



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO PARA OPTAR**

**POR EL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**“ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA AMPLIAR LAS EXPORTACIONES DE SARDINAS HACIA  
ESTADOS UNIDOS DE LA EMPRESA SALICA DEL ECUADOR S.A.”**

AUTOR:

**JORGE AUGUSTO BARREIRO GUERRERO**

TUTOR DE TESIS:

**MGS. BOCCA RUIZ FERNANDO**

GUAYAQUIL – ECUADOR

Marzo 2021

## LOMO



**“ ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA AMPLIAR LAS  
EXPORTACIONES DE SARDINAS HACIA ESTADOS  
UNIDOS DE LA EMPRESA SALICA DEL ECUADOR S.A.”**

**2021**

## Repositorio Senescyt

## ANEXO XI.- FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA AMPLIAR LAS EXPORTACIONES DE SARDINAS HACIA ESTADOS UNIDOS DE LA EMPRESA SALICA DEL ECUADOR S.A.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Barreiro Guerrero Jorge Augusto		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Ing. Bocca Ruíz Fernando Francisco, Mg.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Administrativas		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>			
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Tercer Nivel – Ingeniería Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	MARZO 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	80
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comercialización de Productos		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Estrategias, Sardinias, Comercialización, Exportaciones, Ventas, Tácticas.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El propósito de este trabajo de investigación es de poder realizar las respectivas estrategias comerciales que del departamento de comercialización de la compañía Salica del Ecuador puede implementar en sus operaciones de incrementar las ventas de conservas de sardinias en Estados Unidos, existen muchos factores que pueden influenciar en la capacidad de ventas, internos como externos; al momento de iniciar las respectivas ventas o las exportaciones hacia los clientes; la información que debe contener la empresa es de vital importancia, obtenido bajo un riguroso estudio de mercado. La empresa Salica del Ecuador S.A., lleva 16 años de operatividad dentro del Ecuador, en la exportaciones bajo las líneas de los derivados de atún como: Lomos pre-cocidos congelados, Lomos crudos congelados, conservas de atún en lata, atún en fundas flexibles y conservas de sardinias en sus diferentes presentaciones, se realizó su respectivo planteamiento del problema junto con los objetivos que han podido orientar el futuro de este proyecto, su metodología de aplicación en el desarrollo, como la investigación cualitativa que se llevo a cabo durante el tiempo designado a realizar este estudio de caso; fueron entrevistados tres instituciones que se llevan perfecto en el funcionamiento de la compañía, finalmente se llevo con afín el desarrollo de la propuesta de investigación en donde se construyo el modelo FOFADO con las estrategias, adicionalmente se culmino con las conclusiones y recomendaciones.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	Teléfono: <b>0999736688</b>	E-mail: <b><a href="mailto:jorge.barrerirog@ug.edu.ec">jorge.barrerirog@ug.edu.ec</a> /</b> <b><a href="mailto:my.j12@hotmail.com">my.j12@hotmail.com</a></b>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	Nombre: Ab. Elizabeth Coronel Castillo		
	Teléfono: (04) 259-6830		
	E-mail: elizabeth.coronelc@ug.edu.ec		



**ANEXO XII.- DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y DE AUTORIZACIÓN DE LICENCIA GRATUITA  
INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO  
ACADÉMICOS**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

---

**LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO  
ACADÉMICOS**

Yo, **JORGE AUGUSTO BARREIRO GUERRERO** con C.I. No. **094163269-7** certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es “**ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA AMPLIAR LAS EXPORTACIONES DE SARDINAS HACIA ESTADOS UNIDOS DE LA EMPRESA SALICA DEL ECUADOR S.A.**” son de mi absoluta propiedad y responsabilidad, en conformidad al Artículo 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN\*, autorizo la utilización de una licencia gratuita intransferible, para el uso no comercial de la presente obra a favor de la Universidad de Guayaquil.

**JORGE AUGUSTO BARREIRO GUERRERO**  
C.I. NO. 094163269-7

## ANEXO VII.- CERTIFICADO PORCENTAJE SIMILITUD



### ANEXO VII.- CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado **FRANCISCO FERNANDO BOCCA RUIZ**, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **JORGE AUGUSTO BARREIRO GUERRERO**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL**.

Se informa que el trabajo de titulación: **ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA AMPLIAR LAS EXPORTACIONES DE SARDINAS HACIA ESTADOS UNIDOS DE LA EMPRESA SALICA DEL ECUADOR S.A.**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio **URKUND** quedando el **1%** de coincidencia.

**URKUND**

#### Document Information

Analyzed document	ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA AMPLIAR LAS EXPORTACIONES DE SARDINAS HACIA ESTADOS UNIDOS DE LA EMPRESA SALICA DEL ECUADOR S.A. ◆◆◆.docx (D97642738)
Submitted	3/8/2021 7:26:00 PM
Submitted by	Fernando Bocca Ruiz
Submitter email	fernando.boccar@ug.edu.ec
Similarity	1%
Analysis address	fernando.boccar.ug@analysis.orkund.com

#### Sources included in the report

<b>SA</b>	<b>GUÍA PRACTICA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS.docx</b> Document GUÍA PRACTICA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS.docx (D47755576)		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/11395/1/1%20PORTADA.doc">https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/11395/1/1%20PORTADA.doc</a> Fetched: 2/2/2020 7:50:40 AM		1
<b>W</b>	URL: <a href="http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investi...">http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investi...</a> Fetched: 3/8/2021 7:27:00 PM		1
<b>SA</b>	<b>14-12-2108 MARCO METODOLÓGICO.docx</b> Document 14-12-2108 MARCO METODOLÓGICO.docx (D45768383)		2
<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL / TT CII 2019 - BARZOLA LOPEZ LUIS (II).docx</b> Document TT CII 2019 - BARZOLA LOPEZ LUIS (II).docx (D64925614) Submitted by: ruben.saldanaj@ug.edu.ec Receiver: ruben.saldanaj.ug@analysis.orkund.com		1

<https://secure.orkund.com/view/93181717-977045-555234#/>

<b>FERNANDO FRANCISCO BOCCA RUIZ</b>	Firmado digitalmente por FERNANDO FRANCISCO BOCCA RUIZ Fecha: 2021.03.12 21:01:04 -05'00'
--------------------------------------	--

MGS. FRANCISCO FERNANDO BOCCA RUIZ

C.I. 091353440-0

FECHA: 10 de Marzo del 2021

## ANEXI VI. - CERTIFICADO DEL DOCENTE TUTOR DEL TRABAJO TITULACION



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL



## ANEXO VI. - CERTIFICADO DEL DOCENTE-TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Guayaquil, 10 de marzo 2021

Economista:

Jorge Chabusa Vargas, MgS

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación **ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA AMPLIAR LAS EXPORTACIONES DE SARDINAS HACIA ESTADOS UNIDOS DE LA EMPRESA SALICA DEL ECUADOR S.A.** del estudiante **JORGE AUGUSTO BARREIRO GUERRERO**, indicando que ha cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que el estudiante está apto para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

**FERNANDO**  
**FRANCISCO**  
**BOCCA RUIZ**

Firmado digitalmente  
por FERNANDO  
FRANCISCO BOCCA RUIZ  
Fecha: 2021.03.10  
23:33:25 -05'00'

---

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
MGS. FRANCISCO FERNANDO BOCCA RUIZ  
C.I. 091353440-0  
FECHA: 10 de Marzo del 2021

## ANEXO VIII.- INFORME DEL DOCENTE REVISOR



## ANEXO VIII.- INFORME DEL DOCENTE REVISOR

Guayaquil, 18 de Marzo del 2021

Economista:

Jorge Chabusa Vargas, MgS

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS****UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el informe correspondiente a la REVISIÓN FINAL del Trabajo de Titulación **ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA AMPLIAR LAS EXPORTACIONES DE SARDINAS HACIA ESTADOS UNIDOS DE LA EMPRESA SALICA DEL ECUADOR S.A.** del estudiante **JORGE AUGUSTO BARREIRO GUERRERO**. Las gestiones realizadas me permiten indicar que el trabajo fue revisado considerando todos los parámetros establecidos en las normativas vigentes, en el cumplimiento de los siguientes aspectos:

Cumplimiento de requisitos de forma:

El título tiene un máximo de **18** palabras.

La memoria escrita se ajusta a la estructura establecida.

El documento se ajusta a las normas de escritura científica seleccionadas por la Facultad.

La investigación es pertinente con la línea y sublíneas de investigación de la carrera.

Los soportes teóricos son de máximo **(5)** años.

La propuesta presentada es pertinente.

Cumplimiento con el Reglamento de Régimen Académico:

El trabajo es el resultado de una investigación.

El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.

El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.

El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se indica que fue revisado, el certificado de porcentaje de similitud, la valoración del tutor, así como de las páginas preliminares solicitadas, lo cual indica el que el trabajo de investigación cumple con los requisitos exigidos.

Una vez concluida esta revisión, considero que el estudiante está apto para continuar el proceso de titulación. Particular que comunicamos a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:

**LUIS****FERNANDO**

DOCENTE TUTOR REVISOR

**MGS. LOPEZ LUIS FERNANDO**

C.I. 170476090-7

FECHA: 18/03/2021

### **Dedicatoria**

Este trabajo está totalmente dedicado a la familia Guerrero, quien con su primer hijo en poder graduarse en una Universidad están totalmente orgullosos de saber hasta donde he llegado.

A mi compañera Katherine que con su esfuerzo incondicional durante muchos semestres se convirtió en una fuerza para poder seguir y no desmayarme en medio camino de este proceso tan engroso.

A mi abuelo Antonio Barreiro Murtua quien siempre supo todo mi potencial, quien desde pequeño me ha criado como su hijo, todo su cariño y amor se ve plasmado en este arduo trabajo de investigación, el quien ha sido uno de mis principales pilares.

A mis compañeros y profesores de la universidad quien a lo largo de los semestres forjaron mi carácter y mi dedicación a ser un profesional correcto y representar a tan valiosa institución.

### **Agradecimiento**

Agradezco principalmente a Dios, la fuerza que ha permitido colocar en mí para poder atravesar los enormes obstáculos que semestre a semestre se presentaban.

A mis padres, que con su fuerza incondicional ayudaron a ser forzar a este profesional, con sus concejos muy presentes hicieron que mi objetivo sea ser mejor que ayer.

A mi abuelo Antonio Barreiro Maurtua, que jamás dudo de mí y que con sus 90 años estaré infinitamente agradecido por su invaluable ayuda.

A mi compañera Katherine, que se transformó parte de mi vida en poder llegar a este paso tan gigante en mi vida, que con su ayuda hizo que recapacitara en mi decisión de seguir en la universidad.

A mis hermanas y hermano quienes están totalmente orgullosos de lo que he forjado en la semilla de nuestra familia.

## Tabla de Contenido

REPOSITORIO SENESCYT.....	III
.....	IV
ANEXO XII.- DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y DE AUTORIZACIÓN DE LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS.....	IV
ANEXO VII .- CERTIFICADO PORCENTAJE SIMILITUD.....	V
ANEXI VI. - CERTIFICADO DEL DOCENTE TUTOR DEL TRABAJO TITULACION.....	VI
ANEXO VIII.- INFORME DEL DOCENTE REVISOR .....	VII
DEDICATORIA.....	VIII
AGRADECIMIENTO .....	IX
TABLA DE CONTENIDO .....	X
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIV
ANEXO XIII.- RESUMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (ESPAÑOL) .....	XV
ANEXO XIV.- RESUMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (INGLÉS) .....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
EL PROBLEMA .....	3
1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2. FORMACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4

1.2.1. <i>Problema</i> .....	4
1.2.1.1. Preguntas Complementarias .....	5
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.3.1. <i>Objetivo General:</i> .....	5
1.3.2. <i>Objetivos Específicos:</i> .....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	6
1.4.1. <i>Justificación Teórica</i> .....	6
1.4.2. <i>Justificación Practica</i> .....	7
1.4.3. <i>Justificación Metodológica</i> .....	8
1.5. DELIMITACIÓN .....	8
1.5.1. <i>Campo</i> .....	8
1.5.2. <i>Tiempo</i> .....	9
1.5.3. <i>Espacio</i> .....	9
1.6. HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	10
1.6.1. <i>Hipótesis General</i> .....	10
1.6.2. <i>Variables Independientes</i> .....	10
1.6.3. <i>Variable Dependiente</i> .....	10
1.6.4. <i>Operacionalizacion de las Variables</i> .....	11
1.7. ASPECTOS METODOLÓGICO.....	14
1.7.1. <i>Investigación Cualitativa.</i> .....	14
1.7.2. <i>Investigación Cuantitativa.</i> .....	14
1.7.3. <i>Investigación Documental.</i> .....	14
1.7.4. <i>Población.</i> .....	14
1.7.5. <i>Muestra.</i> .....	14
1.7.6. <i>Técnicas e Instrumentos.</i> .....	14
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>15</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1. BASES TEÓRICAS .....	15
2.2. ESTRATEGIAS COMERCIALES .....	15
2.3. IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	16
2.4. COMPETENCIAS.....	16
2.5. VENTAJA COMPETITIVAS .....	16
2.6. COMPETENCIAS DISTINTIVAS .....	17
2.7. DESEMPEÑO SUPERIOR.....	17
2.8. LAS CAPACIDADES DE UNA EMPRESA .....	18
2.9. PRODUCTO .....	18
2.9.1. <i>Sardinas</i> .....	19
2.9.1.1. <i>Sardinas en Conservas.</i> .....	19
2.10. LIDERAZGO DE PRODUCTO .....	20
2.11. EMPRESAS LOCALES .....	21
2.12. RIVALIDADES ENTRE COMPAÑÍAS .....	21
2.13. COMPETENCIA INTERNACIONAL .....	21
2.14. NORMAS .....	22
2.14.1. <i>Normas Privadas</i> .....	22
2.15. FACTORES INTERNOS.....	22
2.15.1. <i>Legislación Nacional</i> .....	23
2.16. FACTORES EXTERNOS .....	23
2.16.1. <i>Legislación Internacional</i> .....	23
2.16.2. <i>Tratados y Acuerdos</i> .....	24

2.17. INFORMACIÓN DEL MERCADO.....	24
2.18. SECTOR PESQUERO INDUSTRIAL .....	25
2.19. RENTABILIDAD DE LA INFORMACIÓN .....	25
2.20. RATIOS FINANCIEROS .....	26
2.20.1. <i>Ratios de Rentabilidad</i> .....	26
2.20.1.1. Ratio de la Rentabilidad de la Empresa en General.....	26
2.20.1.2. Ratio de Rentabilidad de las Ventas.....	26
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>27</b>
<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>27</b>
3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.2. TIPOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.2.1. <i>Investigación Descriptiva</i> .....	28
3.2.2. <i>Investigación Exploratoria</i> .....	28
3.2.3. <i>Investigación Estudio de Caso</i> .....	29
3.3. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
3.3.1. <i>Entrevistas</i> .....	30
3.4. POBLACIÓN ESTADÍSTICA .....	31
3.5. MUESTRA ESTADÍSTICA .....	31
3.6. MATRIZ DE STAKEHOLDERS O MAPEO DE ACTORES.....	31
3.6.1. <i>Gráfico de la Matriz de Actores</i> .....	32
3.7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	33
3.7.1. <i>Entidades Públicas</i> .....	34
3.7.2. <i>Entidades Privadas</i> .....	44
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>59</b>
<b>PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>59</b>
CONSTRUIR UN ANÁLISIS EN BASE AL FODA (ANÁLISIS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS) RELACIONADO A LAS ESTRATEGIAS QUE SE PROPONDRÍAN A LA EMPRESA SALICA DEL ECUADOR S.A.....	59
4.1. INTRODUCCIÓN .....	59
4.2. JUSTIFICACIÓN .....	59
4.3. OBJETIVOS .....	60
4.3.1. <i>Objetivo General</i> .....	60
4.1.1. <i>Objetivos Específicos</i> .....	60
4.4. ANÁLISIS FODA.....	60
4.4.1. <i>Matriz FODA</i> .....	61
4.5. ANÁLISIS FO-FA-DO-DA .....	62
4.5.1. <i>Matriz FO-FA-DO-DA</i> .....	62
4.6. MODELO DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	64
4.7. CADENA DE VALOR DE PORTER.....	64
4.8. INFORME DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN. ....	67
4.8.1. <i>Información de la normativa y reglamento que tiene USA sobre el producto conservas de sardinas</i> .....	67
4.8.2. <i>Búsqueda de información en el sistema armonizado de Estados Unidos</i> .....	67
4.8.3. <i>Representante Comercial establecido en Estados Unidos</i> .....	67
4.8.4. <i>Delimitar nueva segmentación de mercado dentro de los Estados Unidos</i> .....	68
4.8.5. <i>Realizar un contrato naviero de corto plazo</i> .....	68
4.8.6. <i>Elaborar conservas de sardinas con los líquidos de coberturas que se encuentren en tendencia</i> .....	68
4.8.7. <i>Uso de la marca Campos con certificación Kosher</i> .....	68

4.8.8. Ajuste de promoción en base al volumen de venta y la forma de pago .....	69
4.8.9. Desarrollar bonificación de descuentos Blackfriday .....	69
4.9. EL ORDEN SEGÚN LAS PROPUESTAS DE LAS ESTRATEGIAS.....	69
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>70</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>78</b>

### Índice de Figuras

<b>Imagen 1:</b> Ubicación de Salica del Ecuador S.A. ....	9
<b>Imagen 2:</b> Sardina en Estado Natural .....	19
<b>Imagen 3:</b> Conservas de Sardinias en Salsa de Tomate .....	20
<b>Imagen 4:</b> Formula Rentabilidad de la Empresa .....	26
<b>Imagen 5:</b> Formula Rentabilidad de las Ventas .....	27
<b>Imagen 6</b> Grafico de los Actores.....	32
<b>Imagen 7</b> Matriz de estrategias del análisis FODA de la compañía Salica del Ecuador S.A. ....	61
<b>Imagen 8</b> Las 5 fuerzas de Porter de la compañía Salica del Ecuador S.A. ....	64
<b>Imagen 9</b> Cadena de valor de Porter – Salica del Ecuador S.A. ....	65
<b>Imagen 10</b> Entrevista presencial con el Analista de Exportaciones de Salica del Ecuador - Luis Cifuentes	78
<b>Imagen 11</b> Entrevista presencial con el Gerente Comercial de Salica del Ecuador - Marlon Barchi .....	78
<b>Imagen 12</b> Entrevista virtual (Zoom) con el Coordinador de Origen de Fedexpor – Geovanny Enríquez .	79
<b>Imagen 13</b> Entrevista virtual (Zoom) con el viceministro de Comercio Exterior – Diego Legarda. ....	79

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de las variables. ....	11
<b>Tabla 2:</b> Orden de participación por los entrevistados ajustado al tipo de institución que pertenece.....	33
<b>Tabla 3</b> Entrevistas a personas de las Entidades Publicas – Ministerio de Comercio Exterior .....	34
<b>Tabla 4</b> Entrevistas a personas de las Entidades Privadas – Salica del Ecuador S.A. ....	44
<b>Tabla 5</b> Entrevistas a personal de las Entidades Privadas – Fedexpor S.A.....	50
<b>Tabla 6</b> Matriz FO-FA-DO-DA .....	62
<b>Tabla 7</b> Enlace de Objetivos con las estrategias y los Departamentos .....	70
<b>Tabla 8</b> Cuestionario de preguntas.....	80



## ANEXO XIII.- RESUMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (ESPAÑOL)

### FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

---

#### “ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA AMPLIAR LAS EXPORTACIONES DE SARDINAS HACIA ESTADOS UNIDOS DE LA EMPRESA SALICA DEL ECUADOR S.A.”

**Autor:** JORGE AUGUTO BARREIRO GUERRERO

**Tutor:** MGS. BOCCA RUIZ FERNANDO

El propósito de este trabajo de investigación es de poder realizar las respectivas estrategias comerciales que del departamento de comercialización de la compañía Salica del Ecuador puede implementar en sus operaciones de incrementar las ventas de conservas de sardinas en Estados Unidos, existen muchos factores que pueden influenciar en la capacidad de ventas, internos como externos; al momento de iniciar las respectivas ventas o las exportaciones hacia los clientes; la información que debe contener la empresa es de vital importancia, obtenido bajo un riguroso estudio de mercado. La empresa Salica del Ecuador S.A., lleva 16 años de operatividad dentro del Ecuador, en la exportaciones bajo las líneas de los derivados de atún como: Lomos pre-cocidos congelados, Lomos crudos congelados, conservas de atún en lata, atún en fundas flexibles y conservas de sardinas en sus diferentes presentaciones, se realizó su respectivo planteamiento del problema junto con los objetivos que han podido orientar el futuro de este proyecto, su metodología de aplicación en el desarrollo, como la investigación cualitativa que se llevo a cabo durante el tiempo designado a realizar este estudio de caso; fueron entrevistados tres instituciones que se llevan perfecto en el funcionamiento de la compañía, finalmente se llevo con afín el desarrollo de la propuesta de investigación en donde se construyo el modelo FOFADO con las estrategias, adicionalmente se culmino con las conclusiones y recomendaciones.

**Palabras Claves:**

Estrategias, Sardinas, Comercialización, Exportaciones, Ventas, Tácticas.

## ANEXO XIV.- RESUMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (INGLÉS)

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

---

**"COMMERCIAL STRATEGIES TO EXPAND EXPORTS OF SARDINES TO THE UNITED STATES OF THE COMPANY SALICA DEL ECUADOR S.A."****Author:** JORGE AUGUTO BARREIRO GUERRERO**Advisor:** MGS. BOCCA RUIZ FERNANDO

The purpose of this research work is to be able to carry out the respective commercial strategies that the marketing department of the Salica del Ecuador company can implement in its operations to increase sales of canned sardines in the United States, there are many factors that can influence the sales capacity, internal and external; at the time of initiating the respective sales or exports to customers; The information that the company must contain is of vital importance, obtained under a rigorous market study. The company Salica del Ecuador SA, has been operating within Ecuador for 16 years, in exports under the lines of tuna derivatives such as: frozen pre-cooked loins, frozen raw loins, canned tuna in cans, tuna in flexible covers and canned sardines in their different presentations, their respective statement of the problem was carried out together with the objectives that have been able to guide the future of this project, its application methodology in the development, such as the qualitative research that was carried out during the designated time to carry out this case study; Three institutions were interviewed that are perfect in the operation of the company, finally the development of the research proposal was carried out in which the FOFADO model was built with the strategies, additionally it was concluded with the conclusions and recommendations.

**Keywords:**

Strategies, Sardines, Marketing, Exports, Sales, Tactics.

## **Introducción**

La compañía Salica del Ecuador, es uno de los principales exportadores ecuatorianos de conservas de atún, lomos de atún cocidos, crudos congelados y de conservas de sardinas en sus diferentes presentaciones hacia los diferentes mercados como la Unión Europea, Mercosur (Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay), ALADI, entre otros.

Sin embargo, su línea de productos en conservas de sardinas no ha sido tan impulsado por su poco interés en aplicar los recursos necesarios para incrementar sus ventas/exportaciones, su porcentaje de participación en los mercados en donde el producto es tan conocido por sus aportes nutricionales, la tradición de familias latinas y de ser un producto muy barato, accesible para los consumidores que opten por esta línea a pesar que en algunos mercados son libres de aranceles debido a los acuerdos bilaterales entre países o porque en algunas naciones creen que este producto no están especializados en la captura, producción y comercialización de sardinas lo que hace que sea un producto de alto consumo en el continente americano.

El presente estudio de caso tiene como objetivo proponer tácticas para favorecer a la empresa Salica del Ecuador de poder incrementar sus ventas hacia un mercado de consumismo tan grande como lo es ESTADOS UNIDOS de AMERICA.

El estudio de caso está constituido por cuatro diferentes capítulos, por lo que el primer capítulo estará consolidado en ser una guía para que el lector del contenido entienda la decisión del porque se escoge este tema, que pueda reflejar en su imaginación la esencia del planteamiento del problema de una forma sencilla de comprender, los objetivos generales y específicos estarán encaminados a los logros que el investigador desea obtener y la justificación de mostrar las ideas y ser plasmada en eventos reales.

Para el segundo capítulo de este trabajo se delimitará en un marco referencial que estará compuesto de los principales conceptos y teorías aplicables a la investigación, culminando con la base legal de la compañía.

En tanto el tercer capítulo trataremos de explicar las metodologías de investigación usadas para indagar lo que se requiere buscar con el tema del proyecto, los instrumentos de búsqueda usados a lo largo del tiempo que se ha desarrollado con el objetivo de llevar la mejor propuesta.

Por último, el cuarto capítulo en donde proponemos las estrategias comerciales para la empresa Salica del Ecuador, la misma que podrá ser usada a largo plazo según las necesidades que la compañía requiera para ingresar con más fuerzas al mercado estadounidense.

Finalmente se contribuye con las conclusiones y recomendaciones del estudio de caso exponiendo los puntos más notables que se mostraron durante el progreso de esta investigación para que la compañía pueda tener en consideración.

## Capítulo 1

### El Problema

#### 1.1.1. Planteamiento del Problema

Desde épocas centenarias diferentes etnias de la costa ecuatoriana de diferentes provincias como Guayas, Esmeraldas, Manabí se ha caracterizado por aventurarse en el mar y poder disfrutar de sus grandes privilegios, como la caza de los grandes frutos que han podido encontrar en el basto oceánico pacifico, siendo la pesca el actual movimiento artesanal que aún muchas personas mantienen para sustentar económicamente sus hogares, realizar comercio y abastecerse de alimento.

Con el pasar de los años el ser humano fue capaz de generar nuevas actualizaciones de búsquedas de grandes cardúmenes en el mar, pasó desde la observación del comportamiento de las mareas provocadas por las diferentes estaciones lunares que se evidencian cada semana, la observaciones de manchas de cardúmenes en la navegación de balsas hasta llegar a la conceptualización de usar máquinas en las embarcaciones para la captura, guía, almacenamiento de peces en congelamiento hasta llegar a la producción, comercialización.

La actividad pesquera es de las principales fuentes de ingresos de grandes comunidades dentro de Ecuador, ya que la pesca artesanal con el pasar del año, no ha evolucionado como su predecesor la pesca industrial, que en grandes volúmenes es capaz de conseguir lo que en forma artesanal le llevaría meses de conseguir.

El Ecuador se ha convertido en uno de los más grandes capturadores, procesadores y comercializadores de pelágicos en América del Sur, esta ventaja ante grandes países sudamericanos como Perú, Colombia y Chile hacen que los grandes mercados tengan en consideración a Ecuador como uno de los referentes aliados en proveer pelágicos de excelente calidad.

En la actualidad debido a la pandemia del COVID-19 muchas de las exportaciones no petroleras del Ecuador fueron perjudicadas y en otras líneas de productos como las conservas de sardinas en sus

diferentes presentaciones tuvieron un pequeño aumento debido al consumo de productos perecibles, esto ocasionado por el poco abasto de mercaderías en los supermercados, ya que el distanciamiento obligó a las personas a estar confinadas por varios días, realizando teletrabajos, disminuyendo la presencia de personas en los autoservicios, incrementando la venta de productos mediante apps móviles y sitios de comercio electrónicos.

En su informe del mes de agosto del 2020 la Cámara de pesquería del Ecuador (CNP, 2020), las exportaciones del Ecuador bajo la denominación “Sardinias, sardinelas y espadines” tuvieron un aumento del 26,41% con respecto al mes de agosto del 2019, resaltando la potencia del producto ecuatoriano como primera necesidad en los diferentes mercados del mundo.

La empresa Salica del Ecuador, de los principales exportadores de conservas de pescados en el Ecuador, no tuvo una gran participación sardinias en conservas dentro del mercado estadounidense a pesar de que los pedidos por productos de primera necesidad y perecibles en otras líneas de conservas de pescados como el atún se incrementaron debido a la alta demanda ya que muchas personas aún se siguen abasteciendo de alimentos perecibles con larga duración de almacenamiento, ya que la tendencia por encontrar la cura a la enfermedad produce incertidumbre en las multitudes.

La compañía no ha encontrado la forma de como introducir la conserva de sardinias en el mercado de los ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, el producto a pesar de no contar con un desgravamen arancelario por un acuerdo bilateral de los países tiene un arancel del 0% por importación en la partida arancelaria 1604.13.40.00 según lo establece el sistema armonizado de impuesto de ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (United States International Trade Commission, 2020).

## **1.2. Formación y Sistematización del Problema**

### **1.2.1. Problema**

Con lo anteriormente expuesto se procede a exponer la siguiente pregunta de investigación del cual se intenta conocer:

¿La elaboración de estrategias comerciales fomentaría el incremento de ventas de conservas de sardinas en el mercado estadounidense?

#### **1.2.1.1. Preguntas Complementarias**

¿Es posible que la calidad del producto influya en que los clientes no opten por esta línea de productos?

¿Es viable que con el conocimiento del libre arancel de la sardina que consta en el sistema armonizado de EEUU cause un impacto de crecimiento en las exportaciones en las ventas directas a distribuidores?

¿Las estrategias propuestas demostrarán la viabilidad de exportar sardinas al mercado estadounidense?

¿La demanda del producto sardinas dentro de la pandemia del COVID-19 ha causado realmente el incremento de las exportaciones en Ecuador?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

Formular un plan estratégico comercial para el departamento de exportaciones de la compañía Salica del Ecuador que fomente el incremento de sus ventas de sardinas al mercado estadounidense.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- Proyectar la problemática del estudio de caso, con el propósito de demostrar que las estrategias comerciales de un producto económico dentro de un gran mercado siempre tienen que ser preferencia en los objetivos departamentales.
- Establecer un sólido marco referencial que sea base de la y soporte del estudio de caso.
- Implementar nuevas técnicas de comercialización para la atracción de nuevos clientes.
- Constituir las metodologías, y procedimientos a manejar en la observación y desarrollo del estudio de caso.

- Dar a conocer la viabilidad de las propuestas de estrategias en el departamento a través de las recomendaciones y conclusiones.

#### **1.4. Justificación del Proyecto**

Debido a la situación actual por la pandemia del COVID-19, la compañía Salica del Ecuador se ha enfocado en líneas de productos conocidas (atún) y ha descuidado sus otras líneas de ventas como la conserva de sardinas, permitiéndose que tenga poca participación de ventas entre los principales exportadores de pelágicos en el Ecuador.

De hecho, en el tema “La metodología de la investigación” de los autores (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 24) expresan: “Las investigaciones se originan por ideas, sin importar qué tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir”. Por lo contrario, el autor (Gomez Bastar, 2012, pág. 10) nos expresa: “La investigación constituye un proceso que permite el desarrollo profesional y personal del individuo, y es oportuno mencionar que influye en el progreso del conocimiento, al provocar una serie de interrogantes, inquietudes y curiosidades”.

El rol que tienen los principales exportadores de pelágicos en el Ecuador es de potenciar el perfeccionamiento de productos ecuatorianos de primera calidad, comercializándolo ante los diferentes mercados en donde la demanda esperada sacie las necesidades de los consumidores frente a la agresiva competencia de diferentes empresas nacientes en esta línea de productos.

La necesidad de poder aplicar una correcta justificación se observará realizada en la respectiva justificación teórica, práctica y metodológica.

##### **1.4.1. Justificación Teórica**

Para los autores (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) la justificación teórica radica en: “proporcionar una visión sobre dónde se sitúa el planteamiento propuesto

dentro del campo de conocimiento en el cual nos moveremos”, basándonos en el concepto nos apoyaremos en lo que menciona en el artículo IV del 2019 IMF Country Report No. 19/79 cuyo título es “El desempeño de las exportaciones de Ecuador en beneficiarse de tarifas más bajas y mejorar las instituciones nacionales” que por medio del análisis correspondiente en las estrategias comerciales se da por los requerimientos de acreditarse frente al extranjeros con productos de excelente calidad, de atribuir acuerdos comerciales bilaterales para ser más competitivos frente a empresas que se dedican al mismo giro del negocio radicadas en otras naciones, el sector pesquero ha representado más de un tercio de exportaciones no petroleras en el país siendo Ecuador el país sudamericano que más exporta sus productos de conservas de atún y sardinas en la región.

#### **1.4.2. Justificación Práctica**

El departamento comercial de una compañía es el principal pionero para que una institución pueda mantenerse funcionando frente a competidores que se dedican al mismo giro de negocio, es decir; que la empresa dependerá mucho de sus vendedores que tan bien afinados a la dirección de poder ofrecer los mejores productos a los clientes, de captarlos y fidelizarlos a la calidad con la que se produce.

Según el autor (Bernal Torres, 2010, pág. 106) la justificación práctica se considera: “Cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo”. Con lo indicado podemos mencionar que cualquier vendedor debe de tener el enfoque estratégico vital del giro del negocio, para que sea necesario determinar cuáles son las necesidades que los clientes requieren para que la compañía pueda entregar sus productos con las mejores especificaciones que se puedan otorgar, de la misma manera en como un precio puede ser compensado con una excelente calidad.

El caso de estudio “Estrategias comerciales para ampliar las exportaciones de sardinas hacia estados unidos de la empresa Salica del Ecuador S.A.” mantiene como intención de amplificar los

ingresos de la compañía Salica del Ecuador en sus líneas de ventas “conservas de sardinas” mediante el uso eficaz y táctico de las habilidades del departamento de exportaciones para captar más clientes dentro del mercado estadounidense, de poder incrementar las plazas de empleo en el sector de la parroquia de Posorja mediante el incremento de los pedidos de ventas.

### **1.4.3. Justificación Metodológica**

“La justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento valido y confiable” (Bernal Torres, 2010, pág. 107). Expuesto lo mencionado en la teoría nuestro estudio de caso se establecerá en una perspectiva cuantitativa debido que para su progreso usaremos bases numéricas de la compañía Salica del Ecuador, los registros numéricos de exportaciones de la SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador), usaremos técnicas de investigación documental para tener acceso a la información institucional del área de exportaciones de la compañía y exponer sus falencias, entrevistas para efectuar charlas con los principales personajes que llevar la dirección departamental como el gerente comercial y así poder indagar los posibles errores que se están ocasionando para que el producto “conservas de sardinas” no despunten hacia el mercado estadounidense.

### **1.5. Delimitación**

El presente caso de estudio se llevará a cabo bajo los límites que tiene la investigación científica los cuales comprenderán: campo, tiempo y espacio.

#### **1.5.1. Campo**

El campo el cual se desarrollará el caso de estudio será el de las técnicas comerciales de las conservas de pescado especializado en la línea de sardinas.

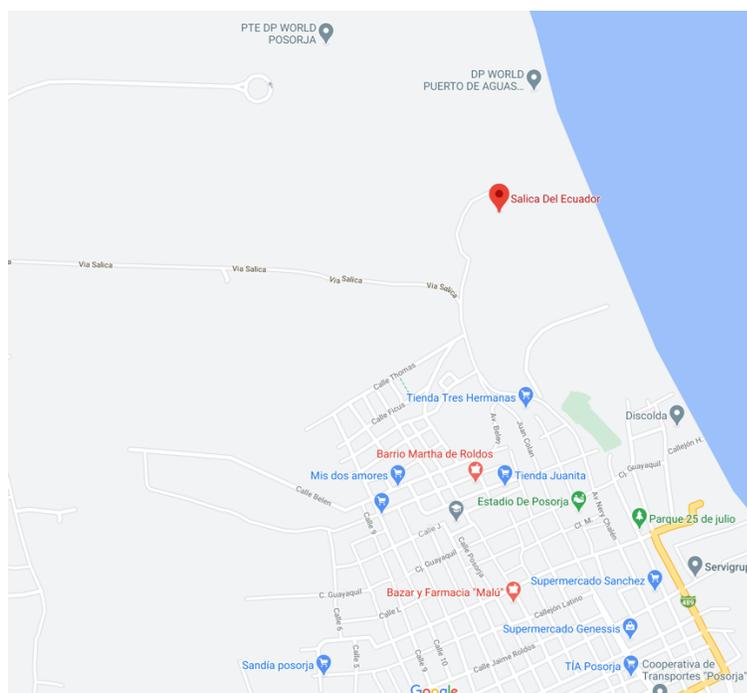
### 1.5.2. Tiempo

El tiempo en que se desarrollará el estudio de caso estará fijado por el calendario académico universitario CICLO II 2020-2021 informado por las autoridades que comprenden desde la fecha de 23 de noviembre del 2020 hasta 9 de marzo del 2021.

### 1.5.3. Espacio

Para el desarrollo del caso de estudio se llevará a cabo dentro de la parroquia de Posorja perteneciente a la ciudad de Guayaquil y el estudio de campo se centralizará en las instalaciones industriales de la compañía ubicada en la Av. Nery Chalen SL 1-2 de la parroquia Posorja, sector de Zona Franca.

**Imagen 1:** Ubicación de Salica del Ecuador S.A.



Fuente: Google Maps.

## **1.6. Hipótesis y Variables**

### **1.6.1. Hipótesis General**

Para el presente estudio de caso se optó por la formulación de la hipótesis: Si la empresa Salica del Ecuador S.A. conoce la importancia de crear sólidas estrategias comerciales para las exportaciones de sardinas entonces podrá tener mayor posibilidad de éxito en aumentar su capacidad de ventas, participación de integración en el mercado y una sólida ventaja competitiva en el mercado estadounidense.

### **1.6.2. Variables Independientes**

Sólidas estrategias comerciales para la exportación de sardinas.

### **1.6.3. Variable Dependiente**

Posibilidad de éxito en aumentar sus ventas y participación en el mercado.

#### 1.6.4. Operacionalización de las Variables

Tabla 1 Operacionalización de las variables.

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Interrogantes	Instrumentos
<b>Variable Dependiente</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de éxito en aumentar sus ventas y participación en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado satisfactorio de una tarea o acción que se emplea con mucho anhelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado Mundial.</li> <li>• Producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales competidores locales.</li> <li>• Principales competidores extranjeros.</li> <li>• Oferta y Demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A qué países ha exportado la conserva de Sardinias?</li> <li>• ¿Cumple con las necesidades de sus clientes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas.</li> <li>• Entrevistas abiertas.</li> <li>• Entrevistas abiertas.</li> </ul>

---

**Variable**
**Independiente**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólidas estrategias comerciales para la exportación de sardinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadenas de acciones calculadas aplicadas a procesos que permiten favorecer y tener ventaja sobre una acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de procesos internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es fácil cambiarse a las tendencias del mercado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas abiertas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dispone de documentaciones que describa las estrategias que deben usarse?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas abiertas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Encuentra usted optimo que las empresas elabores estrategias diversas para el ingreso a mercados potenciales?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas abiertas.</li> </ul>

---

---

- El trabajo o las funciones que los colaboradores deben ejecutar para un bien determinado.

- Procedimientos

- Orden y sistematización

- ¿Sus empleados o dirigidos están comprometidos con el giro del negocio?

- Entrevistas abiertas.

- Visión

- Objetivos diseñados

- ¿Estaría dispuestos a mejorar sus estrategias internas en base a su experiencia profesional?

- Entrevistas abiertas

---

## **1.7. Aspectos Metodológico**

### **1.7.1. Investigación Cualitativa.**

El presente caso de estudio es de representación cualitativa ya que empleamos técnicas como las entrevistas al personal de comercialización y la observación de campo, revisión literaria de otros casos similares con respecto a estrategias comerciales, por lo siguiente usaremos la técnica de análisis de datos: ficha de observación que se deriva de la observación de campo, entrevistas personalizadas, estudio de comparativo literaria con otras obras.

### **1.7.2. Investigación Cuantitativa.**

Ya que usaremos bases de información numérica de las exportaciones de la compañía Salica del Ecuador, establecemos como investigación cuantitativa. Los datos son sólidos es decir que son de fiabilidad ya que demuestran la estabilidad de la compañía en sus ventas.

### **1.7.3. Investigación Documental.**

Es de forma documental ya que el caso de estudio podrá tener datos o información obtenidos de sitios webs, revistas, libros digitales, artículos, informes de la compañía, fuentes bibliográficas, etc.

### **1.7.4. Población.**

La población con la que se obtendrán los datos corresponde a todas las empresas ecuatorianas que exportan conservas de sardinas desde los diferentes puertos del país.

### **1.7.5. Muestra.**

La muestra que se ha tomado en el caso de investigación corresponde a la compañía Salica del Ecuador que está dentro de la parroquia de Posorja.

### **1.7.6. Técnicas e Instrumentos.**

Las técnicas que se usarán en el proyecto será el dialogo directo hacia los diferentes gerentes de las áreas críticas de exportaciones (comercial, documental, exportaciones), fichas de observación y encuestas aplicadas a personal clave del are de comercialización.

## Capítulo II

### Marco Teórico

Según los autores (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) en su libro sobre la Metodología de la Investigación expresan: “La perspectiva teórica proporciona una visión sobre dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos moveremos”.

El marco teórico que se fundamentará en el estudio de caso permitirá al leyente tener una imagen clara de lo que se pretende presentar, se encontrará ideas básicas y específicas de la investigación de forma sistemáticas para el caso de estudio que se organizan de la forma siguiente:

#### **2.1. Bases Teóricas**

#### **2.2. Estrategias Comerciales**

Uno de los primordiales pasos para poder ofrecer un producto cualquier hacia un cliente, sería la de contar con un plan estratégico (Destino Negocio, 2015) señala que: “La estrategia comercial es el conjunto de acciones o planes que se realizan para alcanzar objetivos como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado”, es decir que el plan estratégico se puede enfocar en varios puntos para poder ser eficientes dentro de un mercado en particular, desde el hecho de poder estrenar un producto muy llamativo hasta poder incrementar las ventas con nuestro producto estrella. Por su parte (Bujan Perez, 2014) nos relata que: “El éxito de un nuevo producto no sólo depende de la idea detrás del producto, sino también de la comercialización del nuevo producto antes, durante y después del lanzamiento del producto”, por lo tanto el plan estratégico que se mantenga como objetivo mucho dependerá del desarrollo del producto que desde el inicio hasta el fin debe de ser innovador, que se considere los factores necesarios que determinen el mercado para que se ingresó no sea abrupto, que en su comercialización su nombre y la calidad hablen de sí mismas.

### **2.3. Implantación de Estrategias**

Para el año 2020 las rivalidades que se encuentran en el sector de pelágicos se volvió tan fuerte que las mayorías de las empresas pesqueras del Ecuador debieron implantar estrategias que le permitan poseer una ventaja tan competitiva sobre las otras compañías, además de poder garantizar una gran cuota de mercado, para los autores (Hill & Jones, 2009) la teoría de implantación de estrategias: “Implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía” concuerda de la misma forma con (Moreno, 2003) que explica: “La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos”.

### **2.4. Competencias**

Según (Real Academia Española, s.f.) Lo define como: “Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”, pues las rivalidades de empresas exportadoras de conservas de pescados dentro de Ecuador son tan agresivas debido que uno de sus factores es la tendencia de precio por materia prima y de productos elaborados junto con la moneda en la que se factura.

### **2.5. Ventaja Competitivas**

Las empresas exportadoras ante la fuerte competencia agresiva que posee de sus rivales locales e internacionales siempre deben de poseer ventajas competitivas que permitan diferenciarse de otras, en el caso de Salica del Ecuador posee una flota pesquera grande y proveedores aliados que le provee de materia prima a lo largo del año sin preocuparse por el desabasto de peces por las vedas para proteger las especies, establece relación junto a los autores (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 134) que: “Es algo que la empresa hace mejor que sus competidores, que le otorga superioridad para satisfacer las necesidades

de los clientes o para mantener relaciones mutuamente satisfactorias con los grupos de interés importante” pero para los autores (Jardon & Martos, 2010) construir ventajas competitiva significa: “Cuando las empresas hacen uso de factores externos e internos, es decir, todos los que se referían a recursos de la empresa, su capacidad organizativa, los factores estratégicos y el territorio”.

## **2.6. Competencias Distintivas**

Ecuador se ha caracterizado por ser uno de los pioneros en exportaciones de materia prima hacia los diferentes mercados internacionales, como Unión Europea, Mercosur y demás que a lo largo del tiempo desde que incursionó en la venta de pelágicos se posicionó como un proveedor confiable, serio en productos de excelente calidad, como lo indica (Jones & Hill, 2009, pág. 77) en su libro de Administración Estratégica las competencias distintivas: “Son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales”, sin duda los conceptos se unen a los autores (Muñoz Arias & Calderon Hernandez, 2008, pág. 137) que enuncian: “Aquellas que le permiten a una organización obtener una ventaja que sea sostenida y que por lo tanto le facilitan lograr un desempeño superior frente a sus competidores”.

## **2.7. Desempeño Superior**

En su artículo (Berenstein, 2010) menciona que el desempeño superior como: “Generar más ventas con menos costos y menos esfuerzo”, las empresas ecuatorianas al poseer una moneda extranjera (dólar estadounidense) en circulación tienden a competir muy fuerte con empresas orientales que poseen divisas de menor valor, ya que sus costos de producción son más elevados y la oferta que pretenden realizar no es tan considerable como la de los orientales; dado ello su proceso de desempeño en los costos fijos e indirectos de producción tienden a ser un poco frágiles en poder asumir costos para ser más competitivos en otros mercados, de esta manera también enlazamos la teoría de la autora (Amato, 2014) sobre el desempeño superior:

El desempeño superior de ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias funcionales basadas en la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad e innovación en los procesos y la satisfacción de los stakeholders (*público de interés*), en el marco de un desarrollo sustentable económico, social y ambiental. (pág. 5)

## **2.8. Las Capacidades de una Empresa**

Las empresas ecuatorianas para poder ser competitivas en los diferentes mercados internacionales tienen que poseer grandes capacidades de respuestas ante las demandas que poseen los compradores, sus capacidades en el almacenaje de materia prima, su campo logístico que sean tan óptimo en los tiempos de distribución, lo encontramos en el libro de administración estratégicas por los autores (Jones & Hill, 2009, pág. 78) donde enuncian: “Se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo” sin embargo encontramos que para (Centro Europeo de Posgrado, 2020) las capacidades de las empresas se esquematizan: “En la forma en que la empresa despliega esos recursos, por lo que se suele asociar a la idea de flujo, una sobrevaloración o infravaloración de las capacidades puede repercutir directamente en una estrategia equivocada”.

## **2.9. Producto**

Según (Significados, 2018) establece: “Conjunto de atributos tangibles que son fáciles de identificar por su precio, color, empaque, diseño, tamaño, utilidad, empresa fabricante, calidad y además, el producto está identificado con un nombre que puede comprender y reconocer cualquier persona”, para esto mencionamos que el producto de conservas de sardinas es un bien muy reconocible para los latinoamericanos, ya que por su tradición familiar en que muchas personas optan por su adquisición, también lo es por su sabor, la fácil adquisición para familias de pocos recursos y por sus aportes nutricionales que posee, al ser un pez muy fácil de reconocer cuando está empaquetado y de comprender estas características es ideal posicionarlo como el mejor producto en conservas enlatadas.

### 2.9.1. Sardinias

(Real Academia Española, s.f.) Establece a este pelágico como:

Pez teleósteo marino fisóstomo, comestible, de doce a quince centímetros de largo, parecido al arenque, pero de carne más delicada, cabeza relativamente menor, la aleta dorsal muy delantera y el cuerpo más fusiforme y de color negro azulado por encima, dorado en la cabeza y plateado en los costados y vientre.

**Imagen 2:** Sardina en Estado Natural



### **Sard. Redonda (*Etrumeus teres*)**

**Fuente:** Instituto Nacional de Pesca

#### 2.9.1.1. Sardinias en Conservas.

(Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura, 2018)

Establece:

Deberán haberse eliminado completamente la cabeza y las branquias; podrán haberse quitado las escamas y/o la cola. El pescado podrá estar eviscerado, cuyo caso deberá estar exento de vísceras, salvo las huevas, lechas o rincón. Si no está eviscerado, estará exento de alimentos sin digerir o ya utilizados.

Las sardinas en conserva se presentarán en envases herméticamente cerrados y deberán haber sido objeto de una elaboración suficiente que asegure su esterilidad en el momento de la comercialización. (pág. 2)

**Imagen 3:** Conservas de Sardinas en Salsa de Tomate



**Fuente:** Salica del Ecuador S.A.

### 2.10. Liderazgo de Producto

(Ferrell & Hartline, 2012) En su libro de Las Estrategias de Marketing nos habla del liderazgo del producto:

Las empresas que se enfocan en el liderazgo de producto son excelentes en la tecnología y el desarrollo del producto, como resultado, ofrecen a los clientes los bienes y servicios más avanzados y de la más alta calidad en la industria. (pág. 135)

Por lo expuesto la compañía Salica del Ecuador son especialistas en la producción de conservas de pescados en sus diferentes presentaciones, por ellos muchos de sus clientes están satisfechos por el excelente producto, que a los consumidores finales les apetece adquirir ya que muchas de las

producciones de conservas que hace compañía son de marcas privadas, obteniendo así una perfecta calificación por adquisición por parte de sus compradores, como las grandes cadenas de supermercados.

### **2.11. Empresas Locales**

Salica del Ecuador a pesar de pertenecer a un grupo español, ha podido posicionarse como una empresa local que provee de los mejores productos en conservas tanto para el mercado local e internacional; para esto el autor (Castillero Mimenza, 2020) una empresa local: “Se trata de uno de los tipos de empresa más comunes, que limita su terreno de actuación a una única localidad, como una ciudad o un pueblo”.

### **2.12. Rivalidades entre Compañías**

Según mencionan los autores (Hill & Jones, 2009) en su libro de Administración Estratégica nos da un claro ejemplo:

Significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras, la lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas. (pág. 49)

### **2.13. Competencia Internacional**

Salica del Ecuador a pesar de pertenecer a un exclusivo grupo español de pesquería tan reconocido en Europa, también está en la lucha constante de grandes renombres a nivel internacional que se dedican al mismo giro del negocio; pues tanto la competencia local e internacional hacen que la compañía siempre este innovando o esquemmatizando costes de producción para ser más competitivos, estableciendo lo mencionado con (Torres Reyes, 2012) como competencia internacional: “Se refiere a la lucha por la superioridad comercial en donde implica el esfuerzo por conseguir más clientes” también concordamos un poco de la teoría con la autora (Roldan, 2020) que nos enuncia: “Capacidad que tiene

un país de participar en los mercados internacionales de manera exitosa y al mismo tiempo, elevar el nivel de vida de sus ciudadanos”.

## **2.14. Normas**

Para (Centro de Comercio Internacional, 2011) las normas: “Podría incluir, o tratar exclusivamente, terminología, símbolos, envasado, requisitos de marcado o etiquetado aplicables a un producto, proceso o método de producción” (pág. 13).

### **2.14.1. Normas Privadas**

Siempre existen clientes que tienen sus propias normas de compras, como que el producto no debe de tener más de 4 años desde la fecha de producción, su forma de cargar los productos en los pallets, la forma de pago como entre otras, lo podemos encontrar junto a lo que menciona (Centro de Comercio Internacional, 2011, pág. 46) como las normas privadas: “Tienen por objeto satisfacer las necesidades de aquellos que las elaboran y publican, sin pretender que el gobierno imponga su cumplimiento”.

## **2.15. Factores Internos**

(Sy Corvo, 2020) explica en su artículo: “Se refieren a todas las cosas que están dentro de la empresa y bajo su control, sin importar si son tangibles o intangibles”, para la empresa Salica del Ecuador contar con una misión bien estructurada que permita dar a conocer el “que hacemos” como compañía ante el mercado internacional, su visión fuerte nos garantiza cuales son los planes que posee la compañía como ser la pionera en producciones de conservas de pescados de excelente calidad distribuidos a los diferentes mercados; de la misma manera en como estamos conformados estructuralmente, desde pertenecer a un conocido grupo pesquero español donde se posee una jerarquía departamentales muy sólidas en donde se compilan los procesos para poder entregar un excelente producto final hasta los accionistas quienes con su confianza han depositado su fe para el

desarrollo sostenible del negocio que desde el 2004 funciona bajo las directrices de socios españoles y ecuatorianos.

### **2.15.1. Legislación Nacional**

Todas las empresas ecuatorianas tienen que cumplir con requisitos de inscripción, validación y cumplimiento de la legislación que el estado emita bajo sus diferentes entidades públicas que permitan poder funcionar, de esta manera concordamos lo expuesto con la autora (Trujillo, 2020) que menciona que legislación nacional es: “Conjunto de normas y leyes que regulan las relaciones entre las personas de un país o de un sector determinado”.

### **2.16. Factores Externos**

(Sy Corvo, 2020) explica de forma detallada sobre los factores externos: “La empresa no tiene control sobre cómo se formarán los mismos, representan oportunidades o amenazas para la empresa”; para un sector tan competitivo y agresivo que según lo establece (Macuy, 2017) en su trabajo de investigación que el sector pesquero ecuatoriano representa el 3% del PIB total del país, claramente se observa que la competencia de este producto elaborado es sostenible ya que al no ser un bien petrolero ocupa un porcentaje considerable en su economía interna, por lo tanto Ecuador como nación posee empresas eficaces de poder dar frente a competidores de tan grande nivel, los clientes conocen la verdadera calidad de un producto ecuatoriano, dando así una ventaja competitiva que se ha logrado a lo largo de los años para las diferentes empresas ecuatorianas.

### **2.16.1. Legislación Internacional**

(DerechoEcuador, 2020) Nos señala que: “El conjunto de normas jurídicas escritas y consuetudinarias que rigen las relaciones entre los Estados, entre éstos y las organizaciones internacionales y entre los ciudadanos de los diferentes Estados”, las empresas ecuatorianas para poder ingresar a un determinado mercado también deben de acatar ciertas reglas, normas y regulaciones que

los países importadores imponen para un correcto control de los productos que ingresan al país mediante las empresas importadoras.

### **2.16.2. *Tratados y Acuerdos***

En el sitio web de las Organizaciones de los Estados Americanos una de las organizaciones más fiables para la diplomacia en el mundo nos comenta de forma general:

Los tratados y los acuerdos, tanto bilaterales como multilaterales, entre países son unas de las herramientas más importantes en la diplomacia internacional y la resolución de conflictos.

Ambos permiten que los estados se unan y superen desafíos a través de principios jurídicos. Con su larga trayectoria de cooperación, la OEA ayuda a sus Estados miembros a enfrentar los retos de manera colectiva, y por medio de asistencia técnica y jurídica. (Organización de los Estados Americanos, s.f.).

En el enunciado sobre la forma básica de los acuerdos bilaterales y multilaterales que posee cada país, mostramos un pequeño contexto:

Un tratado internacional es un documento escrito entre dos o más países que busca la estandarización de normas afines a las relaciones internacionales con el fin de otorgar protección, derechos, obligaciones, coordinación, entre otros, en distintos ámbitos; se les llama tratados bilaterales cuando se firman entre dos países, mientras que los multilaterales son aquellos que se firman entre tres o más (Instituto Federal de Comunicaciones, s.f.).

### **2.17. Información del Mercado**

Para poder incursionar en el mercado estadounidense se debe realizar un correcto análisis de sobre los datos del mercado al que se desea ingresar, para obtener la información correcta se deben de obtener la información desde la base de las instituciones públicas, agencias estatales o gubernamentales, así también de agencias privadas que se encargan de recopilación de datos. En base desde una perspectiva positiva entenderemos que la información que se posee nos dará una gran

ventaja sobre nuestros competidores directos, podemos encajar perfecto según (Shepherd, 2000) para la búsqueda de datos o información de un mercado específico:

La información correcta y oportuna debe contribuir a reducir los costos de mercadeo de alimentos. Sin embargo, no puede esperarse que la información sea perfecta. Primero, porque los precios cambian muy rápidamente como para que la información disponible se constituya en más que una guía sobre los ingresos probables. Segundo, porque los costos de refinar y mejorar la información tienen que ser compensados por los beneficios adicionales que se consigan. (pág. 9)

### **2.18. Sector Pesquero Industrial**

Ecuador es un país lleno de muchos sectores industriales a lo largo de procesamiento de grandes toneladas de productos finales, uno de los más grandes es el sector pesquero industrial, pues conformado por captura, transformación y comercialización; para (Oleas, 2011) en el boletín mensual de los sectores de la MIPYMES nos afirma:

El subsector pesquero industrial opera de manera mucho más formal, con mayor control por parte de las autoridades competentes, y mejor consideración de las regulaciones nacionales e internacionales relativas al equipamiento y procedimientos de seguridad laboral, condiciones adecuadas de trabajo, capacitación del personal, regularización de las relaciones laborales, seguridad social, etc. (pág. 25)

### **2.19. Rentabilidad de la información**

Manejar una gran data de información sobre las exportaciones de Ecuador en conservas de sardinas hacia los diferentes mercados es de gran información vital, por ende nuestra rentabilidad de información debe de ser propicia a generar más ingresos e incrementar nuestra base de clientes para que el negocio sea de forma sostenible a lo largo del tiempo, concordamos de forma exponencial con el

autor ( Sevilla Arias, 2015) en donde expone su teoría: “La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión”.

## **2.20. Ratios Financieros**

Para (Holded, 2017) los Ratios Financieros: “En las empresas Los Ratios se utilizan para saber cómo analizar un balance de situación, al relacionar dos variables del balance o de la cuenta de resultados se obtiene información sobre la situación financiera de la empresa, poniendo de manifiesto una buena (o mala) gestión”. En todas las multinacionales la dirección general tiende a realizar Ratios Financieros para poder medir la eficiencia de sus recursos, de sus actividades como de su participación en las acciones de las compañías, esto permite conocer que tan bien guiada esta la empresa en base a la inversión que los accionistas han realizado, de cómo cada departamento realiza o gestión sus capitales de trabajo.

### **2.20.1. Ratios de Rentabilidad**

Según (Holded, 2017) establece que Los Ratios de Rentabilidad: “Es el que mide el rendimiento de una empresa en relación con sus ventas, activos o capital”.

#### **2.20.1.1. Ratio de la Rentabilidad de la Empresa en General.**

“Es el Ratio que mide la rentabilidad del negocio. Cuanto más alto sea este Ratio, más rentable es la empresa” (Holded, 2017).

**Imagen 4:** Formula Rentabilidad de la Empresa

$$\text{Rentabilidad de la empresa} = \text{Beneficio Bruto} / \text{Activo Neto Total}$$

**Fuente:** Holded.com

#### **2.20.1.2. Ratio de Rentabilidad de las Ventas.**

“Con este Ratio se medió la relación entre la cifra de ventas y el coste de fabricación del producto” (Holded, 2017).

**Imagen 5:** Formula Rentabilidad de las Ventas

$$\text{Rentabilidad de las ventas} = \text{Beneficio bruto} / \text{ventas}$$

**Fuente:** Holded.com

### Capitulo III

#### Aspectos Metodológicos

##### 3.1. Diseño de Investigación

Establecer la estructura de nuestra investigación sobre lo desarrollado nos permitirá ejecutar las averiguaciones necesarias si nuestras hipótesis tienen algún tipo de interrogante o son netamente nula, según (Puerta Vicent, 2011) nos menciona que:

Seleccionar al tipo de investigación, las técnicas y de los tipos de instrumentos, así como la construcción de estos últimos, con los que se obtendrá los datos e informaciones que permitirán comprobar las hipótesis y/o las interrogantes planteadas, la delimitación de la población, el diseño de la muestra, y el modelo de validación a emplear. (p. 15)

El presente caso de estudio tiene como finalidad una orientación cualitativa, debido que la información base de la investigación se tomará de diversas fuentes de información, entre ella enumeraremos entrevistas a personal clave de la empresa Salica del Ecuador S.A. que serán del área de Comercialización, Logística y Producción, realizaremos una recolección de información de fuentes virtuales como páginas web de institutos públicos del Ecuador (Aduana, Instituto Nacional de Pesca, Sub-secretaria de Recursos Pesqueros, etc.), revistas oficiales de comercio exterior, comunicados oficiales del Ministerio de Comercio del Exterior, base fuente creada por la compañía en sus largos años de trayectoria incursionando en los diferentes mercados internacionales de pelágicos y demás medios

oficiales que puedan ampliar el nivel de investigación desarrollada por el autor en relación a las estrategias comerciales para amplificar las exportaciones de la compañía Salica del Ecuador S.A.

### **3.2. Tipologías de Investigación**

En el presente caso de estudio desarrollado bajo el enfoque de estrategias comerciales en la empresa Salica del Ecuador S.A., nos centralizaremos en los tipos de investigación: Exploratoria, descriptiva, Campo.

#### **3.2.1. Investigación Descriptiva**

Según establece (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) en su libro de la Metodología de Investigación sobre las tipologías descriptivas: “Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (pág. 92)

En el presente caso de estudio se ejecutó de manera presencial y usando las medidas de bioseguridad debido al COVID-19 las entrevistas en las áreas claves para la elaboración de estrategias comerciales, como lo es Producción, Logística y Comercialización en su personal clave (Gerentes y Coordinadores) quienes explícitamente nos dieron información verbal sobre la compañía, sus funciones, las diferentes opiniones ante el surtido cuestionario de preguntas abiertas, que con las diversas repuestas que otorgaron en base a sus criterios se puede realizar la propuesta de valor para el estudio de caso o fundamentar la propuesta que se dará en el próximo capítulo.

#### **3.2.2. Investigación Exploratoria**

Indagar, consultar o explorar un tema es algo tan común para realizar un proyecto o caso de estudio el cual se tiene dudas sobre lo abordado, que generalmente se presente para dar a conocimiento público, para los autores (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) nos relatan un concepto tan práctico: “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es

examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (pág. 91)

Para el caso de estudio que se está abordando, se han empleado el uso de información base de fuentes primarias (información de la empresa, instituciones de pesca, Ministerio de Comercio exterior) como fuentes secundarias (medios institucionales públicos, comunicados ministeriales, proyectos similares al estudiado) mismas que sirvieron para poder dilucidar notoriamente las dudas que se tenían para la elaboración de estrategias comerciales que el departamento de comercialización de la empresa Salica del Ecuador S.A., podría usar en futuro.

### **3.2.3. Investigación Estudio de Caso**

Realizar las entrevistas claves al personal indicado en sus funciones con las respectivas medidas de seguridad debido al COVID-19, permitió recolectar información cualitativa sobre sus funciones principales y del conocimiento en que cada colaborador poseen sobre la área en donde se labora, logrando ser analizados de acuerdo a la realidad que presenta de como formar estrategias, de carácter programado y agendado para no irrumpir en las tareas que se ejecutan día a día en los departamentos claves, de la misma manera de evidenció que las entrevistas mostraron información en que no todas las áreas están enlazadas en poder cumplir la meta común, accediendo en comunicar a los diferentes gerentes departamentales que existe una posible relación de no ayuda en poder encontrar un medio factible en incrementar las ventas de la compañía, para el autor (Bernal Torres, 2010) que en su libro sobre La Metodología de la Investigación nos hace referencia a un nuevo estilo de investigación que se ha desarrollado en el siglo actual:

El estudio de caso es una modalidad investigativa que se utiliza ampliamente, con excelentes resultados desde inicios del siglo XXI, en las ciencias sociales, en especial en la psicología, la educación, la salud, la sociología, la antropología y, de manera más reciente, en los campos de la economía y la administración.

El objetivo de los estudios de caso, mejor conocido como el método del caso, es estudiar en profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional.

Para el método del caso, la unidad de análisis, “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo, etcétera. (págs. 115,116)

### **3.3. Instrumentos de la Investigación**

Es de vital importancia siempre contar con los respectivos y adecuados instrumentos que se realiza la investigación, ya que estos se consideran en favoritismo para la recopilación de datos de diferentes fuentes (primarias y secundarias), concordamos por lo establecido en el libro Metodología de La Investigación desarrollado por (Bernal Torres, 2010):

La tendencia contemporánea de la investigación es el diálogo entre enfoques, porque se acepta el criterio de que no hay métodos ni técnicas autosuficientes para la comprensión de la realidad de ningún aspecto u objeto de estudio; por tanto, se reconoce la necesidad de la complementariedad de métodos y técnica. (pág. 193)

#### **3.3.1. Entrevistas**

Para el estudio de caso realizado en la empresa Salica del Ecuador S.A., se ha escogido las entrevistas uno de los principales instrumentos para la investigación, es de forma base que siempre existan charlas entre dos personas o especializaste de un tema en específico para poder relacionar o establecer temas que se trata de indagar, el entrevistador debe abordar temas sencillos, con gran profundidad para mantener una charla relajada en base a un cuestionario bien preparado en los que podrá despejar sus dudas hacia el tema propuesto de la investigación, como nos indica (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014): “Regularmente en la investigación cualitativa, las

primeras entrevistas son abiertas y de tipo piloto, y van estructurándose conforme avanza el trabajo de campo, regularmente el propio investigador conduce las entrevistas”.

### **3.4. Población Estadística**

Para el estudio de caso que estamos llevando la población estadística que se ha considerado son las empresas exportadoras de sardinas que habitan dentro de la parroquia de Posorja, en la ciudad de Guayaquil perteneciente a la provincia del guayas, como nos comenta ( Francisco López, 2019): “Una población estadística es el total de individuos o conjunto de ellos que presentan o podrían presentar el rasgo característico que se desea estudiar”.

### **3.5. Muestra Estadística**

De la misma manera cabe indicar que la muestra estadística para este caso de estudio consideramos a la empresa Salica del Ecuador S.A., que está ubicada en la vía Nery Chalen Solar 1-2 misma que está ubicada dentro de la parroquia de Posorja, concuerda perfecto según el autor (Francisco López, Economipedia, 2018): “Una muestra estadística es un subconjunto de datos perteneciente a una población de datos”.

### **3.6. Matriz de Stakeholders o Mapeo de Actores**

Para el autor (Ollari, 2013): “El Mapeo de Actores es una técnica que busca identificar a los actores claves de un sistema y que además permite analizar sus intereses, su importancia e influencia sobre los resultados de una intervención”, como lo anteriormente expuesto hemos diseñado prácticamente un gráfico para enlazar las diferentes instituciones junto a los entrevistados claves que nos brindaron de su asistencia a través de todo este tiempo, las charlas se pudieron presentar mediante plataformas virtuales debido a la pandemia del COVID-19 no permitió establecer un conversatorio directo de forma presencial, en las charlas que se dieron de forma presencial (empresa Salica del Ecuador S.A.) se mantuvieron las medidas de bioseguridad y las respectivas medidas de distanciamiento.

### 3.6.1. Gráfico de la Matriz de Actores

Imagen 6 Gráfico de los Actores.



**Nota:** Los actores seleccionados que ejecutaron los diferentes criterios en las preguntas realizadas en las entrevistas.

**Fuente:** Elaborado por el autor

### 3.7. Análisis de los Resultados

Se plantearon las preguntas a los diferentes entrevistados por los sectores privados y públicos que nos ofrecieron una variedad de respuesta acreditadas para el seguimiento, desarrollo de nuestro proyecto de acuerdo con su experiencia en el campo en el que laboran, de modo que se realiza una tabla para percibir el orden en cómo se ejecutaron las entrevistas:

**Tabla 2:** Orden de participación por los entrevistados ajustado al tipo de institución que pertenece

Institución Pública	Institución Privada
1. Diego Legarda – Ministerio de Comercio Exterior	1. Marlon Barchi – Salica del Ecuador S.A.
	2. Luis Cifuentes – Salica del Ecuador S.A.
	3. Geovanny Enríquez - Fedexpor

**Fuente:** Elaborado por el autor

### 3.7.1. Entidades Públicas

**Tabla 3** Entrevistas a personas de las Entidades Públicas – Ministerio de Comercio Exterior

Preguntas	Diego Legarda (viceministro) – Ministerio de Comercio Exterior	Análisis de las respuestas
<p><b>1. ¿Por qué considera usted que las capacitaciones que brindan las instituciones Privadas son las ideales para conocer nuevos mercados internacionales?</b></p>	<p>Efectivamente funcionan las capacitaciones de las instituciones privadas como FEDEXPOR o PROECUADOR, como organizaciones empresariales porque la información que brindan que las empresas necesitan para ir más allá, es una gran ayuda, un gran inicio de apoyo para las empresas puedan realizar cómo manejar un estudio de mercado donde hay oportunidades donde hay productos.</p>	<p><i><b>El viceministro evidentemente está de acuerdo en que las instituciones privadas brindan una información eficaz sobre las situaciones que el mercado vive bajo las capacitaciones que brindan, pues las experiencias de expositores de diferentes áreas permiten conocer y dar una idea en especial sobre las estrategias que puedan implementar, de establecer objetivos claros, posteriores a las charlas que se han recibidos.</b></i></p>
<p><b>2. ¿Cómo puede el nuevo avance del tratado comercial con los Estados Unidos aumentar su balanza comercial frente s sus competidores Andino?</b></p>	<p>Ecuador ha realizado una pre-fase de proceso para iniciar un acuerdo comercial, como se señaló anteriormente el congreso de USA debe de aprobar el mismo para que pueda empezar a ser vigente, dicho esto una vez que se tenga el acuerdo hay un mega oportunidad para que el país pueda recuperar mercado y</p>	<p><i><b>Efectivamente el país no puede quedar fuera del plano internacional, debe de unirse a sus posibles aliados mediante los acuerdos comerciales que le permitan aumentar su balanza comercial, con un posible acuerdo que se generaría con USA Ecuador sería muy competitivo ya que sus</b></i></p>

	<p>poder aumentar su oferta, como las conservas de pescados que son una de las mejores ofertas para este nuevo destino ya que el porcentaje de aranceles ronda entre el 25-30 %, se puede generar una ventaja muy definitiva, en tiempos de “delivery” no es tan sustancial como las frecuencias que existen entre Asia y USA, se pretende ampliar este nuevo tiempos de entrega para Ecuador, reducir costos; sin duda eliminar un arancel será de manera sustancial para que el país pueda tener una mejor oportunidad de acceso.</p>	<p><b><i>productos de excelente calidad son muy reconocidos en el mundo, no podemos alejarnos del capitalismo y sus beneficios que otorgarían el estado, del gran beneficio de aumentar sus divisas y obtener un estabilidad económica que ayudaría sin dudas a muchas empresas y directamente a ecuatorianos mejorar su capacidad económica.</i></b></p>
<p><b>3. Según su criterio, ¿Cómo evaluaría usted que una inversión de sistemas de Calidad o certificaciones internacionales como BRC, IFS; Food Defense permitan que las empresas ecuatorianas sean tan competitivas hacia un nuevo mercado?</b></p>	<p>Las certificaciones se han vuelto como un estándar, casi un requerimiento básico para poder ingresar a un mercado aunque depende del mismo ya que hay unos que exigen más que otros por diferentes motivos: Social, Medio Ambiente, Trazabilidad, Pesca ilegal, etc.; cada vez se vuelve relevante y las MYPIMES no son la excepción, en algunos casos es bueno porque permite</p>	<p><b><i>Sin dudas el mundo actualmente se rige por tendencias que el mercado exige, es común encontrar este tipo de exigencias a lo largo de los años; un caso peculiar es el de USA que debido a los atentados ocurridos en el 2001 la seguridad alimentaria a nivel mundial comenzó a ser muy rigurosa, quizás en un futuro no muy lejano este tipo de certificaciones realmente</i></b></p>

	<p>una diferenciación, pero también existen casos que son en contra en donde las empresas requieren de estas certificaciones que son caras y se vuelven como una barrera de ingreso, allí es donde ese tipo de barrera necesita que una herramienta de política pública para corregir y poder más acceso a las empresas, información, capacitaciones y financiamiento en donde se han realizado con programas internaciones.</p>	<p><b><i>tengan que ser obligatorios como normativa de cuidados alimentarios que toda empresa tendrá que obtener.</i></b></p>
<p><b>4. Con el desarrollo de un nuevo acuerdo de preferencias arancelarias con Estados Unidos parece estar enfocado hacia las MYPIMES, ¿Qué objetivos tiene enfocarse a este tipo de empresas?</b></p>	<p>El enfoque que se tiene a las MYPIMES se lo ha agregado en un capítulo especial en el acuerdo de primera fase, eso no quiere decir que a las empresas no se las haya considerado, lo que se pasa es que se tiene una información definitiva sobre estas empresas, las empresas que se benefician son todas las que desean incursionar, pero en todo caso las MYPIMES son las que requieren más ayuda, mejor desarrollo, aprendizaje y poder llevarle de la mano; pues en este nuevo acuerdo se los ha</p>	<p><b><i>Las empresas medianas y pequeñas siempre piensan por crecer, el apoyo que está desarrollando el estado ecuatoriano con un fase de inicialización con USA permitirá a las empresas crecientes no disminuyan o desaparezcan por la falta de atención debido que las grandes ya tienen una dirección establecida, esto a futuro de largo plazo permitirá que la plaza laboral se incremente, los impuestos recaudados por parte del estado ecuatoriano puedan ser</i></b></p>

	considerado para realizar un empujo para que puedan empezar.	<i>maximizados con la ampliación debido a las operaciones que puedan realizar estas empresas desarrolladas.</i>
<b>5. El plan para el desarrollo de acuerdo comercial realizado con USA, ¿Cómo el estado ecuatoriano garantizar la información sobre el mercado y potenciales compradores? De existir una herramienta ¿Dónde se accede a esta información vital?</b>	La mitad de la información que se necesita está disponible de forma online de manera gratuita para hacer la investigación de mercado, de forma libre y de acuerdo a la forma de como quieras llegar, el estado ecuatoriano tiene la obligación de precautelar el acceso/información a los mercados, brindando las mejores de su información, en la información financiera que proporciona PROECUADOR (inteligencia comercial) proviene de las oficinas comerciales, demandas y oportunidades de negocios que se complementa con el balcón de información que la institución provee de datos internacionales, esto es de forma y de acceso público, tiene que ser solicitada por el demandante porque no se puede acceder de forma libre ya que esta información tiene una	<i>Realmente el estado ecuatoriano posee información de primera base que muchos productores, exportadores pueden tomar en consideración pero quizás el desconocimiento total puede llegar a tener una mala interpretación de cómo usar o solicitar una búsqueda, entenderíamos por la ineficiencia que muchas instituciones públicas se tiene este concepto, pero el desarrollo y compromiso que tiene el estado es de suma importancia para quien lo necesita, PROECUADOR a lo largo de su creación ha sido de sustento para ser una fuente de información que se deba considerar por cualquier empresaria; sin duda es de las pocas instituciones públicas que tiene la correcta orientación hacia donde se quiere apuntar como país, de obtener los</i>

	suscripción que el estado utilizar estas herramienta.	<i>mejores beneficios para sus solicitantes.</i>
<p><b>6. Bajo el concepto de Adam Smith: Un País puede ser más eficiente que otro en la producción de algunos bienes y menos eficiente en otros, ambos se pueden beneficiar del intercambio si cada país se especializa en la producción del bien que produce con mayor eficiencia, el nuevo acuerdo con USA ¿El país debe de centrarse en explotar los productos básicos de la canasta exportable? O ¿Debe de desarrollar la incursión de envío para nuevos productos?</b></p>	<p>Este episodio corresponde al libre mercado y buenas practicas que se detallas en la fase de inicialización, esto son tendencias que se están generando en los nuevos mercados que se han generado en los últimos años y vienen un poco en la facilitación del comercio desde el 2016 en donde se incorporan facilitación del comercio de la OMC (Organización Mundial del Comercio), son una fuerza importante de carácter global, es un reconocimiento tácito a la necesidad de facilitar tramites y regulaciones del comercio, de las buenas practicas se vienen dando de los países de la OCDE, sobre la regulación de la producción; de alguna forma estos dos estándares han sido considerado por USA para impulsar una primera generación de acuerdo que lo ha tenido con Brasil, Chile; también USA ha tenido el afán de espacios en donde no ha tenido espacios por</p>	<p><i>Sin duda la administración de cada gobierno se enfoca en poder realizar acuerdos de beneficios de partes y partes para que los productos ecuatorianos puedan ser ingresado sin barreras arancelarias, ante un mercado de alto consumo no se puede dejar pasar la oportunidad de incrementar la canasta exportable y buscar más opciones, el mercado está, pero se tiene que enfocar en el desarrollo correcto y sostenible.</i></p>

	<p>el congreso para tener este avance en donde no necesita el ok del congreso, pero que le permite tener confianza con sus futuros aliados, porque al entablar este tipo de capitulo te ayuda a generar confianza, credibilidad los procedimientos al comercio exterior y eso es una oportunidad de mejorar el país.</p>	
<p><b>7. Con el ingreso de nuevas tecnologías a las empresas ecuatorianas ¿Permitirá la innovación ser una de las cualidades atractivas para los clientes potenciales? Por ejemplo, una conserva en salsa de sardinas que antes se hacía en salsa de tomate, ahora se podría realizar en salsa de vinagre ya que ingresarían nuevas maquinarias refinadas al mercado ecuatoriano para el sistema de producción.</b></p>	<p>En realidad el comercio exterior está compuesto por muchos factores y las fuerzas mismas del mercado que son partes económicas que han fungido en este medio, pero hoy en los tiempos que vivimos en algo que no se puede negar reciente en la economía y comercio exterior es la competitividad, la competitividad es el factor que ayuda a marcar el desempeño de un país en comercio exterior, hacer un bien o servicio a un costo relativamente más eficiente, eso permite mejorar en volumen y participación del mercado hablando de un mundo totalmente abierto como el que estamos viviendo (pandemia de</p>	<p><b><i>El comercio internacional sin duda es agresivo frente a competidores que tienen una competencia muy distintiva; por ende, el país no debe quedar excluido de la tecnología, la tendencia de vanguardia hace que un país de modernice, considerando los productos como primera necesidad (caso de la sardina) la innovación junto a la tecnología permitirá un desarrollo potencial, de bajo costo en producirse con las maquinarias correctas.</i></b></p>

	<p>COVID-19) para hacerlo necesitamos que la producción crezca a más velocidad de lo que venía en la crisis, para que eso se logre necesitamos abrirnos a mercados grandes, evidentemente existen vueltas como las importaciones y exportaciones a lo que se llama “negociación comercial”, al final lo que se ve en los acuerdos comerciales (que hay estudios y metodología para comprobarlos) donde las negociaciones permitirán al país ganar más que perder y de eso se trata, al menos los que se han realizado con sus principales socios (UE, Alianza del Pacifico, USA) permitirá reducir las barreras arancelarias y lo que normalmente sucede es que más valor agregado tiene un producto, tiene más aranceles y esto hace sentido que para tener mayor acceso a productos que son más elaborados (como la conservas, manufacturas) en todos los sectores, se busquen acuerdos comerciales para poder</p>	
--	--	--

	<p>ingresar a esos mercados, incluso va de la mano con la estrategia de diversificación con la estrategia de acuerdo comerciales.</p>	
<p><b>8. Bajo su experiencia en su campo labora ¿Qué estrategias sugeriría usted para que los clientes sean fieles a la empresa?</b></p>	<p>Es imprescindible la innovación, muy diferente si existe o no un acuerdo comercial ya que debe se debe permanentemente trabajar, porque muchas veces la innovación en el país tiene un nivel muy alto de creer de producir algo muy costoso como un cohete, más bien la innovación es realizar un nuevo producto bajo un nuevo componente, ingrediente, empaque, envase, presentación; un sin número de variables que se debe de centrar en lo que el consumidor desea, por ende se debe estudiar para saber realmente que es lo que se necesita para observar de qué manera la innovación podrá tener resultados positivos.</p>	<p><b><i>Como indicó el viceministro la innovación (sin considerar aplicable a la conserva de sardinas) es de vital importancia para el desarrollo de un país, junto a la tecnología hace un perfecto aliado para perfeccionar lo que buscan mediante la necesidad, sin duda Ecuador puede aumentar su producción y exportación agregando más valor a su producto, haciéndolo más llamativo para los clientes, junto a los requerimientos que busca el mercado.</i></b></p>
<p><b>9. Tener un puerto que permite el ingreso de portacontenedores de hasta 15000 TEU</b></p>	<p>Es una excelente pregunta, lo considerare de forma corta: Es que nunca dejar de revisar que es lo que está buscando el</p>	<p><b><i>Sin duda nuestro país al estar en medio del planeta hace que sea un punto muy referencial para la distribución de contenedores</i></b></p>

<p><b>¿Permite que Ecuador sea competitivo geográficamente?</b></p>	<p>consumidor, al final las políticas de los países ayuda o no ayuda pero eso es la mitad de lo que un país o empresa puede hacer, la otra mitad corresponde a las propias capacidades, iniciativas mismas que es el ADN del emprendimiento, la recomendación es no depender tanto de lo que el estado haga o deje de hacer, sin dudas las políticas públicas son importantes, marcan y hacen una diferencia entre que algo crezca o no lo haga, pero las empresas independiente de eso deben de seguir trabajando internamente, sobre todo de su gestión en el comercio internacional a partir de la demanda que el consumidor este pretendiendo, entre más profunda sea la información, mucho mejor ya que se tendrá ese detalle, feeling que estoy en la capacidad de modificar, de producir para poder llegar al mercado o que definitivamente no se ingresará.</p>	<p><b><i>mediante los puertos, lastimosamente muchos gobiernos no optaron o decidieron por esta iniciativa; con un proyección a largo plazo el puerto de aguas profunda no dependerá solo del sector atunero sino de más movimiento por parte de exportadores que deseen buscar alternativas de transito cortos, fletes accesibles, en lo internacional para dar más paso a la liberación de la coyuntura que existe en los vecinos países.</i></b></p>
<p><b>10. Para una empresa que desea ingresar al</b></p>	<p>Para que Ecuador sea completamente competitivo</p>	<p><b><i>El comercio internacional, el intercambio de productos, el</i></b></p>

<p><b>mercado estadounidense ¿Qué información primordial debe poseer?</b></p>	<p>desde la carga hasta lo logístico, se consigue con más comercio exterior, no solamente con carga de importación/exportación sino más bien con carga de trasbordo; de alguna forma esa es la que ha impulsado de alguna forma las inversiones en los puertos en los últimos años, nosotros de todas maneras comparados con la región a nivel de flete marítimo no estamos tan mal, no es tan costoso nuestros envíos; el problema que se da es sumar el costo logístico interno que se da desde la salida de la mercadería desde las bodegas hasta el puerto ya que se da por cuestiones internas, política, seguridad que son parte de la revisión de la competitividad, para que funcione perfectamente el mercado tiene que haber la posibilidad de que la información sea correcta para que los actores tomen la mejor decisión de mercado en base a información transparente.</p>	<p><b><i>ingreso de más divisas al país mediante las exportaciones sin duda ayudaran al país, pero esto no solo se consigue mediante acuerdos comerciales; los objetivos claros que posee cada compañía es un requisito indispensable para que puedan seguir en funcionamiento; de que su operatividad no caiga y sean una fuente de empleo sostenible a lo largo del tiempo, sus metas y su fuerza de trabajo es la idea para que un país siempre sea competitivo frente a los demás, siempre y cuando las administraciones locales (gobiernos, municipios, estado) permita el justo desarrollo con sus políticas económicas, sociales y ecológicas.</i></b></p>
---	--	---

**Fuente:** Elaborado por el autor

### 3.7.2. Entidades Privadas

**Tabla 4** Entrevistas a personas de las Entidades Privadas – Salica del Ecuador S.A.

Preguntas	Luis Cifuentes – Salica del Ecuador S.A.	Marlon Barchi – Salica del Ecuador S.A.	Análisis de las respuestas
<p><b>1. ¿Por qué considera usted que las capacitaciones que brindan las instituciones Privadas son las ideales para conocer nuevos mercados internacionales?</b></p>	<p>Es de vital importancia las capacitaciones que dan las empresas privadas debido que hay muchos emprendimientos y personas que desean incursar en el área de comercio exterior pero debido al desconocimiento no saben cómo dar a conocer su producto, por medio de estas instituciones privadas (FEDEXPOR – CAMARAS DE COMERCIO, ETC) es de vital importancia para las empresas.</p>	<p>Actúa de cierta forma ya que permite conocer las evoluciones de normativas, reglamentos y hasta tendencias que sucede en el mundo, porque con esta novedad que estamos viviendo en medio de una pandemia hay que encontrar la forma en cómo se distribuyen estas charlas a las personas.</p>	<p><i>Consideran de forma muy clara que las capacitaciones que brindan las instituciones afines al comercio exterior son las ideales para poder dar una guía correcta hacia donde las empresas o personas que poseen pequeños negocios puedan expandir sus operaciones mediante la mejora de estrategias, comunicados o un producto que demande el mercado.</i></p>
<p><b>2. ¿Cómo puede el nuevo avance del tratado comercial con los Estados Unidos aumentar su balanza comercial frente s sus competidores Andino?</b></p>	<p>Indiscutiblemente es un punto que tenemos a favor es la dolarización, que jugaría de vital importancia sobre nuestros productos para USA, es cierto que Colombia, Perú tienen un gran acuerdo con Estados Unidos, pero ellos no ofrecen una variedad de productos Premium como el Banano, atún o camarón, entonces al firmar este tipo de</p>	<p>Se puede originar una ventaja muy competitiva, en la disminución proporcional de aranceles que es tan sustancial para USA permita el ingreso de muchos productos ecuatorianos, se procura extender este nuevo acuerdo la entrega de productos ecuatorianos, reducir costos; sin duda eliminar un arancel será de carácter fundamental para que el</p>	<p><i>Sin duda las experiencias que tienen en el área de comercio exterior se hacen verídico al necesitar un acuerdo desarrollado y sostenible que permita ser competitivo ante países que a lo largo de diferentes administraciones locales permitieron aumentar sus exportaciones, conocen claramente que el mercado</i></p>

	acuerdo tendríamos una mayor impulsión ante este mercado debido que es de alto consumo a nivel mundial.	país pueda tener una mejor oportunidad ventas y balanzas comerciales.	<b><i>estadounidense es de vital importancia para que Ecuador pueda disminuir la crisis económica que ha tenido a lo largo del tiempo debido a administraciones ineficaces.</i></b>
<b>3. Según su criterio, ¿Cómo evaluaría usted que una inversión de sistemas de Calidad o certificaciones internacionales como BRC, IFS; Food Defense permitan que las empresas ecuatorianas sean tan competitivas hacia un nuevo mercado?</b>	El tema de las certificaciones es muy importante a partir más que nada con Estados Unidos después de los atentados que ocurrieron en el 11 de Septiembre del 2001, lo que busca USA es un mayor control en las cadenas de suministro que se otorgan en sus productos pues es un punto flanco para ingresar por parte de los terroristas, por eso se busca encontrar la inocuidad del producto por lo que es de vital importancia que cada empresa tenga su sistema de control tanto para la parte alimenticia y logística.	Da un plus de desarrollo para los supermercados (en el mercado internacional), las auditorias se abren los mercados y para los clientes que son reacios y tiene una norma de calidad muy estricta, al tener la certificación te permiten ingresar de manera más fácil, pero de aquí a unos años esto va a ser a todos los países si o si, todas las empresas van a tener esta certificación.	<b><i>La tendencia mueve al mercado y al consumo, estas certificaciones de calidad en un futuro al parecer los países lo requerirán o lo colocaron dentro de sus parámetros y sean en los acuerdos comerciales como en la normativa de importaciones, pues el cuidado al consumidor en lo que adquiere o consume de es vital importancia, tanto así que USA desde los atentados ha sido el promotor de diferentes emisiones, controles y vigencias de algunas de estas certificaciones alimentarias.</i></b>
<b>4. Con el desarrollo de un nuevo acuerdo de preferencias arancelarias con Estados Unidos parece estar enfocado hacia las MYPIMES, ¿Qué objetivos tiene</b>	Justo como lo comentas el objetivo es desarrollar a la pequeña y mediana empresa debido a la falta de inversión hacia los mercados internacionales debido que no han tenido las mismas	Son una cantidad muy sorprendente sin embargo no suelen tener mucho funcionando porque usualmente no tienen las estrategias comerciales, lo que se desea con este acuerdo que posiblemente se vaya a firmar	<b><i>Sin duda el estado ecuatoriano esta vez se enfocó en poder desarrollar más a la pequeña industria que a lo largo del tiempo puede ampliarse, crecer y mantenerse; con tal manera de que existas más empresas que</i></b>

enfocarse a este tipo de empresas?	oportunidades que las empresas grandes, optimizar sus recursos y optimizar estas empresas nacientes.	con USA de primera línea, es encontrar destrezas, ajustar la tramitología en las instituciones públicas, usando las herramientas correspondientes.	<b><i>otorguen más empleo, donde se puedan recaudar más impuestos, donde el emprendimiento realmente se transforme y tenga un objetivo en ser empresarial, donde las personas tengan las oportunidades necesarias y no tengan la idea de migrar y buscar opciones de vida fuera de Ecuador.</i></b>
<b>5. El plan para el desarrollo de acuerdo comercial realizado con USA, ¿Cómo el estado ecuatoriano garantizar la información sobre el mercado y potenciales compradores? De existir una herramienta ¿Dónde se accede a esta información vital?</b>	Claro, actualmente por las instituciones públicas existe una herramienta de promoción llamada PROECUADOR, tanto de los productos como de las empresas nacionales (información) que estas son justamente una catapulta para darse a conocer a nivel nacional por medio de ferias internacionales.	En la página web o página de datos de los diferentes gerentes comerciales, gerente generales, principales comerciales, entonces dependiendo del sector ellos envían esta información sobre estudios de mercados (que a mí me llegan), clientes interesados, tendencia del mercado que está sucediendo o alertas sanitarias que hay que tomar en cuenta, la información que se encuentra es como tipo suscripción en el cual PROECUADOR siempre actualiza su base de datos dependiendo si hay algún tipo de actualización por el personal que ha cambiado en las compañías.	<b><i>Igual que la entrevista anterior, esta institución publica cada vez tiene más relevancia con los empresarios, al parecer el estado ecuatoriano ha optado por desarrollar un departamento en donde ayuden sin duda a las empresas (sin importar el tamaño), esperemos que PROECUADOR sea una herramienta de opción llamativa y no una necesidad que busquen los empresarios y que la fuerza de desarrollo desaparezca ocasionando una falta de importancia en los objetivos empresariales.</i></b>
<b>6. Bajo el concepto de</b>	Actualmente uno de los puntos	Lo ideal es tener muchos	<b><i>Ambas ideas están enfatizadas</i></b>

<p><b>Adam Smith: Un País puede ser m eficiente que otro en la producción de algunos bienes y menos eficiente en otros, ambos se pueden beneficiar del intercambio si cada país se especializa en la producción del bien que produce con mayor eficiencia, el nuevo acuerdo con USA ¿El país debe de centrarse en explotar los productos básicos de la canasta exportable? O ¿Debe de desarrollar la incursión de envío para nuevos productos?</b></p>	<p>que creo deben de desarrollarse en el país son incursionar en nuevos productos, cambiar la completamente matriz productiva debido al petróleo, ya que somos completamente dependiente de este recurso y en el momento que dejemos de disponer completamente de este recurso debemos de ver otras opciones fuera del banano, camarón o el caso del atún; yo creo que se debería fomentar el tema de la agricultura, ganadería para poder ofertar otros tipos de productos que también son de consumo masivo que permitirán al país poder posicionarse en la región.</p>	<p>productos en los mercados internacionales, pero allí se deben identificar dos cosas, primero: Identificar que tienes un nuevo producto, hoy por hoy hablando en un tema de moda la pitahaya es un nuevo producto, años atrás fue el brócoli; tu puedes crear un nuevo producto, pero necesitas realmente el mercado que lo vaya a adquirir, si no tienes el país identificado al que puedes vender no sirve en lo absoluto.</p>	<p><b><i>en que el país debe de demostrar más interés en los productos agrícolas, que su avance sea tan significativo que el mercado demando nuevos productos, al tener esta tendencia muchas empresas optaran por buscar la innovación y participación en las respectivas cuotas de mercado; no depender mucho del petróleo y si enfocarse en la diversificación, clasificación e incremento de bienes que los diferentes empresarios entregan a los diferentes mercados.</i></b></p>
<p><b>7. Con el ingreso de nuevas tecnologías a las empresas ecuatorianas ¿Permitirá la innovación ser una de las cualidades atractivas para los clientes potenciales? Por ejemplo, una conserva en salsa de sardinas que antes se hacía en salsa</b></p>	<p>El tema de la mejora a través de la tecnología es un punto que se implementa a nivel mundial, debido que al automatizar algunos procesos permite ser más eficiente y justamente economizar más recursos que tal vez están siendo más direccionados, entonces si nosotros basamos nuestra</p>	<p>Hablando como todo productor creer que tiene el producto mágico que va a romper el mercado, pero todo producto que se construye debe de tener una demanda pues no sirve de nada; por ejemplo podemos vender una sardina en salsa de canola pero si tú no tienes el mercado en donde lo quieran</p>	<p><b><i>Los entrevistados observaron que el mercado internacional está generando un consumo por las innovaciones, muchas generaciones que aparecen (personas) demandan productos con excelente calidad, pero con un costo más accesible, todo esto se puede dar con el uso correcto de la tecnología para</i></b></p>

<p><b>de tomate, ahora se podría realizar en salsa de vinagre ya que ingresarían nuevas maquinarias refinadas al mercado ecuatoriano para el sistema de producción.</b></p>	<p>producción en la tecnología podríamos tener una optimización generar de muchos recursos y poder elaborar en menos cantidad de tiempo, esto obviamente nos deriva a poder ofrecer un mejor producto con menor tiempo.</p>	<p>comprar de nada sirve el desarrollo que se haya invertido, primero se debe identificar la necesidad del producto que se vaya a vender y luego se puede desarrollar, uno tiene un producto que seguro va a romper el esquema se enfoca realmente en el mercado que si se va a lograr, pero toma mucho tiempo para que las personas lo pruebe, lo huela, testearlo y luego de eso ver si existe la necesidad; por ejemplo en la marca facundo habían desarrollado “guineo congelado envuelto en chocolate!”, para mí fue un mega producto y ellos fueron a muchas ferias internacionales a demostrarlos y a la final no les quisieron comprar y tuvieron que darle de baja ya que a la final no fue rentable.</p>	<p><b><i>implementar la innovación que cada producto o empresario desea demostrar; siempre y cuando el cliente o el mercado lo opte.</i></b></p>
<p><b>8. Bajo su experiencia en su campo labora ¿Qué estrategias sugeriría usted para que los clientes sean fieles a la empresa?</b></p>	<p>Creo que los puntos más necesarios que busca un cliente a nivel mundial es principalmente la calidad y otros que toman en cuenta muy importante es el servicio al cliente, si tiene esto de aquí junto a una calidad</p>	<p>Hay que moverse, primero ferias internacionales en el que se crea que vas a vender el producto, segunda información del mercado país en donde vas a vender el producto, importante saber la información de</p>	<p><b><i>Si es de vital importancia desarrollar un producto por mucho tiempo en el que se vaya a obtener buenos resultados, pues sirve y mucho más cuando se tienen las políticas correctas, una empresa debe de tener claro</i></b></p>

	<p>excelente de producto tendrás a un cliente muy fiel, esto también influye en otras variables como el precio, pero esto creo que queda relegado a segundo plano siempre y cuando se cumplan con los dos puntos comentados.</p>	<p>supermercados en el país destino, distribuidores, conocer el hábito de consumo, peso neto drenado, como se consume si en aceite de soya, girasol o de oliva o en salsa de tomate.</p>	<p><b><i>cuál es su orientación, lo importante de un buen estudio de mercado para llegar hasta el cliente fiel en donde por muchas opciones escogerá nuestra propuesta o producto.</i></b></p>
<p><b>9. Tener un puerto que permite el ingreso de portacontenedores de hasta 15000 TEU ¿Permite que Ecuador sea competitivo geográficamente?</b></p>	<p>Ecuador definitivamente está ubicado en un punto estratégicamente geográfico, estamos prácticamente en la mitad del mundo lo que nos permite estar cerca de países del norte como los del sur pero el problema con el puerto de aguas profundas es la falta de interés que ha puesto el gobierno para maximizar salidas, incrementar rutas y darle más apoyo al desarrollo a este puerto, pues las únicas empresas que están ingresando los contenedores se podría decir dos atuneras y bananeras, si se podría optimizar este puerto sería un gran referente de Ecuador y de forma regional ya que permitiría reemplazar a los puertos de Buenaventura (Colombia) y de Callao (Perú) ya que nosotros</p>	<p>Lo que se necesita siempre para ser óptimo en el comercio exterior es poseer un buen puerto en el que te permita cargar y descargar contenedores de buques masivos como el de DP WORLD, para ser muy competitivo.</p>	<p><b><i>Determinaron que Ecuador realmente necesita un puerto con mayor capacidad de almacenaje, distribución y carga de contenedores para que los exportadores y las empresas que desean enviar sus productos al exterior no tengan una demora o escasez de despachos, este puerto a lo largo del tiempo podrá convertirse en un pionero de la carga marítima; sin embargo, ante la competencia local de algunos el gobierno debe de optar por uno nuevo que permita que se convierta en un gigante del pacifico sur.</i></b></p>

	tenemos un mejor calado que permite el ingreso de portacontenedores de mayor capacidad.		
<b>10. Para una empresa que desea ingresar al mercado estadounidense ¿Qué información primordial debe poseer?</b>	El principal requerimiento es tener las reglas claras, los parámetros que tienen los productos para ingresar a un nuevo mercado porque más que nada el tema crucial para poder exportar son los temas documentales y requisitos, entonces siempre es importante saber desde un inicio los requisitos primordiales que vayan a solicitar en este nuevo acuerdo.	Primero estudio de mercado, saber realmente si el producto se logra vender, luego identificar en el país de origen identificar los productores (como principal competencia) y que productos venden en esos países, luego ingresar a una feria internacional y asistir; cómo usar la herramienta de PROECUADOR con su base de datos y saber los mercados interesados.	<b><i>Ambas partes opinan que es necesario tener cuales son los requisitos, necesidades y reglas que todo cliente solicita, también de por parte del estado importador; identificar mediante un correcto estudio de mercado amplio y desarrollado que el consumidor es quien rige las reglas de la demanda en un mercado capitalista como lo es el estadounidense.</i></b>

**Fuente:** Elaborado por el autor

**Tabla 5** Entrevistas a personal de las Entidades Privadas – Fedexpor S.A.

Preguntas	Geovanny Enríquez (Coordinando de normas y Origen) - Fedexpor	Análisis de las respuestas
<p>1. <b>¿Por qué considera usted que las capacitaciones que brindan las instituciones Privadas son las ideales para conocer nuevos mercados internacionales?</b></p>	<p>Debemos entender algo, la capacitación es la parte de la internacionalización de la empresa, así como la logística, el empaque el despacho; uno de los puntos completos es la capacitación, influye porque de cierta forma permite conocer los avances y las actualizaciones que sucede en el mundo, porque con esta novedad que estamos viviendo (Covid-19) hay que buscar la forma en cómo se entrega estas charlas a las personas, como se está comportando el mercado; todas estas capacitaciones que realizamos y que otras empresas realizan tienen una validez, tienen una importancia vital pero es una parte que debe hacer una empresa, porque nuestra idea es tener las capacitaciones para el que empieza y el que ya se encuentran exportando, porque el que recién empieza debe de aprender de como se hace y a</p>	<p><b><i>Debido a la experiencia que tiene dentro de una institución sin fines de lucro que ha ayudado a los exportadores a lo largo de los años, la capacitación es la área en donde muchos empresarios deben de considerar con sus empleados o con el planteamiento de futuras estrategias, tendencias en mercados o normativas; el mundo siempre está en constante actualización y no hay mejor manera que solicitar charlas que vayan de acuerdo al modelo del negocio o giro de la empresa, es muy primordial para aquellos que recién empiezan en el sector y por ende necesitan un apoyo de estas instituciones que claro, son de forma no gratuita.</i></b></p>

	qué mundo ingresará, debe de conocer antes y durante del proceso de despacho, ventas.	
2. <b>¿Cómo puede el nuevo avance del tratado comercial con los Estados Unidos aumentar su balanza comercial frente s sus competidores Andino?</b>	Nuestro producto es de calidad, si bien cierto nosotros en precio no somos competitivos pero lo demás si, el exportador ecuatoriano hace que esto funcione de manera diferente; veamos el caso de empresas que estaba exportando conservas en latas en algún momento, luego se actualizo a fundas, posterior a ensaladas como productos sucedáneos, que le hizo realizar mejores y añadiendo diferentes producto complementarios, esto hace que el producto ecuatoriano sea tan apetecible en el mercado estadounidense	<b><i>Sin duda enfatiza que nuestra calidad en todos los productos ecuatorianos son un valor agregado frente a la competencia internacional, tanto así que nuestros productos principales (atún, banano, camarón, sardinas) son conocidos no solo por su nombre, sino porque realmente tenemos un mejor producción de lo que tuvimos hace años, esto ha permitido que a lo largo del tiempo Ecuador se situé como un país que tiene una competencia distintiva y sus adquisidores tengan muy en cuenta cuando desean importar.</i></b>
3. <b>Según su criterio, ¿Cómo evaluaría usted que una inversión de sistemas de Calidad o certificaciones internacionales como BRC, IFS; Food Defense permitan que las empresas ecuatorianas sean tan competitivas hacia un nuevo mercado?</b>	Cuando habían certificaciones iniciales como el HACCP, los productos ecuatorianos comenzaron a incluirse al listado de estas empresas, haciendo que se permitan ser de forma tenga un nivel muy superior a los demás competidores, entonces obviamente si una empresa tiene	<b><i>Según sus comentarios las certificaciones que calidad, seguridad alimentaria o auditoria son muy esenciales para que una empresa tenga una capacidad de poder ingresar a otros mercados sin muchas trabas, considerando que algunos clientes tanto europeos</i></b>

	<p>la idea de exportar a un mercado tan grande como el de estados unidos tiene que cumplir con los requerimientos, pues países no lo requieren pero sí lo son para mercados y para llegar deben de ser cumplidos con las diferentes certificaciones.</p>	<p><b><i>como estadounidenses han creado la tendencia para solicitar a sus proveedores se acojan a estas medidas.</i></b></p>
<p><b>4. Con el desarrollo de un nuevo acuerdo de preferencias arancelarias con Estados Unidos parece estar enfocado hacia las MYPIMES, ¿Qué objetivos tiene enfocarse a este tipo de empresas?</b></p>	<p>Se puede considerar como un tema social, en Latinoamérica existe gran número de empresas que se dedican a la exportación como MYPIMES, son un número muy interesante sin embargo no suelen durar mucho funcionando porque normalmente no tienen los recursos necesarios, lo que se pretende con este acuerdo de primera fase con USA como de primera línea, es encontrar facilidades, moldear la tramitología, usando las herramientas correspondientes, con el tiempo que son medianas se pretende que se desarrollen como grandes, probablemente tienen un número muy limitado de trabajadores (15 a 20 persona) de lo que se pretende es poder maximizar su capacidad</p>	<p><b><i>Enfatiza que las MYPIMES deben de tener un apoyo sustancial por parte del gobierno ecuatoriano para que puedan demostrar que su capacidad de producción también sean considerada por los clientes internaciones, el gobierno tiene la ardua lucha de que este tipo de compañías no desaparezcan pues a largo plazo pueden evolucionar y crecer para que de forma autónoma se dediquen al 100% en sus operaciones y puedan dejar de depender de la parte publica y ser grandes como sus competidores directos, se mantiene la idea de la ayuda inicial pero no entorpeciendo que el gobierno debe de estar en todo.</i></b></p>

	<p>de poder ofrecer más empleo, obviamente ir apuntando desde abajo ya que los desarrollados (empresas grandes) solo necesitan irles acompañando, pero las MYPIMES es tomarle de las mano y hacerle ingresar al mercado, mientras más ingresos pueden obtener también ofrecer empleo.</p>	
<p>5. <b>El plan para el desarrollo de acuerdo comercial realizado con USA, ¿Cómo el estado ecuatoriano garantizar la información sobre el mercado y potenciales compradores? De existir una herramienta ¿Dónde se accede a esta información vital?</b></p>	<p>Nosotros como Fedexpor tenemos herramientas efectivas para que las diferentes compañías puedan acceder a estos mercados, hay herramientas que son gratuitas para conseguir información que lo otorga PROECUADOR (institución pública) que permite analizar datos de información de grupos comercialmente accesibles, que son muchas de las opciones que se encuentran como plataforma, pero las mismas siempre han estado pero muchas empresas desconoces y no han aprovechado el uso de las mismas; nosotros hemos realizado el acercamiento necesario y hemos observado</p>	<p><b><i>Elogia la idea de que como institución cuenta con todos las herramientas y medios necesarios para la información vital de cómo está conformado un mercado en específico para que las empresas se sientan tan interesados en buscar un potencial destino como clientes y así diseñare un plan estratégico que les permitan ingresar con fuerzas en ventas mediante la demanda necesaria que pueda existir por un producto.</i></b></p>

	<p>que efectivamente funcionan, porque nos están aportando para que las empresas tengan la información necesaria, para que sepan que un acuerdo con estados unidos nos aportará para poder crecer con país.</p>	
<p><b>6. Bajo el concepto de Adam Smith: Un País puede ser más eficiente que otro en la producción de algunos bienes y menos eficiente en otros, ambos se pueden beneficiar del intercambio si cada país se especializa en la producción del bien que produce con mayor eficiencia, el nuevo acuerdo con USA ¿El país debe de centrarse en explotar los productos básicos de la canasta exportable? O ¿Debe de desarrollar la incursión de envío para nuevos productos?</b></p>	<p>Normalmente cuando se empieza un acuerdo comercial se busca la competencia y la corresponsalia o la complementación de países que entraran en la negociación, en muchos casos y en el nuestro somos complementarios no competitivos, en donde ya tienen una ventaja positiva hacia otros países, pero nosotros tenemos más nuestra competencia con nuestros vecinos, lo que indica la teoría es buscar ser complementarios que competitivos y es bueno, ahora tenemos que buscar la forma de como ampliar la canasta exportadora, no quedarnos con cuatro productos básicos que son muy comunes, en donde el día de mañana sus precios sin muy variables y eso no nos dará una ventaja comparativa ni</p>	<p><b><i>Sin duda alguna Ecuador necesita que se desarrolle este acuerdo comercial para que dejemos de ser “complementarios” y nos empiecen a considerar como un estado muy competitivo, para poder ser mejores que nuestros vecinos andinos (Colombia, Perú) con quien USA tiene un acuerdo de primer nivel, donde ambas partes son realmente muy beneficiaras, entregando productos de buena calidad e importando tecnología, maquinarias de vanguardia que permitan desarrollar y fabricar bienes con mayor eficacia y en menor tiempo posible, con un acuerdo comercial de primer nivel realmente Ecuador triunfará debido que cuenta con bienes de altísimo nivel.</i></b></p>

	<p>competitiva, solo nos dará una desventaja en todos los aspectos, entonces es realizar lo que los demás estados hacen: ampliar la canasta exportadores, otros productos o mejorar los productos que tenemos pero dándole un valor agregado superior y eso nos podría hacer competitivos, haciendo que los productos ingresen mejor al mercado, de la misma viceversa; considerando que un acuerdo comercial es ganar-ganar en donde los países lo buscan de ambos lados, llegando a una complementación de producto y no competencia, porque el más grande ganara.</p>	
<p>7. <b>Con el ingreso de nuevas tecnologías a las empresas ecuatorianas ¿Permitirá la innovación ser una de las cualidades atractivas para los clientes potenciales? Por ejemplo, una conserva en salsa de sardinas que antes se hacía en salsa de tomate, ahora se podría realizar en salsa de vinagre ya que ingresarían</b></p>	<p>El hecho mismo de no tener un acuerdo nos dice que tipo de producto tenemos, una apreciación de que el exportador ecuatoriano hace la diferenciación; por ejemplo, el atún, la sardina ahora no se envía en lata, también usa otros tipos de formatos con variedades, haciendo un cambio de mejoras y añadiendo productos, mostrando</p>	<p><b><i>De la misma forma enfatiza que la innovación es el camino para que muchos productores desenvuelvan productos llamativos, diferentes que puedan romper el mercado mediante un correcto plan de estudio, la versatilidad de ser capaces de mejorar esa cualidad de una buena empresa encaminada al éxito.</i></b></p>

<p>nuevas maquinarias refinadas al mercado ecuatoriano para el sistema de producción.</p>	<p>la versatilidad de que los productores muestren su producto.</p>	
<p>8. Bajo su experiencia en su campo labora ¿Qué estrategias sugeriría usted para que los clientes sean fieles a la empresa?</p>	<p>El enfoque principal y objetivo es que las empresas tomen las ventajas de esta fase de inicialización para alcanzar el acuerdo comercial, la idea es acompañar, empujar a las MYPIMES y grandes empresas para que tengan otro tipo de particularidad que necesitan; los tramites y logística que dependen de los altos costos que se pueden reducir con economías de escalas internas que se pueden encontrar en el país,</p>	<p><i>Está claro que las empresas no deben de estancarse en buscar ayuda por terceros como puede ser el gobierno local, siempre tiene que buscar metas, objetivos y políticas que le ayuden a seguir adelante, las estrategias que se consideren deben de haberse desarrollado por personal altamente comprometido y que desee que una empresa tipo MYPIMES se transforme y pueda originar como empleo, productos sin quebrar inventarios, impuestos generadores al estado y una correcta funcionalidad.</i></p>
<p>9. Tener un puerto que permite el ingreso de portacontenedores de hasta 15000 TEU ¿Permite que Ecuador sea competitivo geográficamente?</p>	<p>Entendamos que el acuerdo como tal hará que estados unidos tenga realmente un interés como estado, es uno de los casos que se ha realizado cuando se hizo el acuerdo, lo que se conversó que como un estado de gobierno también debe permitir que las instalaciones portuarias permitan el fácil acceso a buques que</p>	<p><i>El comercio exterior siempre debe de estar a la par con excelentes instalaciones de primer nivel que puedan garantizar las transacciones de millones de proveedores/clientes y así la cadena logística no se vea afectada por una mala práctica, Ecuador al estar ubicado geográficamente en la</i></p>

	lleguen desde los diferentes puntos de la costa del pacifico, como lo tienen en las diferentes portuarias en Perú o Colombia, nos tocará estar a la vanguardia.	<b><i>mitad del mundo no sufre de cambios climáticos tan violentos como pueden ser tormentas, cambios de temperatura, lo que lo hace una excelente opción portuaria en el mundo.</i></b>
10. <b>Para una empresa que desea ingresar al mercado estadounidense ¿Qué información primordial debe poseer?</b>	Lo que se debe buscar es que especificaciones el cliente busca, buscar la forma sobre las restricciones que puede tener en el despacho o exportación del producto, la calidad de los trabajadores en realizar su producto, tener un servicio de post-venta, su logística interna también aplica de forma determinada, el poder de negociación que deberá tener la compañía para que sus clientes consideren comprar o adquirir, las capacitaciones o búsquedas para seguir mejorando como en las certificaciones de calidad, pero si buscar cosas o formas que ayuden a mejorar la expansión.	<b><i>El reglamento que posee cada país destino es de vital importancia, ya que si se incumple la empresa o quien desee exportar realmente quedaría en serios problemas, por ende es muy importante buscar, indagar sobre los requisito que cada cliente tiene; pues cada país es muy diferente y los acuerdos comerciales los amparan, pues dentro de ellos se negocian los documentos de soporte y de acompañamiento que se van a requerir, de la misma forma establecer políticas que ayuden a la compañía tener éxito en sus ventas.</i></b>

**Fuente:** Elaborado por el autor

## Capítulo IV

### Propuesta de la Investigación

**Construir un análisis en base al FODA (Análisis, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) relacionado a las estrategias que se propondrían a la empresa Salica del Ecuador S.A.**

#### 4.1. Introducción

En la finalización con los análisis de los resultados que se adquirieron como propuesta de desarrollo en las estrategias comerciales mediante un FODA (FORTALEZA, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS), conocemos que las empresas en la actualidad buscan efectuar un plan estratégico que les permita mejorar su toma de decisiones para ampliar su potencial en la fuerza de ventas, administración y logística del despacho en un producto, se analizará la estructura en base a su fortaleza que la empresa tiene como iniciativa en lo que realmente hace bien, de sus debilidades sobre los aspectos importante que hacen carecen de una correcta función de su organización; para entender que las oportunidades se puedan encontrar mediante un correcto diseño de plan de negocios, políticas comerciales que magnifiquen el grado de tomar una necesidad y transformarla en beneficio, por ultimo las amenazas que se encuentren sepan ser controladas, estudiadas y mitigadas para que no influyen de tal manera que afecten a la organización; de vital importancia permita un correcto perfeccionamiento en la exportación de conservas de sardinas hacia el mercado estadounidense.

#### 4.2. Justificación

En la frágil época que vivimos (pandemia del COVID-19) las empresas de producción masivas llevan una correcta proyección para que la toma de decisiones proporcionen un mejor desarrollo en la organización, se estipuló formalizar un sistema FODA para saber la situación de la empresa, ya que esta metodología nos ayudará a examinar de forma detallada las características particulares que tiene la empresa exportadora SALICA DEL ECUADOR S.A., en el cual comprender la naturaleza del negocio en

donde está situado para cumplir con las ventas de conservas de sardinas mediante la exportación, muchas de estas tácticas que pueden ser obtenidas mediante un FODA, ostentan ser de gran ayuda emanando un análisis desde la situación de un mercado en especial, los competidores que se encuentran en una zona determinada así como el surgimiento de nuevos contrincantes, como se encuentra la organización internamente, los impactos a nivel jurídico que puede el estado ocasionar hasta el impacto que este puede llegar a tener dentro de la sociedad; se estima que con el desarrollo de este FODA la compañía Salica del Ecuador S.A. pretenda usarlo para generar una cantidad relativamente de aumento en sus ingresos, de potenciales clientes y fidelización de los mismos.

### **4.3. Objetivos**

#### **4.3.1. *Objetivo General***

Construir estrategias óptimas que permitan el aumento de ingresos de la compañía Salica del Ecuador mediante las exportaciones y ventas de conservas de sardinas.

#### **4.1.1. *Objetivos Específicos***

Diseñar un esquema de estrategias FO-FA-DO-DA.

Realizar una representación de las fuerzas de Porter que posee la compañía Salica del Ecuador.

Propagar las ventas de conservas de sardinas en los diferentes Estados del mercado estadounidense con el uso de las estrategias comerciales.

Presentar y concretar estrategias para la práctica del departamento de comercialización en atraer clientes importadores de productos alimenticios.

### **4.4. Análisis FODA**

“El FODA crea un diagnóstico certero y útil para detectar problemas internos y externos, determinar el curso que deberá seguir la compañía y brindar mayor conocimiento acerca de las características de valor del negocio” (Pursell, 2019); bajo el texto mencionado el método aplicado es el más eficaz puesto que nos permitirá conocer y análisis los factores internos y externos que tiene la

compañía, para así proponer las mejores estrategias que se elaborarían para que la compañía tenga una perfecta guía en sus ventas de sardinas; para orientes las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS se obtuvo ayuda del Ing. Marlon Barchi que nos detalló de forma muy clara y explícita cuales son cada una de ellas, desde la infraestructura de la compañía, su cadena de producción, su distribución, la carga de contenedores y la logística integral que la empresa posee en el comercio exterior; permitiendo dar a conocer de forma perfecta, precisa la franqueza de la información.

#### 4.4.1. Matriz FODA

**Imagen 7** Matriz de estrategias del análisis FODA de la compañía Salica del Ecuador S.A.



**Fuente:** Elaborado por el autor

#### 4.5. Análisis FO-FA-DO-DA

“Se trata de encontrar una conexión totalmente lógica entre una fortaleza y una oportunidad (FO), una fortaleza con una amenaza (FA), una debilidad con una oportunidad (DO) y una debilidad con una amenaza (DA)” (Cevallos Duque, 2019); este método nos permitirá conocer lo que podemos considerar como éxito en la determinación de las FA, si las DO que hemos identificado se tratan de una adaptación de las ideas que hemos fomentado, si al aminorar las amenazas aplicando las fortalezas se ha encontrado una reacción posibles de las opiniones impartidas, que por ultimo encontremos las supervivencias que tiene la empresa disminuyendo las debilidades frente a posibles amenazas que lleguen desde el exterior de la compañía.

##### 4.5.1. Matriz FO-FA-DO-DA

**Tabla 6** Matriz FO-FA-DO-DA

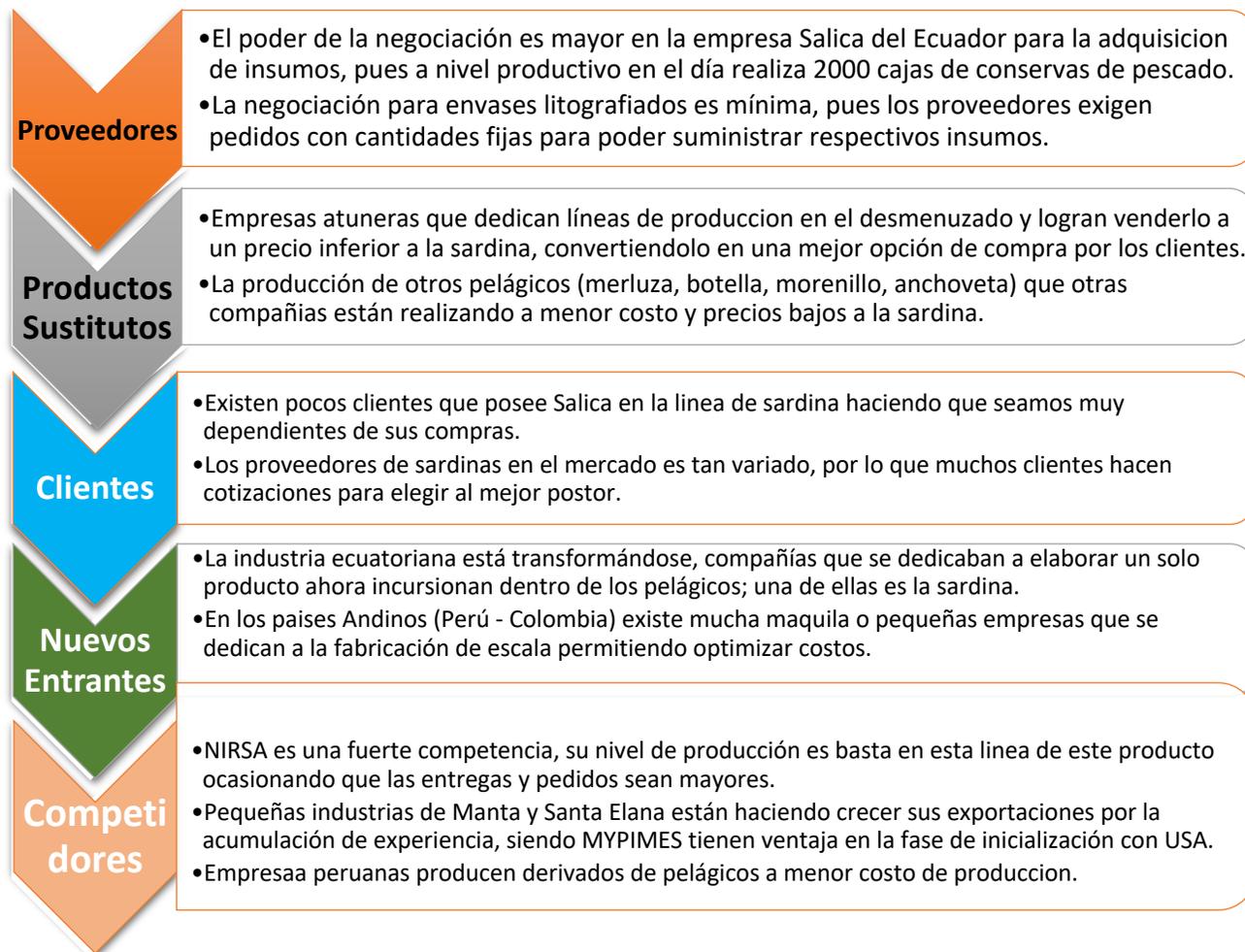
<b>Matriz FO-FA-DO-DA</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
		1	Atender nuevos clientes que requieran nuevos productos.	1	Escasez de contenedores secos disponibles en patio por parte de las líneas navieras.
		2	Mercado con posibles acuerdos comerciales	2	Fallas en el sistema informático para la realización de documentos de acompañamiento y soporte (SENAE -ECUAPASS)
		3	Factibilidad de acortar tiempos de producción/adquisición de productos terminados.	3	Normativas imprevistas por parte del sector público.
		4	Acceder a nuevos mercados.	4	Alta rotación de personal en las instituciones públicas que ocasional el retraso en la entrega documental de exportación.
		5	Mejoras continuas en base a las normativas de países y servicio al cliente.	5	Inestabilidad política y económica del país.
<b>FORTALEZAS</b>		<b>FO</b>		<b>FA</b>	
1	Alta capacidad de poder en negociación con proveedores.	F2 - O4: Ingreso con rapidez a un nuevo mercado con certificaciones alimentarias		F3 - A3: Soluciones constante para mitigar demoras externas.	
2	Certificaciones de seguridad alimentaria (FDA, HACCP, BRC, IFS).	F4 - O1: Mantener a clientes cumpliendo sus necesidades y demandas.			

3	Equipo de trabajo altamente calificado para realización de documentos exportación/ normativa.	F5 - O5: Actualizaciones constantes en la vanguardia de requisitos comerciales	F1 - A1: Presión constante para mantener Back-up de FCL.
4	Relaciones comerciales de basta duración.	F1 - O3: Cumplir estipuladamente con entregas de los productos	F5 - A2: Realización de documentación manual con funcionarios cuando aplique.
5	Experiencia en Logística de comercio exterior, larga trayectoria comercial.		
<b>DEBILIDADES</b>		<b>DO</b>	<b>DA</b>
1	Incumplimiento de entrega de productos en fechas pactadas.	D2 - O5: Crear protocolo de revisión no conformidades y capacitación al personal involucrado	D1 - A1: Licitación navieras o agencias de cargas para abastecimientos.
2	Productos terminados no conformes a fichas técnicas de cliente.		
3	Limitación de proveedores calificados internamente por la dirección general y el departamento de Compras.	D1 - O3: Nuevo plan de licitación para proveedores	D1 - A4: Ayuda a nuevos funcionarios sobre nuestro proceso documental, presión a autoridades competentes.
4	Falla de la coordinación en la comunicación interna (operaciones Zofraport - garita - usuarios).	D4 - O4: Divulgar procedimientos y control sobre al administrador de zona franca	
5	Facturas atrasadas en su cancelación (navieras – agencias de carga) por deficiencia en la comunicación departamental.		D4 - A2: Establecer misión departamentales y metas bajo indicadores de atrasos e incumplimiento

**Fuente:** Elaborado por el autor

#### 4.6. Modelo de las fuerzas de Porter

*Imagen 8 Las 5 fuerzas de Porter de la compañía Salica del Ecuador S.A.*

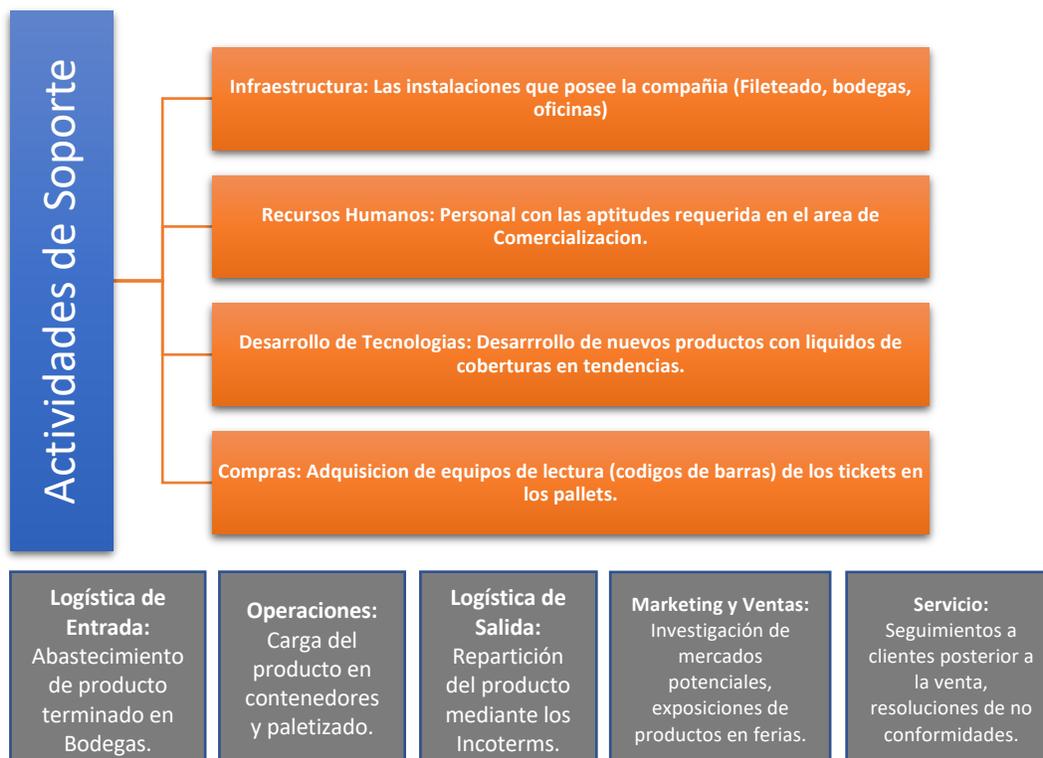


**Fuente:** Elaborado por el autor

#### 4.7. Cadena de Valor de Porter

En la siguiente imagen demostramos la cadena de valor bajo el esquema de Porter que posee la compañía Salica del Ecuador S.A.:

**Imagen 9** Cadena de valor de Porter – Salica del Ecuador S.A.



**Fuente:** Elaborado por el autor

**Margen:** La circunstancia en que la empresa puede estudiar el mercado estadounidense y el mercado de las conservas de sardinas, conocer a profundidad las preferencias que tienen los clientes y la demanda que pueden llegar a poseer.

**Logística de Entrada:** El abastecimiento de producto terminado por parte de sus proveedores de manera integral y con rapidez, la revisión del inventario por lotes de fabricación antiguos, costos de bodegajes en bienes con mayores tiempos de permanencias.

**Operaciones:** El método push and pull de la compañía permite cumplir con los tiempos requeridos del stand by del flete interno, de la misma manera las inspecciones de los contenedores y el arribo a planta de forma que el tiempo sea el menos posible.

**Logística de Salida:** La entrega del producto hacia el cliente en los diferentes Incoterms que se desarrolla de forma muy profesional en el campo, las condiciones en como las líneas navieras otorgan beneficios y facilidades en la distribución para llegar a los mejores puertos marítimos.

**Marketing y Ventas:** Correcto análisis en la participación de ferias internacionales de productos del mar y otros, el costo beneficio de poder conseguir clientes y la demostración de productos mediante muestras no comerciales.

**Servicio:** Cualquier anomalía que se pueda presentar, se extiende la cobertura de ayuda; temas documentales que el colaborar debe enfrentar y efectuar para liberar mercaderías, la fabricación de marcas blancas según las especificaciones técnicas que poseen los clientes.

**Infraestructura:** Posee una planta industrias más grande del sector y de la provincia que permite surtir con los pedidos de conservas de sardinas, las oficinas administrativas, operativas, calidad y demás se encuentran dentro de la parroquia; por lo que el tiempo que se suscita para reuniones en auditoria, anomalías que requieran atención se disminuyan por centralizarse en un solo punto.

**Recursos Humanos:** El personal que se encuentra integrado en las diferentes áreas es altamente calificado en sus aptitudes, la capacidad de identificarse con el nombre de la compañía y su compromiso de estimular la visión empresarial, las capacitaciones constantes que se otorgan y la capacidad de contratación de personal para verse competitivo ante la rivalidad de otras compañías.

**Desarrollo de Tecnologías:** Desarrollar nuevos productos que puedan llegar a ser sensación en el mercado bajo un estricto estudio de mercadeo.

**Compras:** Adquisición de maquinarias que sean de soporte para la carga de producto en los contenedores, los lectores de barra para identificar los tickets que llevan los pallets ahorrarían tiempo en gestión documental y carga en el contenedor.

#### **4.8. Informe de las Estrategias para el Departamento de Comercialización.**

##### **4.8.1. Información de la normativa y reglamento que tiene USA sobre el producto conservas de sardinas.**

Para esta actividad el personal clave que controla y supervisa el mercado estadounidense deberá estar sujeto a capacitaciones semestrales de las normativas en etiquetado, prohibiciones, elaboración documental, licencias de importación y sobre todo las especies de sardinas (nombres científicos) que se permiten producir y comercializar.

##### **4.8.2. Búsqueda de información en el sistema armonizado de Estados Unidos.**

Se procederá mediante el asistente de conservas y el gerente comercial, buscar las informaciones correspondientes a las partidas arancelarias 1604.13; pues dentro de la clasificación del capítulo 16 encontramos la 1604.13.40 que según (United State Internacional Trade Commission, 2021) indica: “Otro, En envases inmediatos con un peso de contenido inferior a 225 gramos cada uno”, que dentro de los ratios de obligaciones tiene “free”, lo que significa que a pesar de que Ecuador no posea un acuerdo comercial este puede comercializar conservas de sardinas en su clasificación de “otros” con cero por ciento de aranceles y libre de recargos o salvaguardas; este trabajo tendrá que realizarse dentro de los 30 primeros días de cada año pues la Comisión de Comercio internación de USA lo revisa anualmente.

##### **4.8.3. Representante Comercial establecido en Estados Unidos**

Contar con un agente comercial, representante o comisionista dentro de una zona geográfica ayudar mucho a poder comprender al sector que deseamos ingresar, si la persona designada tendrá un porcentaje de comisión interesante de seguro se sentirá muy comprometido en buscar el mejor segmento de clientes que la compañía requiere, con su experiencia podrá incrementar la cartera de empresas que estén deseosas de adquirir nuestros productos.

#### **4.8.4. Delimitar nueva segmentación de mercado dentro de los Estados Unidos**

La compañía tiene que enfocarse en los nuevos segmentos de mercado que están surgiendo, dentro de los Estados Unidos el comercio electrónico está en pleno auge desde hace muchos años; ingresar a los clientes minoristas que usen estas plataformas como Amazon, Cosco, Wal-Mart, Target, FoodBazaar permitirá que el volumen de ventas aumenten considerablemente, pues el consumo por medio de páginas web ha aumentado convenientemente por la pandemia que ha impulsado la creación de aplicaciones para entregas rápidas y disminuir la aglomeraciones de personas.

#### **4.8.5. Realizar un contrato naviero de corto plazo**

Los clientes estadounidenses son aficionados al orden, la puntualidad de entregas y el correcto funcionamiento de supply chain, por lo que sería ideal extender con las líneas navieras la cobertura necesaria para los principales puertos; por lo tanto crear un contrato de naviera semestral para que sea garantizado el embarque sin demoras, la capacidad de entregar contenedores a tiempo y en perfectas condiciones, las tarifas mediante un contrato disminuirían que al tener cotizaciones por lo que nuestro costo de transporte sustancialmente sería disminuiría y nuestro precio de venta también, por lo tanto podríamos ofrecer mejor producto para las mejores cadenas de supermercados.

#### **4.8.6. Elaborar conservas de sardinas con los líquidos de coberturas que se encuentren en tendencia**

Sin duda la tendencia de comer sano y libre de grasas que puedan dañar nuestra salud es el estilo que muchos de los consumidores finales están optando por tender, por lo tanto, desarrollar productos que sean bajos en grasas, por ejemplo, conservas de sardinas en aceite de canola quien este líquido de cobertura se ha vuelto popular por los increíbles beneficios que está arrojando al estilo de vida acelerada y estresante de los estadounidenses.

#### **4.8.7. Uso de la marca Campos con certificación Kosher**

Existe una gran población de musulmanes, rabinos, judíos en los Estados Unidos, esta población ha creado la certificación Kosher que permite que un rabino (sacerdote de la religión judía) sea quien

controle la producción teniendo en cuenta de no perder los excelente nutrientes que ofrece la materia prima, en la actualidad mediante la tecnografía y uso de aplicaciones web se puede controlar a distancia, por lo tanto fabricar conservas de sardinas bajo la marca Campos y el uso de la certificación Kosher sin duda llegaríamos a un mercado tan potencial considerando la población que existe en las principales ciudades de este país.

#### ***4.8.8. Ajuste de promoción en base al volumen de venta y la forma de pago***

Para un potencial ingreso de producto a las cadenas minoristas se podrá otorgar una serie de descuento en base a su pedido y forma de pago, los cuales podemos tener a consideración:

- Descuento del 0,05% por pedidos de 5 FCL en sardinas.
- Descuento del 0,05% por pago dentro de los 15 primeros días de haber salido la mercancía desde puerto.
- Descuento del 0,01% por pago dentro de los 15 primeros días de haber llegado la mercadería al puerto de destino.
- Descuento por compras anuales, plantear una base de adquisición de conservas de sardinas y al año siguiente se puede otorgar el 0,05% acumulado junto a un nuevo pedido.

#### ***4.8.9. Desarrollar bonificación de descuentos Blackfriday***

Sin duda el país americano es de los pioneros en crear descuentos en base a festividades, una de ellas es el Blackfriday que a lo largo de los años se ha ido esparciendo a nivel mundial, llegando a ser una costumbre a la fecha; crear un sistema de descuento por compras para el Blackfriday sin duda aumentaría el volumen de venta; considerando que el descuento aplicable no es acumulado y únicamente es válido para semanas de entrega en puerto para que la mercadería llegue y el cliente pueda colocarlo en sus perchas o en la página web de compras.

#### **4.9. El Orden según las Propuestas de las Estrategias.**

Es preciso poder darle un orden a cada una de las estrategias para que los recursos que se pueden aprovechar puedan estar optimizados en base a los requerimientos comerciales que la compañía requiere, en la siguiente tabla se establecen el orden que se idealiza:

**Tabla 7** Enlace de Objetivos con las estrategias y los Departamentos

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias / Tácticas</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Departamento</b>
Diseñar un esquema de estrategias FO-FA-DO-DA.	Representante Comercial establecido en Estados Unidos	<b>Mediano Plazo</b>	<b>Exportación</b>
	Búsqueda de información en el sistema armonizado de Estados Unidos.		
	Información de la normativa y reglamento que tiene USA sobre el producto conservas de sardinas.		
Propagar las ventas de conservas de sardinas en los diferentes Estados del mercado estadounidense con el uso de las estrategias comerciales.	Ajuste de promoción en base al volumen de venta y la forma de pago	<b>Mediano Plazo</b>	<b>Ventas</b>
	Delimitar nueva segmentación de mercado dentro de los Estados Unidos	<b>Mediano Plazo</b>	<b>Comercialización</b>
Realizar una representación de las fuerzas de Porter que posee la compañía Salica del Ecuador.	Realizar un contrato naviero de corto plazo	<b>Corto Plazo</b>	<b>Exportación</b>
Presentar y concretar estrategias para la práctica del departamento de comercialización en atraer clientes importadores de productos alimenticios.	Elaborar conservas de sardinas con los líquidos de coberturas que se encuentren en tendencia	<b>Largo Plazo</b>	<b>Ventas</b>
	Uso de la marca Campos con certificación Kosher	<b>Largo Plazo</b>	<b>Ventas</b>
	Desarrollar bonificación de descuentos Blackfriday	<b>Largo Plazo</b>	<b>Ventas</b>

**Nota:** \*Corto Plazo: 6 meses / \*\* Mediano Plazo: 1 año / \*\*\* Largo Plazo: Mayor a 1 año

**Fuente:** Elaborado por el autor

### **Conclusiones**

Del estudio de caso en su aplicación de las estrategias comerciales para aumentar las exportaciones de conservas de sardinas de la compañía Salica del Ecuador S.A., podemos finiquitar:

La compañía Salica del Ecuador ha enfocado sus fuerzas de ventas en el producto de los derivados del atún haciendo que las conservas en sardinas pasen a segundo plazo hasta no ser una de

las principales líneas de negocios, sabiendo que existe una partida arancelaria de cobro cero en los derechos de importación, que muchas compañías ecuatorianas desconocen y que no tienen el provecho de esforzarse en aprovecharlas, teniendo en cuenta que el Ecuador no posee un acuerdo comercial con Estados Unidos de América.

De las principales gestiones que el departamento de comercialización debe de tomar en cuenta antes de gestionar una venta u exportación es de realizar las correctas estrategias que generen un plus para que el cliente se encuentre totalmente satisfecho en nuestro servicio, con el objetivo que enfoque sus necesidades en nosotros y no buscar alternativas que a futuro pueden perjudicarnos o excluirnos como proveedores directos.

La empresa puede ampliar las exportaciones de esta línea de producto (conservas de sardinas) con las correctas aplicaciones y generaciones de estrategias comerciales, para que sus ingresos puedan aumentarse y no solo depender de un producto que como país tenemos muchas compañías que están dentro de la línea de negocio.

Una de las principales vías para poder integrarse a un mercado es la creación de estrategias comerciales que nos permitirán penetrar el segmento correspondiente con el producto que mayor satisfaga la demanda que los clientes finales tengan; las decisiones de realizar estas técnicas están enfocadas al objetivo empresarial que la compañía ha diseñado en base a su visión futurística.

La conserva de sardina es muy reconocida por sus grandes aportes alimenticios, su precio accesible para todas las familias lo hace un producto muy atractivo convirtiéndose de primera necesidad por su facilidad de adquisición, mediante las entrevistas y la investigación que se realizó a lo largo del proyecto se estimó que es un producto tan popular en su demanda siempre tiende a ser positiva, lo que hace ser un producto muy rentable en su exportación.

La gestión de la creación de estrategias comerciales por parte del departamento de comercialización ayuda a sistematizar la operatividad de la compañía en esforzarse para aumentar este

capital, que el producto es rentable cuando se obtienen las mejores decisiones mediante un correcto estudio de mercado considerando los factores internos de la empresa y los factores externos que pueden influir en aumentar sus ingresos como de sus exportaciones.

### **Recomendaciones**

En base a las deducciones de la investigación del estudio de caso se recomienda a la empresa Salica del Ecuador S.A., y a su personal clave:

Beneficiarse del futuro desarrollo que el estado ecuatoriano ha puesto interés en forjar una sólida relación con los Estados Unidos de América mediante un acuerdo de primera fase en donde optimicen el correcto proceso de generación documental y eliminar procesos que entorpecen el conveniente progreso del comercio internacional de ambos países.

Estudiar a profundidad los cambios que se vayan a generar mediante los gobiernos entrantes pues cada administración estatal tiene un objetivo visionario muy diferente a su predecesor, por lo que es sustancia incurrir a las mejores estrategias por cambios en las políticas que puedan afectar a las formas bilaterales.

Enfocar al personal de producción, calidad y de comercialización el compromiso necesario de cumplir a cabalidad las fichas técnicas, especificaciones que posee cada cliente, para que la entrega del producto sea lo mejor posible que ellos estén buscando para no encontrar nuevas alternativas si hubiese un fallo.

Realizar un exhaustivo estudio de mercado al que desea ingresar para que permita forjar los respectivos beneficios, en la importancia de contar con clientes de consumo masivo (minoristas) que pertenecen a países del capitalismo puro de modo que la compañía aumente sus ingresos de forma gradual.

Replantear las estrategias que posee el departamento de comercialización para acortar tiempos de entregas de los productos mediante alianzas comerciales; adquirir la capacidad de resolver las inoportunas situaciones y sobrellevando los casos fortuitos que estén fuera del alcance del manejo de la compañía para salvaguardar a los clientes y las posibles relaciones comerciales a largo plazo.

Efectuar el estudio de las estrategias que se han propuesto para que los niveles de ingresos de la compañía en la línea de conservas de sardinas sean sostenibles a largo plazo y no solo depende del producto estrella, mejorar la capacidad de respuesta de todos los departamentos involucrados en el proceso de despacho, entrega y distribución del producto final hacia el cliente.

Emplear las exigencias que cada cliente tenga a su disposición, como auditorías sociales, programas de vigilancia sanitaria de alimentos, control de defensa alimentaria, entre otros, pues cumplir con estas exigencias del mercado estadounidense es de forma vital, ya que posterior a los atentados terrorista que sufrieron, lo han convertido en una política empresarial y estatal.

### **Bibliografía**

- CNP. (Agosto de 2020). *Camara Nacional de Pesqueria*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://camaradepesqueria.ec/wp-content/uploads/2020/11/EXPORTACIONES-PESCA-AGOSTO-2020-cv.pdf>
- United States International Trade Commission. (2020). *Harmonized Tariff Schedule*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://hts.usitc.gov/?query=160413>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Gomez Bastar, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. Tlalnepantla,, Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educacion de Colombia Ltda.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Bujan Perez, A. (07 de Septiembre de 2014). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-estrategia-comercial.html>
- Jones, G., & Hill, C. (2009). *Administracion Estrategica* (Octava ed.). Ciudad de Mexico, Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategias del Marketing*. Cruz Manca, Santa Fe, Mexico: Cengage Learning Editores S.A. de Cv.
- Real Academia Española. (s.f.). *DLE*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://dle.rae.es/competencia>
- Torres Reyes, W. (09 de Diciembre de 2012). *Slideshare*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://es.slideshare.net/WilliamsTorresReyes/competencia-internacional-15557749>
- Centro de Comercio Internacional. (2011). *Gestión de la Calidad de Exportación* (Segunda ed.). (O. d. Unidas, Ed.) Ginebra, Suiza.
- Destino Negocio. (2015). *Destino Negocio*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/consejos-para-aplicar-una-estrategia-comercial/>
- Oleas, J. (2011). *Enlatados de productos de mar*. Centro de Investigaciones Económicas de la pequeña y mediana empresa, Quito.
- Jardon , C., & Martos, M. (Diciembre de 2010). DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN PYMES: EL CASO DE VIGO Y SU ÁREA DE INFLUENCIA. *Vision de Futuro*, 14(2).
- Centro Europeo de Posgrado. (2020). *CENTRO EUROPEO DE POSGRADO*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-en-la-empresa.html>
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Ciudad de Mexico, Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

- Moreno, C. (12 de Febrerp de 2003). *gestiopolis*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-estrategia-empresarial/>
- Muñoz Arias, J., & Calderon Hernandez, G. (2008). *Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud*. Bogotá, Colombia.
- Berenstein, M. (3 de Abril de 2010). *emprendedoresnews*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://emprendedoresnews.com/tips/¿que-significa-tener-desempeno-superior.html>
- Amato, C. (15 de Abril de 2014). Redefinición del concepto de desempeño y sus dimensiones en el marco de la sustentabilidad organizacional. *REVISTA TÉCNICA ADMINISTRATIVA*, 13(02).
- Significados. (03 de Marzo de 2018). *Significados*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://www.significados.com/producto/>
- Castillero Mimenza, O. (2020). *psicologiyamente*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://psicologiyamente.com/organizaciones/tipos-de-empresas>
- Roldan, P. (2020). *Economipedia*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Trujillo, E. (2020). *Economipedia*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/legislacion.html>
- DerechoEcuador. (2020). *DerechoEcuador*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://www.derechoecuador.com/definicion-de-derecho-internacional->
- Real Academia Española. (s.f.). *DLE*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://dle.rae.es/sardina>
- Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura. (2018). *FAO*. Recuperado el Diciembre de 2020, de [http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/en/?Ink=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCXS%2B94-1981%252FCXS\\_094s.pdf](http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/en/?Ink=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCXS%2B94-1981%252FCXS_094s.pdf)
- Sy Corvo, H. (2020). *Lifeder*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://www.lifeder.com/factores-internos-externos-empresa/>

- Macuy, J. (2017). EVOLUCIÓN Y DESEMPEÑO DE LA INDUSTRIA DE SARDINA EN CONSERVA EN EL ECUADOR DESDE EL 2014. En *(Tesis de Ingenieria)* . Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Estatal Espiritu Santo.
- Organizacion de los Estados Americanos. (s.f.). OAS. Recuperado el Diciembre de 2020, de [http://www.oas.org/es/temas/tratados\\_acuerdos.asp](http://www.oas.org/es/temas/tratados_acuerdos.asp)
- Instituto Federal de Comunicaciones. (s.f.). IFT. Recuperado el Diciembre de 2020, de <http://www.ift.org.mx/espectro-radioelectrico/acuerdos-actas-y-otros-documentos-bilaterales-y-multilaterales>
- Shepherd, A. (2000). Servicios de Información de Mercados. *BOLETÍN DE SERVICIOS AGRÍCOLAS DE LA FAO*.
- Sevilla Arias, A. (04 de Noviembre de 2015). *Economipedia*. Recuperado el Enero de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>
- Holded. (11 de Octubre de 2017). *Holded*. Recuperado el Enero de 2021, de <https://www.holded.com/es/blog/ratios-analizar-situacion-financiera-empresas>
- Puerta Vicent, H. (07 de Abril de 2011). *Tecnologias en Laead*. Recuperado el Enero de 2021, de <http://tecnologiasenlaead.blogspot.com/2011/04/el-diseno-de-investigacion-y-los.html>
- Francisco López, J. (9 de Octubre de 2019). *Economipedia*. Recuperado el Enero de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/poblacion-estadistica.html>
- Francisco López, J. (8 de Noviembre de 2018). *Economipedia*. Recuperado el Enero de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/muestra-estadistica.html>
- Ollari, M. (17 de Enero de 2013). *ZIGLA*. Recuperado el Enero de 2021, de <https://zigla.la/blog/el-mapeo-de-actores-como-herramienta-visual-para-el-diagnostico-de-un-programa/>
- Pursell, S. (7 de Noviembre de 2019). *Hubspot*. Recuperado el Febrero de 2021, de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- United State Internacional Trade Commission. (2021). *HTS*. Recuperado el Febrero de 2021, de <https://hts.usitc.gov/?query=160413>



**Anexos****Imagen 10** Entrevista presencial con el Analista de Exportaciones de Salica del Ecuador - Luis Cifuentes**Imagen 11** Entrevista presencial con el Gerente Comercial de Salica del Ecuador - Marlon Barchi

**Imagen 12** Entrevista virtual (Zoom) con el Coordinador de Origen de Fedexpor – Geovanny Enríquez



**Imagen 13** Entrevista virtual (Zoom) con el viceministro de Comercio Exterior – Diego Legarda.



**Tabla 8** Cuestionario de preguntas.

<p><b>1. ¿Por qué considera usted que las capacitaciones que brindan las instituciones Privadas son las ideales para conocer nuevos mercados internacionales?</b></p>
<p><b>2. ¿Cómo puede el nuevo avance del tratado comercial con los Estados Unidos aumentar su balanza comercial frente s sus competidores Andino?</b></p>
<p><b>3. Según su criterio, ¿Cómo evaluaría usted que una inversión de sistemas de Calidad o certificaciones internacionales como BRC, IFS; Food Defense permitan que las empresas ecuatorianas sean tan competitivas hacia un nuevo mercado?</b></p>
<p><b>4. Con el desarrollo de un nuevo acuerdo de preferencias arancelarias con Estados Unidos parece estar enfocado hacia las MYPIMES, ¿Qué objetivos tiene enfocarse a este tipo de empresas?</b></p>
<p><b>5. El plan para el desarrollo de acuerdo comercial realizado con USA, ¿Cómo el estado ecuatoriano garantizar la información sobre el mercado y potenciales compradores? De existir una herramienta ¿Dónde se accede a esta información vital?</b></p>
<p><b>6. Bajo el concepto de Adam Smith: Un País puede ser más eficiente que otro en la producción de algunos bienes y menos eficiente en otros, ambos se pueden beneficiar del intercambio si cada país se especializa en la producción del bien que produce con mayor eficiencia, el nuevo acuerdo con USA ¿El país debe de centrarse en explotar los productos básicos de la canasta exportable? O ¿Debe de desarrollar la incursión de envío para nuevos productos?</b></p>
<p><b>7. Con el ingreso de nuevas tecnologías a las empresas ecuatorianas ¿Permitirá la innovación ser una de las cualidades atractivas para los clientes potenciales? Por ejemplo, una conserva en salsa de sardinas que antes se hacía en salsa de tomate, ahora se podría realizar en salsa de vinagre ya que ingresarían nuevas maquinarias refinadas al mercado ecuatoriano para el sistema de producción.</b></p>
<p><b>8. Bajo su experiencia en su campo labora ¿Qué estrategias sugeriría usted para que los clientes sean fieles a la empresa?</b></p>
<p><b>9. Tener un puerto que permite el ingreso de portacontenedores de hasta 15000 TEU ¿Permite que Ecuador sea competitivo geográficamente?</b></p>
<p><b>10. Para una empresa que desea ingresar al mercado estadounidense ¿Qué información primordial debe poseer?</b></p>