

CONTINUIDAD



# El modelo invisible que convirtió al camarón en motor del Ecuador

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

**M**ientras el petróleo dejó de ser el líder indiscutido de las exportaciones, el camarón alcanzó cifras similares y podría superarlo si mantiene su ritmo de crecimiento. ¿Qué explica este desempeño en un entorno global marcado por volatilidad, incertidumbre y tensiones geopolíticas?

Durante décadas, la estructura exportadora del Ecuador estuvo asociada a un nombre: petróleo. Hoy, el mapa productivo muestra una realidad distinta. El camarón ha alcanzado montos comparables y proyecta un potencial de crecimiento que podría llevarlo a superar al crudo como principal producto de exportación. Este giro no es circunstancial ni responde a un ciclo coyuntural. Es el resultado de un conjunto de decisiones estratégicas, capacidades acumuladas y aprendizajes sectoriales que han permitido consolidar al país como líder mundial en la industria camaronera.

Daniel Susaeta, profesor del IDE Business School, planteó este tema durante la charla de Continuidad realizada por esa institución académica. Allí contó que el desempeño del sector no puede analizarse aislado del contexto. “La industria ha crecido en medio de un entorno internacional caracterizado por incertidumbre económica, volatilidad de precios, tensiones logísticas y una geopolítica comercial compleja”. En ese mismo

“ La consolidación del Ecuador como referente mundial en camarón responde a un modelo que combina eficiencia productiva, integración de cadena, diversificación comercial y adaptación permanente. ”



escenario, otros sectores tradicionales como flores y banano no han mostrado desempeños comparables. La pregunta, entonces, no es solo cuánto exporta el camarón, sino por qué lo logra.

Uno de los factores determinantes, explica, ha sido la visión de largo plazo. “La industria camaronera ecuatoriana no se limitó a aprovechar precios favorables; desarrolló capacidades productivas, tecnológicas y comerciales sostenidas en el tiempo”. Agrega que la inversión en tecnificación, control sanitario, genética y eficiencia operativa permitió aumentar la productividad sin perder estándares de calidad. “Ese enfoque convirtió al camarón ecuatoriano en un producto competitivo no solo por precio, sino por confiabilidad y consistencia”.

A esto se suma una estructura empresarial que integró distintos eslabones de la cadena de valor. Desde laboratorios y producción de larvas hasta procesamiento, empaque y exportación, el sector construyó un ecosistema articulado que redujo vulnerabilidades. La coordinación entre productores, exportadores y proveedores fortaleció la capacidad de respuesta ante crisis externas, desde interrupciones logísticas hasta cambios regulatorios en mercados de destino.

Otro elemento clave ha sido la diversificación de mercados. En lugar de depender de un solo comprador internacional, el camarón ecuatoriano consolidó

presencia en múltiples destinos, adaptándose a exigencias sanitarias y comerciales específicas. “Esta estrategia mitigó riesgos derivados de tensiones geopolíticas y permitió redistribuir volúmenes cuando un mercado enfrentaba restricciones o desaceleraciones”.

La eficiencia operativa también explica parte del fenómeno. El sector logró optimizar costos sin sacrificar estándares, aprovechando condiciones naturales favorables, experiencia acumulada y mejoras continuas en procesos productivos. La combinación entre conocimiento técnico y aprendizaje práctico generó ventajas comparativas sostenibles frente a competidores internacionales.

En paralelo, la industria desarrolló una cultura de adaptación. La volatilidad dejó de ser una excepción para convertirse en una constante. “Frente a cambios abruptos en precios internacionales o condiciones de acceso a mercados, la respuesta no fue la retracción, sino el ajuste estratégico. Esta capacidad de reacción consolidó resiliencia sectorial”.

Susaeta sostiene que estos factores permiten identificar *drivers* claros del liderazgo alcanzado. No se trata únicamente de recursos naturales, sino de gobernanza sectorial, coordinación público-privada, disciplina empresarial e inversión continua. La consolidación del Ecuador como referente mundial en



## EL EXPOSITOR

**Daniel Susaeta** es candidato a doctor en Management Sciences del ESADE Business School (España), con un MBA del IDE Business School, donde fue su director general. Actualmente es director de Fundraising de la misma institución, y profesor y director de la Dirección de Operaciones.

camarón responde a un modelo que combina eficiencia productiva, integración de cadena, diversificación comercial y adaptación permanente.

El contraste con otros sectores agroexportadores revela que el entorno externo es el mismo, pero las respuestas estratégicas difieren. La industria camaronera logró convertir la complejidad internacional en un incentivo para innovar, ajustar y fortalecer procesos internos. Esa lógica explica por qué, incluso en momentos de incertidumbre global, el sector mantuvo dinamismo y expansión.

Las lecciones trascienden al propio camarón. El caso muestra que la competitividad sostenida no depende exclusivamente de condiciones externas favorables, sino de decisiones estructurales que permitan absorber shocks y aprovechar oportunidades. La construcción de capacidades, la integración de la cadena y la visión de largo plazo emergen como elementos replicables para otros sectores que buscan mejorar su desempeño exportador.

Hoy el camarón no solo compite en cifras con el petróleo; redefine el perfil productivo del país. Si mantiene su ritmo de crecimiento, podría convertirse en el principal rubro de exportación del Ecuador. Más allá de las estadísticas, el fenómeno revela un aprendizaje estratégico: en contextos de volatilidad global, la resiliencia no es casualidad, sino resultado de un modelo empresarial coherente y sostenido.

## EL AUTOR

**Jorge Cavagnaro A.** posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RR. PP. por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.