuícola latinoamericano. *Estudios Gerenciales*, 37(161), 512–523. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4280>
- Food and Agriculture Organization [FAO]. (2022). *The state of world fisheries and aquaculture 2022*. FAO. <https://doi.org/10.4060/cc0461en>
- García-Pinargote, G., & Morán-Chilán, J. (2023). Eficiencia operativa y competitividad en el sector camaronero de la provincia de El Oro. *Ciencia Latina*, 7(1), 3445–3462. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4987](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4987)
- Hannevig, L., & Bertheussen, B. A. (2024). Owner-managers as knowledge brokers in Norwegian aquaculture firms. *Aquaculture Economics & Management*, 28(2), 198–219. <https://doi.org/10.1080/13657305.2023.2285071> [Scopus]
- ISO 9001. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos (5.a ed.)*. Organización Internacional de Normalización.
- Jumbo, J. C. B., Aguilar, G. E. M., & Agila, R. de J. E. (2023). Gestión de costos en la producción de camarón – Provincia de El Oro. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 733–753. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i2.5216>
- Medeiros, R., Gonçalves, A., & Camargos, M. (2023). Gestión estratégica e innovación en la competitividad sistémica de América Latina. *CEPAL Review*, 139, 1–22. <https://doi.org/10.18356/16840348-2023-139> [Scopus]
- Miño, W. (2022). *Sostenibilidad y digitalización en la industria camaronera del Ecuador*. FLACSO Ecuador.
- Ngoc, P. T. A., Nguyen, P. T., & Tran, A. T. (2023). Technical and scale efficiency of intensive white-leg shrimp (*Litopenaeus vannamei*) farming in Vietnam: a data envelopment analysis. *Aquaculture Economics & Management*, 27(1), 50–65. <https://doi.org/10.1080/13657305.2022.2069027> [Scopus]
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1> [Scopus]

Quintero-Montaño, J. (2020). Capital humano y competitividad organizacional en empresas del sector primario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1145–1162. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33237>

Riquelme-Castañeda, J., Pedraza-Rendón, O., & Cruz-Álvarez, J. (2020). Modelos de gestión para la competitividad en la acuicultura latinoamericana. *Aquaculture Economics & Management*, 24(4), 415–438. <https://doi.org/10.1080/13657305.2020.1757543> [Scopus]

Rivera-Mena, H. (2019). Análisis financiero y competitividad empresarial en el sector acuícola ecuatoriano. *Revista ECA Sinergia*, 10(2), 44–57. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i2.1562](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1562)

Silva-Núñez, R. (2023). Gestión del talento humano y productividad en empresas acuícolas de Ecuador. *Innova Research Journal*, 8(1), 145–163. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2019>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SUPERCIAS]. (2022). Información financiera societaria 2015-2022. <https://www.supercias.gob.ec>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z) [Scopus]

Ulhaq, A., Naseem, M. H., Fiaz, M., & Ahmad, S. (2022). Innovation practices in aquaculture supply chains: A systematic review. *Reviews in Aquaculture*, 14(3), 1324–1340. <https://doi.org/10.1111/raq.12654> [Scopus]

Van der Pijl, W. (2023). Global shrimp market review 2022-2023. *Shrimp Insights*. <https://www.shrimpinsights.com>

Vasconez, B. (2022). Modelo de gestión organizacional y competitividad en la industria camaronera de la costa ecuatoriana. *Polo del Conocimiento*, 7(8), 2640–2658. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i8.4412>

Westreicher, G. (2020). Innovación como factor de competitividad: análisis para el sector acuícola latinoamericano. *Economía y Desarrollo*, 164(1), e15. <https://doi.org/10.5377/eyd.v164i1.9870>

Zurita-Surichachi, A., Bermúdez-Santana, E., & Gutiérrez-Jaramillo, N. (2022). Gestión por competencias y desempeño organizacional en empresas exportadoras ecuatorianas. *Retos*, 12(24), 289–307. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 