



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES CARRERA DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TÍTULO:**

**Análisis de los factores de competitividad que influyen en el  
potencial exportador de la empresa PCC Congelados y  
Frescos S.A. en el mercado estadounidense.**

**AUTORAS:**

**Orozco García, Julieth Carolina  
Cevallos Gómez, Luciana Emilia**

**Trabajo de integración curricular previo a la obtención del título  
de LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TUTORA:**

**Ing. Correa Macías, Verónica Janet, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**21 de febrero de 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de integración curricular, fue realizado en su totalidad por **Orozco García, Julieth Carolina, Cevallos Gómez, Luciana Emilia**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciatura en Negocios Internacionales**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Correa Macías, Verónica Janet**

**DIRECTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.**  
**Guayaquil, a los 21 del mes de febrero del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Orozco García, Julieth Carolina, Cevallos Gómez,  
Luciana Emilia**

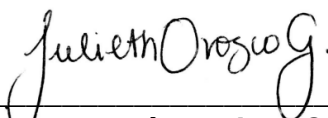
**DECLARAMOS QUE:**


El Trabajo de Integración Curricular, **Análisis de los factores de competitividad que influyen en el potencial exportador de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. en el mercado estadounidense** previo a la obtención del título de **Licenciatura en Negocios Internacionales**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 21 del mes de febrero del año 2022**

**LAS AUTORAS**

f.   
Orozco García, Julieth Carolina

f.   
Cevallos Gómez, Luciana Emilia



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Orozco García, Julieth Orozco, Cevallos Gómez, Luciana Emilia**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular, **Análisis de los factores de competitividad que influyen en el potencial exportador de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. en el mercado estadounidense**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 21 del mes de febrero del año 2022**

**LAS AUTORAS**

f. Julieth Orozco G.  
**Orozco García, Julieth Carolina**

f. Luciana  
**Cevallos Gómez, Luciana Emilia**



## **AGRADECIMIENTO**

Le doy gracias a Dios por las bendiciones que me ha dado a lo largo de esta carrera, por cuidarme y permitirme culminar esta etapa a pesar de las dificultades que se han presentado especialmente en esta época de pandemia.

A mis padres, Lilibeth y Omar, que han sido realmente mi pilar en todos los aspectos de la vida, por todo el sacrificio que hacen día a día para ayudarme a alcanzar el éxito en todo lo que me proponga.

A mi Tata, mi abuela, por nunca dudar de mi y siempre ser mi más grande inspiración para ser una mujer fuerte, independiente y exitosa.

A mis tíos Lilibeth y Luis Carlos, por siempre sacar una sonrisa y motivarme a seguir adelante a pesar de todo.

Agradezco también a los mejores amigos que me pudo haber dado la vida universitaria, Luciana Cevallos, Sebastián Rodríguez, George Angulo, Sofia Romero, Solange Sánchez, que sin duda alguna han hecho de esta experiencia la más grata, tanto personalmente como académicamente.

**Julieth Carolina Orozco García**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por dotarme de coraje, sensatez y sabiduría para afrontar cada uno de los obstáculos que surgieron en el camino, guiándome desde la elección hasta la culminación y así poder lograr esta meta.

A mis queridos abuelitos maternos que desde la niñez me inculcaron valores que permitieron desenvolverme durante esta etapa de mi vida, a mis apreciados padres por el apoyo incondicional que me brindaron ya que sin ellos esto no sería posible, a mis hermanas que fueron mi soporte y motivación, y a mis familiares que de alguna u otra manera estuvieron presentes durante este arduo camino.

A todos quienes conforman la UCSG, a mis maestros que han alimentado mis conocimientos día a día, a mis queridos amigos Julieth Orozco, Sebastián Rodríguez, George Angulo, Sofia Romero y Solange Sánchez que se convirtieron en una parte esencial de mi vida universitaria con los que viví muchas experiencias inolvidables.

**Luciana Emilia Cevallos Gómez**

## **DEDICATORIA**

A mis padres que se han dedicado toda su vida a formar una mujer con valores, metas y aspiraciones, motivándome siempre a mantenerme firme ante mis convicciones y nunca rendirme.

A mi mamá por enseñarme a ser una persona trabajadora a través de su experiencia y amor incondicional.

A mi padre por velar que nunca me falte nada, y siempre tenga los recursos necesarios a la mano para que cumpla mis metas.

A mi hermana para que esto sirva de inspiración para lograr todo lo que se proponga.

**Julieth Carolina Orozco García**



## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a Dios, mis padres que siempre me apoyaron, a mi querido abuelito quien lucho porque sus hijos sean profesionales y se enorgullece que sus nietos también lo estemos logrando.

Para ustedes mis queridas hermanas Graciana Isabel y Ana Laura que esto les sirva como motivación que pueden alcanzar las metas que se propongan en su vida cuando se hace las cosas con amor, dedicación y disciplina.

**Luciana Emilia Cevallos Gómez.**



# UNIVERSIDAD CATÓLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

## TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

*Gabriela Hurtado*

ING. GABRIELA ELIZABETH HURTADO CEVALLOS MGS

DIRECTORA

f. *Cynthia Roman Bermeo*

ING. CYNTHIA LIZBETH ROMAN BERMEO MGS.

COORDINADORA DE ÁREA

f. *Ángel Castro*

ING. ÁNGEL AURELIO CASTRO PEÑARRETA MGS.

OPONENTE

# ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VIII
ÍNDICE.....	XI
RESUMEN.....	XVII
ABSTRACT.....	XVIII
RÉSUMÉ.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	2
Antecedentes .....	2
Problemática .....	7
Justificación .....	9
Objetivos .....	10
<i>Objetivos Generales</i> .....	10
<i>Objetivos específicos</i> .....	10
Alcance .....	11
Capítulo 2 Fundamentación teórica .....	12
2.1 Marco teórico .....	12
2.1.1 <i>Sector exportador</i> .....	12
2.2 <i>Competitividad</i> .....	22
Marco conceptual.....	30
Marco referencial .....	32

Marco legal.....	36
Identificación de variables y relación de variables.....	41
<b>Capítulo 3 Análisis situacional .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Generalidades de la empresa.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.1 Breve reseña histórica de la empresa .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.2 Filosofía empresarial .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.3 Organigrama y descripción de funciones .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1.4 Cartera de productos.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Análisis del Macroentorno .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.1 Entorno político legal .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.2 Entorno Económico .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.3 Entorno tecnológico .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2.4 Entorno ambiental.....</b>	<b>52</b>
<b>3.3.1 Cadena de Valor .....</b>	<b>53</b>
<b>3.3.2 FODA.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3.3 Matriz EFE.....</b>	<b>56</b>
<b>3.3.4 Matriz EFI .....</b>	<b>58</b>
<b>Capítulo 4 Metodología de la investigación .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1 Diseño de investigación .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2 Tipo de investigación / Enfoque o naturaleza .....</b>	<b>60</b>
<b>4.3 Alcance.....</b>	<b>61</b>

<b>4.4 Muestra</b> .....	61
<b>4.5 Técnica de recogida de datos</b> .....	62
<b>4.6 Análisis de datos</b> .....	64
<b>Capítulo 5 Propuesta de mejora</b> .....	79
<b>5.1 Factores competitivos de la organización</b> .....	79
<b>5.2 Factores competitivos del mercado</b> .....	83
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	87
<b>Conclusiones</b> .....	87
<b>Recomendaciones</b> .....	89
<b>REFERENCIAS</b> .....	91
<b>ANEXOS</b> .....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Porcentaje de participación de exportaciones de camarón por países ... 4	
Tabla 2 Teorías de competitividad .....	23
Tabla 3 Matriz FODA PCC Congelados y Frescos S.A. ....	54
Tabla 4 Matriz EFE Congelados y Frescos S.A. ....	56
Tabla 5 Matriz EFI Congelados y Frescos S.A.A. ....	57
Tabla 6 Muestra de la investigación .....	60
Tabla 7 Análisis de las entrevistas realizadas a expertos .....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Exportaciones petroleras y no petroleras del Ecuador .....	2
Figura 2 Evolución de las Exportaciones de camarón del Ecuador .....	4
Figura 3 Composición del valor exportado de pescado por mercado .....	5
Figura 4 Exportaciones del Ecuador 2020 .....	14
Figura 5 Producción de camarón en el Ecuador .....	15
Figura 6 Exportaciones de lomos y conservas de atún .....	17
Figura 7 Exportaciones de Pescado fresco, congelado y filetes .....	18
Figura 8 Composición del valor exportador por mercado y filetes .....	19
Figura 9 Indicadores de Comercio Exterior de Estados Unidos .....	21
Figura 10 Factores de competitividad Diamante de Porter.....	28
Figura 11 Organigrama funcional de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. .....	44
Figura 12 Cadena de valor PCC Congelados y Frescos S.A. ....	53
Figura 13 Lugar de funcionamiento de las empresas en EEUU .....	63
Figura 14 Tiempo en años en el mercado EEUU en EEUU .....	64
Figura 15 Monto de compra destinado a PCC Congelados y frescos (miles de dólares)U .....	64
Figura 16 El camarón ecuatoriano satisface las necesidades del mercado estadounidense .....	65
Figura 17 El pescado ecuatoriano satisface las necesidades del mercado estadounidense .....	65

Figura 18 Compañías ecuatorianas que vienen a la mente cuando los clientes piensan en camarón o pescado .....	66
Figura 19 Compañías ecuatorianas a las que actualmente le compran camarón o pescado .....	67
Figura 20 Factores que consideran más relevantes en las compañías de exportación de camarón y pescado .....	67
Figura 21 Aspectos que debe mejorar PCC Congelados y frescos según los clientes .....	68
Figura 22 Frecuencia con la que realiza las compras para distribución .....	68
Figura 23 Inconvenientes que han tenido en la importación de camarón y pescado .....	69
Figura 24 Aspectos a mejorar para incrementar la competitividad de las empresas exportadoras .....	70
Figura 25 Calificación de la empresa PCC Congelados y Frescos en su nivel de competitividad .....	70
Figura 26 Atributos diferenciales de PCC Congelados y Frescos S.A. en relación a la competencia .....	71
Figura 27 Atributos diferenciales de PCC Congelados y Frescos S.A. en relación a la competencia .....	72
Figura 28 Cuáles son los principales destinos de venta de camarón y pescado en el mercado estadounidense .....	72



## RESUMEN

Ecuador ha crecido considerablemente su producción y exportación de productos del mar especialmente de camarón y pescado; además del incremento de la participación del mercado estadounidense, que es el principal importador de camarón y pescado en el mundo. La empresa PCC Congelados y Frescos SA., es una empresa procesadora y exportadora de productos del mar con una gran variedad de presentaciones, que se pueden encontrar desde productos frescos, congelados y procesados que posee un alto posicionamiento en el mercado de Estados Unidos, a pesar de lo cual, debe mejorar algunos aspectos para lograr una mejor competitividad y participación del mercado. Este trabajo tuvo como objetivo principal analizar los factores de competitividad que influyen en el potencial exportador de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. en el mercado estadounidense, para lo cual se realizó una investigación exploratoria y descriptiva para una propuesta de mejora de la organización, al realizar un análisis interno de la organización, entrevistas a expertos en el área y encuestas a clientes de los Estados Unidos. Entre los principales resultados se pudo observar que la empresa está posicionada en el mercado estadounidense con un gran potencial de crecimiento y desarrollo. Entre los principales factores que influyen en la competitividad de la empresa se encuentran los tiempos de respuesta, calidad de los productos, negociación de los precios, certificaciones, trazabilidad y tecnología. Se concluye que los factores de competitividad de la empresa, no solo depende de factores internos que se han mencionado, sino de factores externos donde el gobierno central debe proporcionar el marco apropiado para lograr una mayor participación del mercado, a través de la firma de acuerdos internacionales, propuestas de incentivos al sector, regulaciones internas y proyectos de desarrollo en infraestructura vial, eléctrica, y capacitación tecnológica y logística.

***Palabras Claves:*** Factores de competitividad, exportaciones, camarón, pescado, mercado estadounidense, potencial exportador.

## ABSTRACT

Ecuador has considerably grown its production and export of sea products, especially shrimp and fish; in addition to the increase in the participation of the US market, which is the main importer of shrimp and fish in the world. The company PCC Congelados y Frescos SA., is a processing and exporting company of seafood with a wide variety of presentations, which can be found from fresh, frozen, and processed products that have a high position in the United States market, to Despite this, it must improve some aspects to achieve better competitiveness and market share. The main objective of this work was to analyze the competitiveness factors that influence the export potential of the company PCC Congelados y Frescos S.A. in the US market, for which an exploratory and descriptive research was carried out for a proposal to improve the organization, by conducting an internal analysis of the organization, interviews with experts in the area and surveys of customers in the United States. Among the main results, it was observed that the company is positioned in the US market with great potential for growth and development. Among the main factors that influence the competitiveness of the company are response times, product quality, price negotiation, certifications, traceability, and technology. It is concluded that the factors of competitiveness of the company, not only depends on internal factors that have been mentioned, but also on external factors where the central government must provide the appropriate framework to achieve greater market participation, through the signing of agreements. international, proposals for incentives to the sector, internal regulations and development projects in road infrastructure, electricity, and technological and logistics training.

**Keywords:** *Competitiveness factors, exports, shrimp, fish, US market, export potential.*

## RÉSUMÉ

L'Équateur a considérablement augmenté sa production et ses exportations de produits de la mer, notamment de crevettes et de poissons; en plus de l'augmentation de la participation du marché américain, qui est le principal importateur de crevettes et de poissons dans le monde. La société PCC Congelados y Frescos SA., est une entreprise de transformation et d'exportation de fruits de mer avec une grande variété de présentations, qui peuvent être trouvées à partir de produits frais, congelés et transformés qui occupent une position élevée sur le marché des États-Unis, à Malgré cela, il doit améliorer certains aspects pour atteindre une meilleure compétitivité et une meilleure part de marché. L'objectif principal de ce travail était d'analyser les facteurs de compétitivité qui influencent le potentiel d'exportation de l'entreprise PCC Congelados y Frescos S.A. sur le marché américain, pour lequel une recherche exploratoire et descriptive a été menée pour une proposition d'amélioration de l'organisation, en réalisant une analyse interne de l'organisation, des entretiens avec des experts du domaine et des enquêtes auprès des clients aux États-Unis. Parmi les principaux résultats, il a été observé que la société se positionne sur le marché américain avec un grand potentiel de croissance et de développement. Parmi les principaux facteurs qui influencent la compétitivité de l'entreprise figurent les temps de réponse, la qualité des produits, la négociation des prix, les certifications, la traçabilité et la technologie. Il est conclu que les facteurs de compétitivité de l'entreprise ne dépendent pas seulement des facteurs internes qui ont été mentionnés, mais également de facteurs externes où le gouvernement central doit fournir le cadre approprié pour parvenir à une plus grande participation au marché, à travers la signature d'accords internationaux. , des propositions d'incitations au secteur, des règlements internes et des projets de développement dans les infrastructures routières, l'électricité et la formation technologique et logistique.

**Mots clés:** *Facteurs de compétitivité, exportations, crevette, poisson, marché américain, potentiel d'exportation.*

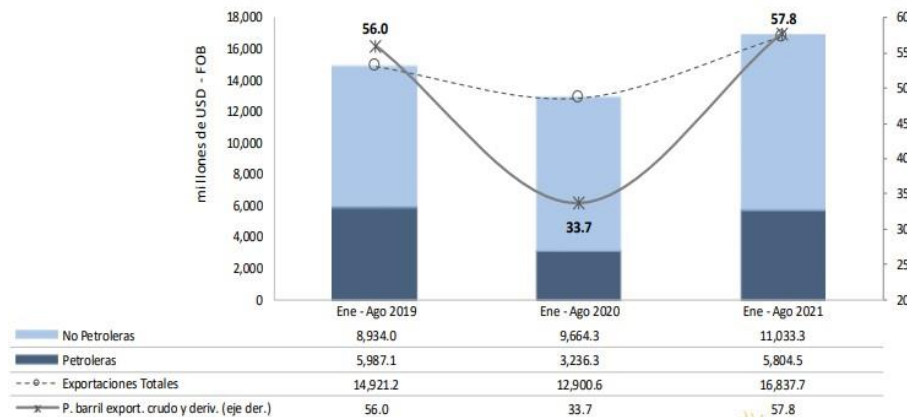
# INTRODUCCIÓN

## Antecedentes

Ecuador es un país, que desde su constitución ha estado inmerso en la exportación, las cuales se caracterizan por ser *commodities*, es decir, “aquellas materias primas que, desde un punto de vista no técnico, se consideran homogéneas (fungibles) sin importar su lugar de procedencia, que no tienen mucho valor agregado” (Mejía, 2017), siendo su mayor socio Estados Unidos de América, China y países europeos (De la Peña, 2018). En contraste Ecuador exporta maquinaria y productos manufacturados que tienen alto valor agregado. Según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE). durante el primer semestre del 2021 la balanza comercial registró un superávit de \$ 1.796 millones, \$ 490,4 millones más en comparación con el mismo periodo del año 2020, esto representa una superación comercial del 37,6% (BCE, 2021). En la siguiente figura se puede observar el aumento de las exportaciones no petroleras en un 14,2%

**Figura 1**

*Exportaciones petroleras y no petroleras del Ecuador*



Nota: En esta figura se observan las exportaciones petroleras y no petroleras del Ecuador en los periodos 2019 a 2021. Tomado de *Evolución de la balanza comercial*, por el Banco Central del Ecuador, 2021.

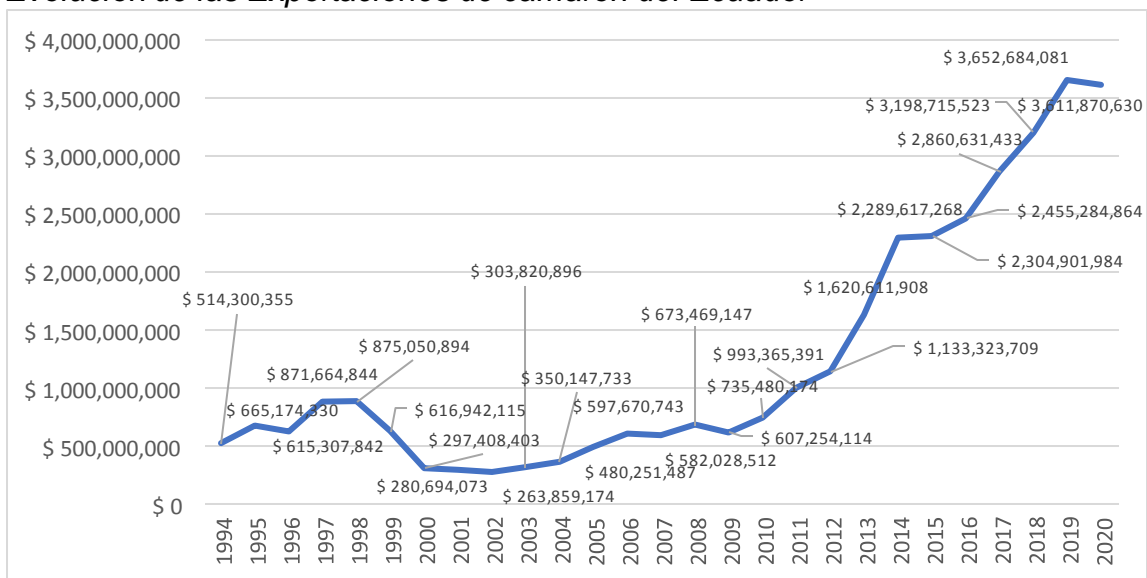
Ecuador divide sus exportaciones no petroleras en tradicionales y no tradicionales, en el primer grupo se definen como los productos y/o bienes que históricamente o por tradición se han exportado desde el país, debido a su condición de productor, para el caso, banano y plátano, café y elaborados, camarón, cacao y elaborados; y, atún y pescado, en el grupo de las no tradicionales se agrupan las exportaciones de flores naturales, otras frutas tropicales, jugos y conservas de frutas, enlatados de pescado, madera, entre otras, que no forman parte del grupo principal, y que normalmente se adaptan a las nuevas preferencias de consumo de los mercados principalmente Europeo y Norteamericano (BCE, 2020).

Las exportaciones de productos tradicionales en conjunto presentaron una disminución, dado que en primer semestre del 2020 registraron ventas del 60,9%, y en el 2021 57,3%. A pesar de esto, según reportes del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca; el camarón es el principal producto de exportación del país (no petrolera) durante el 2021, con un incremento del 7% con ventas de \$1.774 MM, se completa la lista con banano, enlatados de pescado, flores naturales y cacao (Prado, 2021).

En la Figura 2 se aprecia el desarrollo de las exportaciones de camarón en Ecuador desde 1994, que presentó \$ 514.300.355, y ha ido en franco crecimiento hasta convertirse en uno de los principales productos de exportación. A partir del 2013 el crecimiento empezó a ser sostenido, llegando a duplicar las cifras del año 2.010, este incremento se han mantenido hasta lograr tener exportaciones de \$3.611.870.630 en el 2020, y hasta septiembre de 2.021 las exportaciones han alcanzado los \$3.472.288.638, por lo que se prevé que continúe el crecimiento de este producto y su exportación. Durante el 2020 se tuvo una disminución que se entiende por efectos de la pandemia, sin embargo, la recuperación del sector está resultando ser muy alentadora (Cámara Nacional de Acuacultura, 2021).

## **Figura 2**

### Evolución de las Exportaciones de camarón del Ecuador



Nota: Se presentan las exportaciones de camarón desde el año 1994 hasta el 2020 en cifras monetarias. Tomado de *Exportaciones de camarón* de la Cámara Nacional de Acuicultura, 2021.

Con respecto a los principales destinos de las exportaciones de camarón del Ecuador se pueden observar en la siguiente tabla, que el principal consumidor es China que abarca el 55% de las exportaciones, en segundo lugar, se encuentra Europa y luego Estados Unidos (22, % y 17% respectivamente), que para el caso de Estados Unidos ha presentado un decrecimiento de 5% en comparación con el 2020.

**Tabla 1**

#### *Porcentaje de participación de exportaciones de camarón por países*

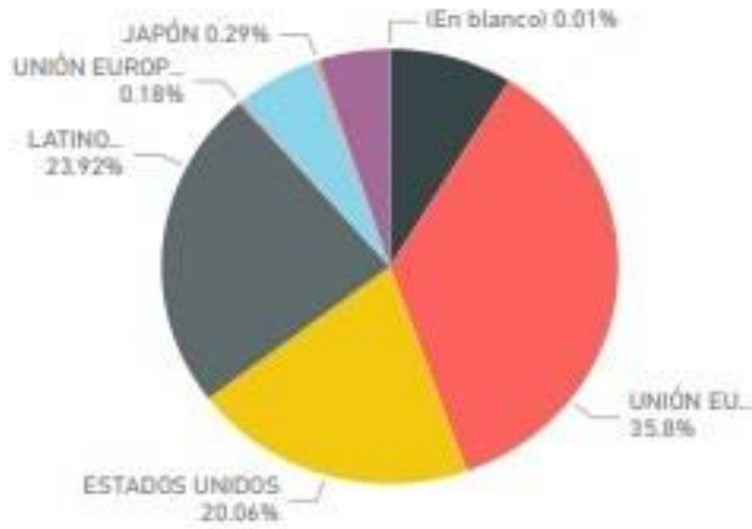
<b>Países</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>África</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>
<b>Resto de América</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>
<b>China</b>	<b>40%</b>	<b>55%</b>
<b>Resto de Asia</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>
<b>EE. UU.</b>	<b>22%</b>	<b>17%</b>
<b>Europa</b>	<b>30%</b>	<b>22%</b>

Nota: Se presentan las exportaciones de camarón según destino. Tomado de *Exportaciones de camarón* de la Cámara Nacional de Acuicultura, 2021.

Con respecto a las exportaciones de pescado, la cámara Nacional de Pesquería, indicó que durante el primer trimestre del 2021, \$580 millones, lo que supera en 20,38% al mismo periodo del año anterior, se tuvo un incremento de exportaciones para Reino Unido, Estados Unidos y Latinoamérica de lomos de atún, con una disminución en el mercado de la Unión Europea, con respecto a las exportaciones de pescado congelado y filetes, 67% del volumen de exportaciones correspondieron a macarela, de las que se exportaron 26 mil toneladas de macarela congelada. El segmento de los filetes fue liderado por los filetes de dorado, con un incremento del 11.6% en peso y 17% en valores, en términos generales todas las exportaciones de filetes aumentaron durante eneroabril 2021, un 25% (Anastasio, 2021). En la Figura 3 se puede apreciar la composición del mercado por exportaciones de pescado, en que Estados Unidos representa un 20,6%

**Figura 3**

*Composición del valor exportado de pescado por mercado*



Nota: Se presentan las exportaciones de pescado según destino. Tomado de *Exportaciones pesqueras del Ecuador* por Anastasio, 2021, Cámara de Pesquería

Como se aprecia el país tiene un potencial exportador por tradición, donde los bienes como el camarón o pescado se encuentran bien posicionados, según un informe de PROECUADOR, se indica que la ventaja competitiva del Ecuador para la industria de camarón es:

- El 60% de las personas que trabaja en la cadena productiva del camarón son mujeres.
- Ecuador tiene un sistema autosustentable, puesto que utiliza sus propias larvas que han sido genéticamente fortalecidas a través de probióticos, lo que disminuye el riesgo de presentar enfermedades
- El país posee un sistema de producción de baja densidad, lo que favorece el crecimiento y desarrollo del camarón
- Las empresas del país tienen el compromiso de una producción sustentable que incluye responsabilidad ambiental y social, seguridad alimentaria, bienestar animal y trazabilidad.

Otra de las ventajas para acceder al mercado americano es que tiene un arancel cero para el camarón ecuatoriano, también se tiene esta ventaja con la Unión Europea, en China los aranceles pasaron a ser del 5% al 8% (PROECUADOR, 2021).

Los factores internos de las empresas son importantes para lograr mejorar la competitividad y aumentar las exportaciones; de modo que puedan seguir como recomendaciones:

- Utilizar las agencias de promoción en el Exterior, de hecho, Ecuador tiene 3 oficinas en el exterior (Los Ángeles, New York, Miami).
- Contar con certificados de calidad y que sus proveedores cuenten con certificados también.
- Tener tecnificación y brindar soporte a sus proveedores.



- Realizar visitas por cuenta propia, a los destinos donde se exporta, para obtener información de primera línea sobre oportunidades, restricciones y normativas de exportación.
- Realizar innovaciones en los productos, procesos, tecnología, organización interna, maquinaria, que le permita ser competitivo.
- Tener un departamento de comercio exterior, que pueda realizar los procesos de exportación además de recabar información para ser más competitivos.
- Utilizan tecnología de la comunicación y la información para darse a conocer y generar ventas directas, normalmente las páginas web son multidiomas (Araque, 2016).

El Banco Interamericano de Desarrollo, indica que para el aumento de la competitividad en la región Latinoamericana se deben implementar políticas de estímulo a la productividad, en la que se logren la eliminación de los obstáculos a la integración comercial, además que se utilicen las tecnologías disruptivas que permitan mejorar la productividad y el comercio (Giordano, 2018).

### **Problemática**

Al exponer información de las exportaciones del Ecuador y la oportunidad de mejorar la competitividad en mercados como el estadounidense es importante señalar qué tan preparada se encuentra la empresa ante esta oportunidad, dado los factores como la proximidad geográfica, la larga historia de intercambio económico y cultural, entre ambas naciones, que Estados Unidos está familiarizado con el producto y el conocimiento de la marca país, además de la calidad del producto ecuatoriano, como punto también a rescatar es que Ecuador tiene una economía dolarizada, lo que facilita las negociaciones comerciales para poder remitir y recibir pagos hacia ambos destinos. Estados Unidos representa un mercado potencial para camarones y langostinos congelados de US\$ 4,277.4 millones, y de US\$ 999.3 millones para Preparaciones y Conservas de atún,

listados o bonitos, además estos productos tienen un arancel cero (PROEcuador, 2020).

Otro factor por considerar es que los Estados Unidos, según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), es uno de los principales mercados de camarón cultivado, además que es el marisco más consumido en este país, también es importante señalar que en Asia el cultivo de camarón se ha ido reduciendo, y se espera que exista un incremento en la producción Latinoamericana, lo que lo convierte en una gran oportunidad (FAO, 2020).

Esta oportunidad comercial, conlleva a las empresas a buscar la innovación para lograr aprovechar esta oportunidad y poder aumentar su capacidad de producción y exportación de productos hacia este mercado, y muchos de estos cambios son internos, debido a que la empresa debe gestionar sus recursos hacia una mejora de la calidad (Román&Vilema, 2016).

En este contexto, la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. tiene una participación en el mercado de las exportaciones de camarón y pescados, la empresa se dedica al procesamiento y venta de productos del mar desde el año 2004, la empresa tiene como propósito convertirse en una marca líder en el procesamiento y comercialización de productos del mar y sus derivados con calidad internacional.

En su proceso de convertirse en una marca líder surgen las preguntas de cómo afrontar los cambios en el mercado y los retos a largo plazo considerando que más empresas están entrando en este mundo tan competitivo, además de los avances tecnológicos que suceden con una vertiginosidad tan abrumadora que se requiere de estar constantemente a la vanguardia. Se debe tomar en cuenta que la competitividad requiere un alto grado de diversificación, diferenciación, costos, precio, conocimiento, que lleve a una verdadera transformación

empresarial, además de gestionar una adecuada estrategia de comercialización (Arroyo, 2016).

Los objetivos que ha trasado la compañía deben estar bien desarrollados sobre líneas estratégicas de acción que involucren a todo el personal, no se trata solo de la forma cómo se proyecta la empresa en el exterior, sino de cómo desde los procesos internos se logra crear un entorno favorable para el aumento de la calidad de los productos.

La empresa PCC Congelados y Frescos SA tiene una gama de productos de mar, diversa y en distintas presentaciones, se puede encontrar desde productos frescos, congelados y procesados de tres líneas principales, camarón, pescado y calamar, con empaques atractivos y un adecuado posicionamiento, sin embargo, se debe mejorar todavía en temas productivos que mejoren los volúmenes del producto y disminuyan las posibles pérdidas.

Se necesita, además, mejorar el análisis del mercado al que se busca acceder e incrementar la cuota, así como a la competencia y sus puntos fuertes y débiles, ya que no solo se compite con productores nacionales, sino que el mercado americano es apetecido por todo el mundo, y la competencia con productores de América Latina es bastante fuerte, y este conocimiento le permitirá tener las herramientas necesarias para lograr plantear las estrategias adecuadas. En la actualidad Ecuador ocupa el segundo lugar en exportaciones de camarón hacia Estados Unidos desplazando a Indonesia en este puesto, lo que denota la importancia del país en la economía americana para este producto (Cámara Nacional de Acuacultura, 2021).

## **Justificación**

Realizar esta investigación resulta conveniente de acuerdo al gran momento por el que atraviesa el país con respecto a las exportaciones de camarón, pescado y

otros productos del mar al mercado americano, puesto que permitirá tener una apreciación sobre los factores de competitividad desde la óptica amplia y desde diferentes aristas, no tan solo para la empresa PCC congelados y frescos SA sino a la industria ecuatoriana en general, así como exportadoras, considerando que los criterios de mejora competitiva abarcan no solo al exportador sino a los proveedores, determinando la importancia en la cadena de producción.

El determinar los factores de competitividad y las exigencias del mercado americano, se gestionará conocimiento teórico y práctico sobre las exportaciones, además de las relaciones comerciales entre ambos países y un análisis de la función el estado como agente de búsqueda de ampliar las oportunidades comerciales.

Desde el aspecto metodológico, se plantean las bases del análisis del potencial exportador, así como las condiciones que debe tener la industria para acceder a un mercado más amplio al mejorar sus factores de competitividad y generar una estrategia que les permita lograr los objetivos, así como el análisis de la importancia de a investigación y desarrollo y los avances tecnológicos en función de un aumento de la productividad y un enfoque comercial.

## **Objetivos**

### ***Objetivos Generales.***

- Analizar los factores de competitividad que influyen en el potencial exportador de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. en el mercado estadounidense, realizando una investigación exploratoria y descriptiva para una propuesta de mejora de la organización.

### ***Objetivos específicos.***

1. Describir los factores de competitividad de las empresas a través de fuentes de investigación primarias y secundarias para determinar los

hallazgos relevantes, tanto teóricos como referenciales, que aporten de manera significativa al desarrollo del presente trabajo de titulación.

2. Identificar el potencial exportador de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. a través de fuentes de información internas y externas, para diagnosticar su situación actual.
3. Determinar los factores de competitividad que deben ser considerados en el potencial exportador de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. en el mercado estadounidense, a partir de los resultados obtenidos en la investigación de fuentes de información primaria y secundaria para determinar una propuesta de mejora.

### **Alcance**

El trabajo tiene como alcance la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. en el contexto de la exportación de productos del mar, para el caso camarón y pescado en diferentes presentaciones y nivel de procesamiento; esto conlleva a analizar no tan solo la parte interna de la empresa, sino el contexto en el que se desenvuelve con orientación particular al mercado estadounidense, que es el más grande del mundo en la importación de camarón, así como las diferentes estrategias que se toman para poder ser más competitivos.

## Capítulo 2 Fundamentación teórica

### 2.1 Marco teórico

#### 2.1.1 Sector exportador

##### **Exportaciones de Ecuador.**

Desde la época colonial, Ecuador ha tenido una clara posición como país hacia las exportaciones, y desde la independencia del país hasta mediados del siglo XX, se concentraban las exportaciones en el cacao, inclusive entre 1908 y 1914 el país se constituyó en el principal exportador de cacao del mundo, lo que también lo convirtió en la principal fuente de ingresos (López, 2017).

Este auge cacaotero permitió que el país empezara a proyectarse a nivel mundial, además de la aparición y surgimiento del comercio del litoral, para 1940, empezó un gran evento para el país, la producción de banano, y el auge de las exportaciones de este producto, que a diferencia del cacao el Estado participó en estas actividades, lo que permitía la reinversión para lograr industrializar este segmento de negocio, logrando una expansión a través de las pequeñas y medianas fincas que empezaron a ser importantes en las exportaciones y lograr la creación de nuevos grupos económicos (Motoche, 2021).

El crecimiento de la producción de banano y su exportación, fue potencializado con tecnología que logró un mejor desempeño, además se mejoró la infraestructura vial de la costa y se promovió la migración interna desde la Sierra hacia la Costa en busca de nuevas oportunidades de trabajo, lo que dinamizó aún más la economía y los sectores comerciales, sin embargo, la concentración de las actividades de producción así como de exportación estaban controladas en pocas empresas, y existía mucha presencia de empresas transnacionales que controlaban el sector (Cortez, 2017).

Para el año 1972, se agrega a las exportaciones de cacao y banano, el boom petrolero; hacía unos 20 años antes, en el 1940 el cacao representaba el 30% de las exportaciones del país, con la aparición del banano, este porcentaje se redujo

entre 15-16% hasta 1970 que se produjo otra disminución por efectos de la exportación de petróleo (Caria, 2019)

Con el paso del tiempo se fueron agregando más productos al banano, cacao y petróleo, este último llegó a representar el 50% de las exportaciones del Ecuador, hasta situarse en el 32% aproximadamente. Los productos que forman parte de un grupo denominado tradicionales fueron: cacao, banano, café y sus elaborados, camarón y pescado (el más representativo es el atún), estos productos se exportan a diferentes destinos, estos dos últimos con presencia desde los años 60 (Macías, 2020).

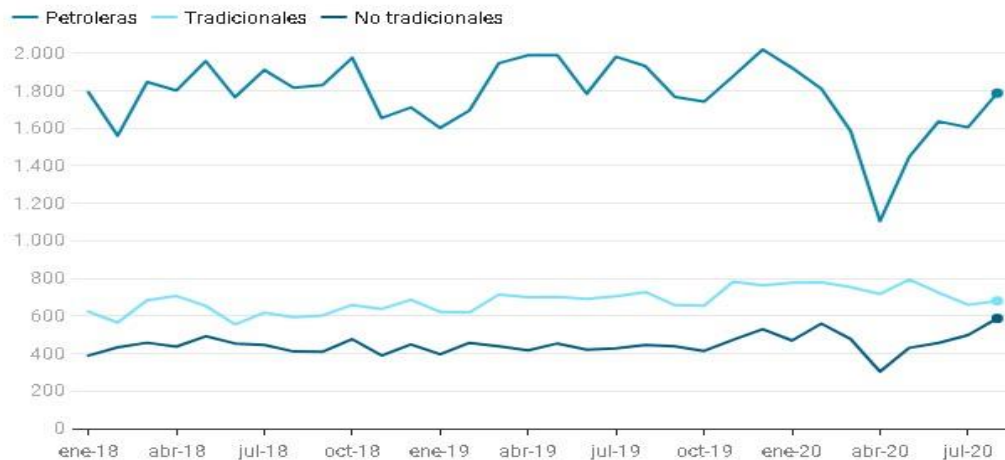
Luego de buscar mercados potenciales por varios años, surgen las exportaciones no tradicionales, estos representan un conjunto muy variado de productos primarios, entre los que se destacan la flores, la fruta, los productos mineros, conservas de pescado, y jugos y futas procesadas (Rivadenier, 2019).

Ecuador ha tenido diferentes socios comerciales entre los que destacan países como Estados Unidos uno de los mercados más fuertes, debido al intercambio de productos (balanza comercial), considerando otros mercados emergentes como la Unión Europea, con la que hace poco se firmaron acuerdos internacionales, y los países asiáticos (Feijó, 2020).

En la Figura 4 se aprecia que la brecha entre las exportaciones petroleras, las tradicionales, no tradicionales y petroleras todavía es alta, donde el Ecuador sigue dependiendo del petróleo para generar ingresos, aun cuando durante la pandemia disminuyó la demanda de petróleo y se tuvieron valores bajos de exportaciones, con picos de fluctuación, pero que se mantienen a pesar la pandemia de COVID 19 y el regreso paulatino a la nueva realidad.

**Figura 4**

*Exportaciones del Ecuador 2020*



Nota: Se presentan las exportaciones Tradicionales, no tradicionales y petroleras. Tomado de *Los productos tradicionales siguen sosteniendo al comercio exterior del país* por Lucero, K., 2020, Gestión Digital

### **Exportaciones de camarón de Ecuador.**

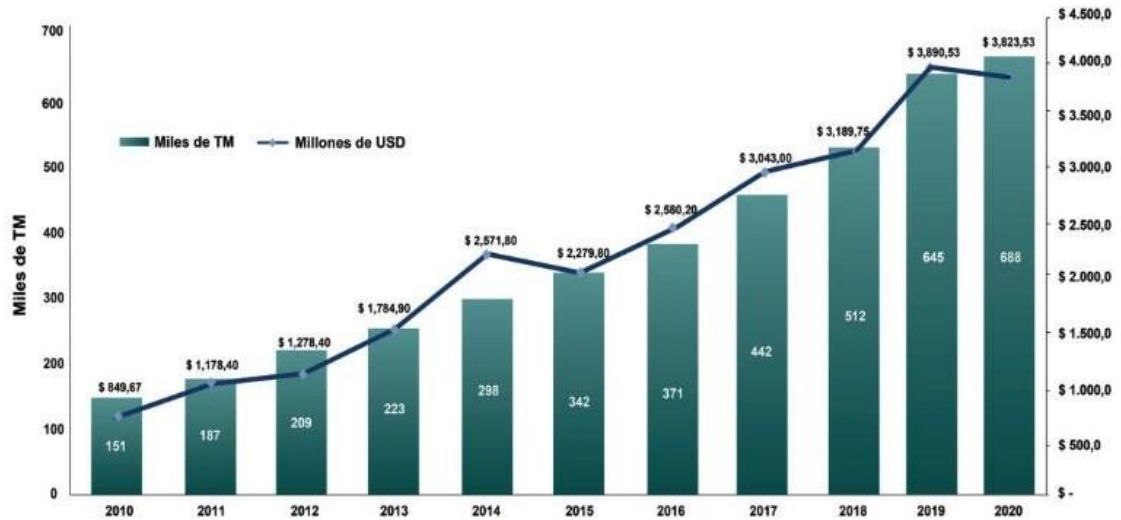
El Ecuador inicio sus exportaciones en el año 1.954; sin embargo, era muy distinta a la industria que conocemos en la actualidad, puesto que se basaba solamente en la pesca artesanal de este producto en la costa ecuatoriana, por medio de botes pequeños que permitían que la pesca de arrastre, técnica que consiste fundamentalmente en el empleo de una red lastrada que barre el fondo del mar capturando todo lo que encuentra a su paso, la cual tiene un impacto negativo en la flora y fauna marítima (Ministerio de Ambiente, 2017).

Luego de años de transformaciones y cambios no solo en política interna sino externa y evoluciones de las necesidades del mercado, se empezó con un cambio profundo hacia la industrialización y producción de camarón en piscinas en terrenos aledaños al océano, que comenzó en 1974, además la industria ha superado diversas dificultades como la plaga de mancha blanca que presentó grandes dificultades para los productores (Yoon, 2000).



**Figura 5**

*Producción de camarón en el Ecuador*



Nota: Se presentan cifras de producción de camarón, desde el 2010 hasta 2020 en toneladas. Tomado de *Camarón – Reporte de Exportaciones Ecuatorianas Totales por Acuicultura*, 2021, Estadísticas

Como se aprecia en la figura 5, la producción de camarón, ha crecido significativamente, se muestran cifras en miles de toneladas, que pasó desde el 2010 con 151 miles de TM, a unos 688 miles de TM en 2020, lo cual indica que ha existido un aumento de las condiciones de productividad. También hay que recalcar que las necesidades de mejorar la productividad surgen como una necesidad de un tratado de preferencias arancelarias firmado entre la Comunidad Andina de las Naciones (CAN) en 1990, con Estados Unidos, China y la Unión Europea; esta apertura a estos mercados, que exigían calidad, llevó a que los productores nacionales buscaran la tecnificación, puesto que se demandaba un valor agregado y diferenciales, buscando un producto con mayor calidad y tratar de reducir pérdidas, al mismo tiempo que se hacía uso de la tecnología para lograr la disminución de costos que les permitan ser más competitivos con otros productores del mundo (Calderón, 2020).

Uno de los factores que han fomentado el crecimiento de esta industria en el país, es que las condiciones medioambientales se constituyen en una gran ventaja, puesto que la ubicación geográfica y el ecosistema natural de litoral se presta para tener una mayor productividad en comparación con otros países que ofertan el camarón. Otros países productores, de los más grandes del mundo, pueden realizar, en el caso de Tailandia dos ciclos al año y en el caso de China un ciclo al año, debido a las condiciones antes descritas en Ecuador se pueden realizar hasta tres ciclos de cultivo, por lo que el camarón alcanza su ciclo de madurez en menor tiempo haciendo que la calidad de su carne sea más óptima debido al tiempo de envejecimiento (Gonzabay, 2021).

### **Exportaciones de pescados de Ecuador.**

La pesca y acuicultura, con excepción del camarón, es una industria que ha tenido un crecimiento sostenido y un enorme desarrollo en el país conforme pasa el tiempo. Cifras del Banco Central del Ecuador, indican un crecimiento durante el tiempo que le ha permitido a esta industria estar en el puesto 17 de 18 de las industrias en todo el país, lo que representa un aporte de \$575,8 millones de dólares en 2019 (0,5% del PIB) y, una tasa promedio de variación interanual de 5,9% entre 2000 y 2019 (Sánchez, 2020).

Es importante señalar que el país, tiene una estructura marítima que posee una enorme cantidad y diversidad de recursos, dado a que su posición geográfica le permite tener un entorno natural para el desarrollo y crecimiento del pescado, además que de excelente calidad, lo que se suma a lo que se ha presentado con anterioridad sobre lo importante que es la industria acuícola, permite que el Ecuador se ubique en la palestra latinoamericana como una de los países con mayor proyección y los principales exportadores; según lo indica el Fondo Mundial para la Naturaleza, en lo que respecta a la pesca del país, durante los años más recientes ha logrado generar productos que satisfacen a un gran número de personas, por lo que representa uno de las grandes industrias,

además de ser la base de la seguridad alimentaria de la zona y el país (Meza, 2020).

Ecuador cuenta con puertos principales ubicados en Guayaquil (Contecon), Manta (Agunsa), Bolívar (Yilport), Posorja (DP World) y Esmeraldas, donde la pesca de atún es la que representa al país en el exterior, razón por la cual posee la segunda flota atunera más potente del Pacífico Oriental, solo superado por Tailandia. En el territorio nacional se cuenta con 118 embarcaciones que, en conjunto, con una capacidad de pesca de 98.000 toneladas. Durante el año 2018, se reportaron capturas de atún por 593.000 toneladas, en el Océano Pacífico Oriental, de las cuales el 61% llegaron a puertos ecuatorianos (Leal, 2020).

El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca – MPCEIP, ha indicado que Ecuador tiene regulaciones estrictas para la pesca de atún, en normativa medioambiental y sanitaria, de modo que la FAO lo ha considerado como un país responsable con la exportación de sus recursos, esta forma responsable de manejo de la pesca, ha permitido que la demanda internacional de recursos pesqueros ecuatorianos aumente a las necesidades de consumo interna del país, ya que la demanda es baja en comparación con otros países de la región, también sabiendo que uno de los consumos más bajos de pescado es el latinoamericano en comparación con la demanda o consumo mundial (Meza, 2020).

## Figura 6

*Exportaciones de lomos y conservas de atún*



Nota: Se presentan cifras de exportaciones de lomos y conservas de atún desde 2013 hasta 2020. Tomado de *Reporte de exportaciones pesqueras del Ecuador* por Anastacio, J., 2020  
Cámara Nacional de Pesquería

Las cifras de las exportaciones totales de Ecuador, según la cámara Nacional de Pesquería alcanzaron un valor de \$22.329,4 millones de dólares FOB en 2019, donde los principales destinos fueron América, Asia y Europa, además, tuvieron una tasa promedio de variación interanual de 2,8% entre 2010 y 2019 (Anastacio, 2020).

### Figura 7

#### Exportaciones de Pescado fresco, congelado y filetes



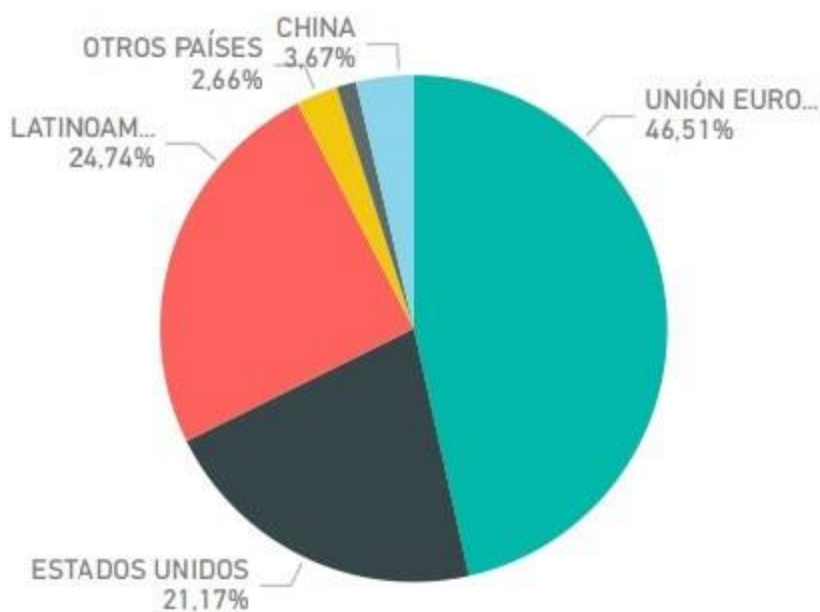
Nota: Se presentan cifras de exportaciones de pescado fresco, congelado y filetes desde 2013 hasta 2020. Tomado de *Reporte de exportaciones pesqueras del Ecuador* por Anastacio, J., 2020  
Cámara Nacional de Pesquería

Datos de la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros – CEIPA, indican que los mercados de mayor interés y donde se exporta la mayor cantidad del atún ecuatoriano son la Unión Europea, Estados Unidos y en países latinoamericanos como Colombia, como se aprecia en la figura 8 sobre los principales destinos del pescado ecuatoriano, también hay que destacar que hacia España se exporta el 25% del atún que Ecuador envía a los países de la Unión Europa, a pesar de que a finales del 2019, este organismo emitió una alerta para Ecuador luego de encontrar deficiencias en el país, esto conllevó a que la Asamblea Nacional aprobara en febrero de 2020 un proyecto de Ley de Acuicultura y Pesca, con el propósito de controlar y sancionar la pesca ilegal no

declarada y no reglamentada, lo que permita generar mejores relaciones con los países europeos de la unión. Entre las principales variedades de atún que Ecuador exporta son los de aleta amarilla, patudo y barrilete, adicional, el dorado sobrepasa a la pesca artesanal dentro de la exportación de pescado blanco (40%) (CEIPA, 2020).

### Figura 8

Composición del valor exportador por mercado



Nota: Se presentan cifras de exportaciones de pescado fresco, congelado y filetes desde 2013 hasta 2020. Tomado de *Reporte de exportaciones pesqueras del Ecuador* por Anastacio, J., 2020 Cámara Nacional de Pesquería

### Principales mercados de productos del mar.

La región de Asia y el Pacífico fue la región más grande en el mercado mundial de pescado con una participación de mercado del 39% en 2019. Europa occidental fue la segunda región más grande con el 38% del mercado mundial de pescado. A nivel mundial el continente africano representa el más pequeño del Mercado de mariscos. Los mariscos y pescado son vendidos en diferentes presentaciones, se los puede comercializar frescos, congelados, ahumados,

precocidos, cocidos, etc., debido a la versatilidad de estos productos. Existen diferentes formas de pesca, que van desde la pesca artesanal hasta los grandes barcos, que son prácticamente industrias flotantes, que no solo se encargan de recolectar los productos del mar, sino que los procesan en conservas para luego ser comercializados. Existen además empresas que envasan y venden sus productos por medio de diferentes canales de venta, directamente a los consumidores, que corresponden al mercado local de los productores, además de otras empresas comercializadora en procesos de exportación. (Molinari, 2021).

### **Mercado Estadounidense.**

El Instituto de Exportaciones de España ICEX, presenta cifras del mercado americano como el más importante mercado del mundo con cifras de 310 millones de personas, se constituye como un gigante comercial y uno de los mercados más atractivos del mundo, puesto que significa aproximadamente un 25% de la producción mundial total. La renta de los Estados Unidos de América, tiene una renta per capita que llega a 47.200 dólares, lo cual indica el tremendo poder adquisitivo de las personas. El país del norte tiene una economía muy avanzada tecnológicamente, con una gran diversificación, y en la actualidad se ha producido un desplazamiento del peso de la economía del país desde la costa Este hacia la costa Oeste y el hacia el Sur del país (ICEX, 2021).

Estados Unidos tiene como principales socios comerciales los países de Norteamérica como Canadá (17,8%) y México, además el gigante asiático, China (6,5%) y otro como Japón (4,5%), entre los países europeos, los de mayor trascendencia son Reino Unido (4,2%) y Alemania (3,6%); mientras que de los países que Estados Unidos importa más se encuentran China (18,4%), México (14,1%), Canadá (12,7%), Japón (5,7%) y Alemania (5,1%). Históricamente, Estados Unidos ha considerado que el comercio promueve el crecimiento económico, además de brindar la estabilidad social, fortalecer los procesos

democráticos y las relaciones internacionales, que cada día se vuelven más fuertes (Santander Trade, 2020).

La balanza comercial de Estados Unidos tiene una estructura histórica negativa con un déficit que no se presentan alentador, y durante los últimos años tienen una tendencia a empeorar. Sin embargo, el déficit comercial del país bajó en 2019: en el que se presentaron cifras de 627.700 millones USD en 2018 que luego se redujeron hasta 616.800 millones en 2019, lo que indica una reducción de las importaciones frente a las exportaciones, este déficit comercial global fue de 2,9% del PIB en 2019, lo que representó una reducción del 3% en comparación con el año 2018, con respecto al déficit de bienes se observó una disminución de 866 mil millones en 2019, con valores porcentuales menores en 2018. Estados Unidos tiene una exportación superlativa de servicios, aunque en 2019 llegó a bajar (-4,1%). En 2019 Estados Unidos importó 2.567 millones USD en bienes, y sus exportaciones representaron 1.643 millones USD. Con respecto a los servicios, el país importó un valor total de 564.200 millones USD, y se exportaron 853.200 millones USD, como se observa en la figura 9:

**Figura 9**

*Indicadores de Comercio Exterior de Estados Unidos*

Indicadores de comercio exterior	2016	2017	2018	2019	2020
Comercio exterior <i>(en % del PIB)</i>	26,5	27,2	27,5	26,3	23,4
Balanza comercial <i>(millones de USD)</i>	-749.801	-799.340	-880.302	-864.332	-915.573
Balanza comercial <i>(incluyendo servicios)</i> <i>(millones de USD)</i>	-481.172	-513.785	-579.939	-576.865	-681.707
Importación de bienes y servicios <i>(crecimiento anual en %)</i>	1,5	4,4	4,1	1,2	-8,9
Exportación de bienes y servicios <i>(crecimiento anual en %)</i>	0,4	4,1	2,8	-0,1	-13,6
Importación de bienes y servicios <i>(en % del PIB)</i>	14,6	15,0	15,2	14,5	13,3
Exportación de bienes y servicios <i>(en % del PIB)</i>	11,9	12,2	12,3	11,8	10,1

Nota: Se presentan cifras de indicadores de comercio exterior de 2016 al 2020. Tomado de *Cifras del Comercio Exterior en los Estados Unidos por Santander Trade Markets, 2020*

Al analizar las proyecciones del volumen de exportaciones e importaciones se prevé una disminución entre el 2021 y 2022,

Con respecto a la relación con Ecuador, las rosas frescas son el principal producto que exporta Ecuador con destino a Estados Unidos, el segundo rubro son los langostinos, el tercero las bananas tipo orito, y en las bananas frescas, Ecuador representa el 9% de las exportaciones de la región hacia los Estados Unidos. Existe un potencial muy grande para las exportaciones de camarones \$ 4.270 millones y \$999 millones para pescados en conservas (PROECUADOR, 2020).

Al hacer referencia al mercado de camarón, Estados Unidos importó 78,731 toneladas métricas de camarones lo que representó un valor de \$693.1 millones en octubre del 2020, lo que representa un aumento del 6% en volumen y 5% dólares al hacer una comparación en el mismo mes del año anterior. Durante octubre de 2020 se tuvo un precio de \$8.80, que bajó un 1% en comparación con el mes anterior, de hecho, dadas las 613,896 toneladas de camarón importadas por valor de \$5.3 mil millones de dólares que Estados Unidos importó durante los primeros 10 meses del año, indican una superación del 8% en el mercado de las exportaciones de camarón hacia los Estados Unidos de América (Huffman, 2020).

## ***2.2 Competitividad***

### **Competitividad.**

La competitividad es una de las herramientas estratégicas empresariales que permiten el desarrollo de las organizaciones hacia espacios nuevos y mercados que se deseen llegar, considerando que las organizaciones están buscando siempre tener una mejor participación del mercado, la competitividad no es un concepto nuevo Díaz citando a Galindo (2008) indica que la competitividad: “este término proviene desde hace tres siglos aproximadamente cuando Adam Smith



desarrolló la teoría de la ventaja absoluta relacionándola con el comercio internacional y los beneficios para todos los actores partícipes del proceso en su obra La Riqueza de las Naciones publicada en 1776” (Díaz G. , 2021, pág. 23).

El concepto de competitividad ha ido desarrollándose desde esas épocas y mientras autores como Rubio, indican que “la competitividad de cada empresa depende de sus propias estructuras internas, es decir, de su organización y capacidad de producir de una manera tal que pueda elevar sus ventas y ganarles a sus competidores en distintos ámbitos” (Rubio, 2015, pág. 25) dejando la suerte de competitividad a los factores internos de cada compañía, por otro lado Porter, establece que la competitividad “depende de la capacidad de la industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto” (Porter, 2015, pág. 324) establece otras variables, no tan solo las internas, sino el conjunto de situaciones tanto internas como externas que logran que tanto las empresas, como las industrias, los países o conjunto de ellas, permitan alcanzar estándares de diferenciación que les permitan introducirse y mantenerse en los mercados, y desarrollar la comercialización de sus productos o servicios.

### **Teorías de la competitividad.**

Diversos autores han descrito teorías para poder medir y afrontar la competitividad como un enfoque de crecimiento entre las empresas en la siguiente tabla se identifican tres teorías de competitividad (Sanchez, 2019)

**Tabla 2**

*Teorías de competitividad*

<b>Ventaja Comparativa</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>	<b>Competitividad sistémica</b>
----------------------------	----------------------------	---------------------------------

Se basa en la teoría del comercio internacional y explica cómo cada país empresa crea para sus estructura e tiende a especializarse en la producción clientes, bien sea en forma de interacción de al y exportación de bienes cuyo

---

costo precios menores al de la menos cuatro relativo sea más bajo con respecto al competencia o por la niveles de la

---

resto de países. Esto significa que son diferenciación de productos, es actividad más eficientes que el resto del mundo, decir, cualquier característica socioeconómica. pero que a su vez van a importar bienes creada por una empresa para a) nivel micro. b) en los que su producción es menos distinguirse del resto y la sitúa nivel meso. c) eficiente y su costo relativo sea más alto en una posición superior para nivel macro. d) en comparación al resto competir. nivel meta.

---

Nota: Se presentan diferentes teorías de competitividad. Tomado de *Elementos de competitividad sistémica y la relación costo privado* de Sánchez, J., 2021 Digital Publisher

### **Factores de competitividad.**

Considerando que la competitividad de las empresas se ve afectada por diversos factores micro y macro económicos, esta influencia indiscutiblemente lleva a señalar que existen factores internos y externos de competitividad, los primeros obedecen a la propia estructura organizativa, así como el talento que pueda tener o desarrollar, mientras que los externos tienen que ver con el entorno que rodea a la empresa, los marcos reguladores de cada país, otras instituciones que regulan el desarrollo y que no pueden ser cambiados directamente por la empresa. (Hernandez, 2015)

### **Factores de competitividad internos.**

**Producción.** Uno de los factores importantes de la competitividad es la producción, que se define como la relación entre lo que sale y lo que entra, es decir los productos o servicios que se procesan y los insumos necesarios para que esto suceda, desde esta perspectiva pareciera que ambos conceptos serían lo mismo, o que tendrían una equivalencia, ya que las empresas modernas buscan constantemente el desarrollo y principalmente las industrias de producción de bienes o productos de consumo, están constantemente

evolucionando las formas de mejorar sus procesos productivos y lograr un mejor desempeño (Luna, 2020).

**Marketing y comercialización.** Otro de los factores de competitividad es la capacidad de desarrollar estrategias de marketing y comercialización, desde esta perspectiva se necesita desarrollar habilidades de ventas que difieran de otras empresas, sobre este apartado se hace alusión a las estrategias comerciales como política de precios, créditos, disponibilidad de los productos o servicios y las diferentes formas de acceder al mismo, además se busca que los procesos de marketing permitan alcanzar un mejor posicionamiento de la empresa y se pueda acceder a nuevos mercado según cada una de las estrategias que se apliquen, ya que antes de realizar cualquier acción se estudia y analiza el mercado (Ramírez, 2018).

**Calidad.** La calidad, se ha constituido en un factor de competitividad, ya que los consumidores están cada vez más informados y desean productos o servicios que cumplan con estándares mínimos de calidad, es decir que satisfagan la demanda y cumpla con lo que ofrece cumplir; el mercado cada vez es más exigente y busca que los productores manejen normativas y buenas prácticas empresariales, que les permita estar seguros sobre los productos que están adquiriendo, además que con el actual uso de las redes sociales y la internet, las personas accionan sobre la base de las experiencias o comentarios de personas que han recibido los servicios; esto obliga además que los países busquen establecer normativas de calidad que aseguren que los productos que consuman las personas cumplan con tales procedimientos y normativas (Navarro, 2018).

**Investigación + Desarrollo + innovación.** La I+D+i (Investigación + Desarrollo + innovación) es un concepto relacionado con el avance tecnológico y de la sociedad. Su gestión tiene una gran relevancia en diversos ámbitos del conocimiento, encontrándose los términos anteriores íntimamente vinculados a la ciencia, economía y tecnología. El incremento en la actividad de I+D+i y su gestión, reflejan una mejora en el nivel competitivo empresarial y productivo, así como una repercusión social en el aumento de la calidad de vida, salud, etc. Las

organizaciones ya no pueden limitarse a ofrecer un servicio o producto, deben agregar un valor añadido y satisfacer las necesidades cambiantes del cliente, siendo la innovación la llave que permite la adaptación de las organizaciones a los constantes cambios del mercado (Izquierdo, 2018).

**Tecnología.** Otro factor de competitividad es el uso de la tecnología. La conectividad permite el trabajo en red e integra equipos que pueden estar trabajando desde cualquier parte del mundo. Los sistemas de almacenamiento en la nube permiten acceder a información y datos compartidos en tiempo real. El concepto y práctica de la inteligencia artificial abre un campo de posibilidades orientadas hacia la automatización de los procesos que pasarán a ser dirigidos y organizados por algoritmos informáticos, además de que la realidad virtual mejorará la forma en que se relacionan las personas y los procesos de capacitación, la robotización elimina los trabajos de repetición realizados por humanos y el big data permitirá gestionar grandes volúmenes de información con lo cual se podrá tomar decisiones más rápido y generar nuevos conocimientos, además se están desarrollando nuevas tecnologías. (Gimenez, 2020)

**Factores externos de competitividad.** De por sí en los mercados locales de países donde existe un gran nivel de emprendimiento y desarrollo de los sectores industrial y empresarial, las organizaciones se ven volcadas a mejorar constantemente aplicando estrategias diferenciadas que les permitan obtener los objetivos propuestos, más aún estas prácticas deben ser realizadas en los mercados externos, donde los consumidores son cada vez más responsables, exigentes y están mejor informados, por el acceso que poseen a información sobre las empresas, las marcas y como fueron elaborados los productos, es decir si los procesos productivos respetaron los códigos de respeto al medio ambiente y de los trabajadores, esto quiere decir que a nivel de mercados exteriores, a más de las variables de competitividad tradicionalmente estudiadas se deben incluir variables que permitan medir el comportamiento de estas nuevas corrientes exigidas por los propios consumidores, las cuales se resumen en el concepto de comercio justo busca instaurar un comercio en términos de igualdad y equidad

en el ámbito mundial, que beneficie a todos los miembros de la cadena de valor comercial internacional, comenzando por el productor y llegando hasta el consumidor final (Alcívar, 2020).

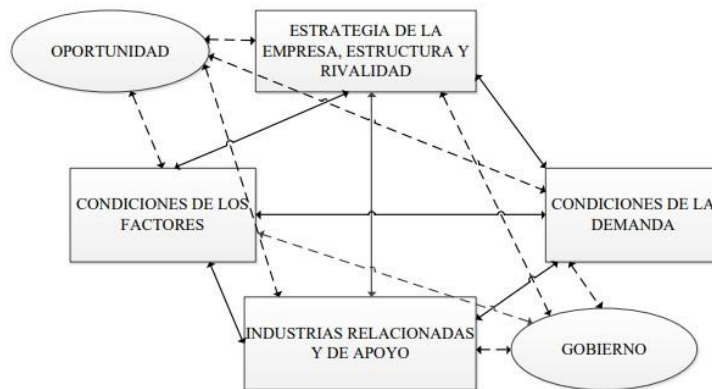
El éxito de una empresa en mercados exteriores depende de muchos factores, por lo tanto cuando una empresa decide internacionalizarse debe seguir un proceso metodológico que incluye formulas establecidas y la concepción de estrategias a través de un plan de internacionalización, que incluya desde la selección del mercado externo hasta la forma de distribución y comercialización de los productos, pasando por establecer políticas de calidad e innovación para cumplir con los estándares exigidos y en la mayoría de los casos reglamentados de manera gubernamental, como es el caso de los países que integran el bloque económico de la Unión Europea, quienes han desarrollado una serie de normativas en defensa y protección de la salud de los consumidores y la preservación del medio ambiente, justamente la Unión Europea es quien promulga la corriente del comercio justo con los países productores de América Latina y El Caribe (Alcívar, 2020).

***Diamante de Porter.*** Para un análisis más detallado de la ventaja competitiva, se analiza el diamante de Porter, que es un modelo desarrollado por el economista estadounidense Michael Porter, donde se evalúa la capacidad de competir en una nación con respecto a la competencia global. El modelo contiene cuatro elementos: Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas e industrias de apoyo y estructura y rivalidad. Estos determinantes establecen el ambiente de una nación, puesto que estudian cómo nacen y aprenden a competir las organizaciones (Cedeño, 2019).

El Modelo del Diamante de Porter, es uno de los instrumentos que con mayor frecuencia es aplicado para la evaluación de la competitividad nacional y uno de los promotores de la creación de *clústers* de industrias competitivas de una nación, aunque con el paso del tiempo, también se lo utiliza para evaluar la competitividad de los sectores económicos (Culqui, 2019).

**Figura 10**

*Factores de competitividad Diamante de Porter*



Nota: Se presentan el esquema de diamante de Porter. Tomado de *Ventaja competitiva de distintas industrias según la aplicación del diamante de Porter* por Culqui, J., Revista electrónica TAMBARA, 2019

**Condiciones de los factores.** Las condiciones de los factores incluyen las ventajas generales de los recursos de producción, como la mano de obra, el capital, la infraestructura y los recursos naturales, incluidos los recursos de nicho diferenciados, como la mano de obra calificada y la ubicación geográfica. Los atributos innatos de un país no son las ventajas competitivas más importantes para la mayoría de las industrias, pero sí lo son los factores creados, especialmente en las industrias altamente productivas. Incluso sin ciertas ventajas, las ventajas competitivas pueden surgir de un marketing e innovación eficientes.

**Condiciones de la demanda.** Las condiciones de la demanda se refieren a varios aspectos de la demanda del mercado interno, incluida la cantidad, la calidad y el grado de innovación de los productos producidos. Las similitudes y diferencias entre la demanda nacional e internacional también pueden afectar la competitividad de un país. La dimensión de las condiciones de la demanda mejora la demanda y los beneficios de la industria.

**Sectores afines y de apoyo.** La agrupación industrial es una medida clave de la competitividad de un país, incluido el establecimiento de parques científicos o la colaboración entre la industria y el mundo académico. Junto con los efectos secundarios, la integración y la innovación ascendentes y descendentes son efectos externos altamente productivos para un país o incluso una empresa individual. Si un proveedor nacional es extremadamente competitivo, su sólido desempeño internacional afectará positivamente a la empresa. Porter denomina *clústers* de empresas competitivas, los cuales surgen de la relación cooperativa entre diferentes industrias vertical u horizontalmente relacionadas.

**Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.** La competitividad de una nación en una industria en particular también depende de la competencia benigna entre empresas locales. Puede estimular una mayor capacidad de I + D e innovación entre las industrias. Las ventajas competitivas de una nación se originan en la innovación continua y autoevaluación industrial. Sin embargo, también existe la necesidad de enfrentar una presión y desafíos más fuertes (beneficiándose de un entorno interno intensamente competitivo, demanda de alta calidad, apoyo de industrias relacionadas y posesión de factores de producción especiales) a través de los cuales las empresas puedan lograr una competitividad de clase mundial.

**Acontecimientos casuales.** La diferencia suele ser un evento accidental que una empresa o un gobierno no pueden predecir o controlar de antemano. Puede afectar las posiciones competitivas existentes en el mercado u otras facetas del modelo de diamantes, afectando así la ventaja competitiva. Ejemplos de azar incluyen nuevos inventos, avances tecnológicos fundamentales, desarrollos políticos externos y cambios en la demanda del mercado externo; esta dimensión tiene el potencial de generar ofertas competitivas y creativas en la industria

**Acción del gobierno.** El gobierno juega el papel de gran influencia en el modelo de diamante; influye en otras facetas, como la forma en que sus políticas afectan a otros factores. Idealmente, el gobierno debería ser un catalizador o un retador. Puede alentar, orientar e impulsar las ambiciones y la competitividad de las

empresas privadas. Un gobierno debe esforzarse por crear un entorno que impulse a las empresas a lograr ventajas competitivas, en lugar de ofrecer asistencia o intervención directa.

## **Marco conceptual**

### ***Exportaciones***

Son el conjunto de productos o servicios legítimos que son producidos o industrializados por un país que envía a otro país para su compra o consumo, para el efecto de este trabajo se indica como productos, los productos del mar (pescado, camarón), congelados o procesados que se envían al mercado estadounidense (Galindo, 2015).

### ***Balanza comercial***

Es el registro de cada país donde se recogen datos de las importaciones y las exportaciones de productos y servicios dentro de un periodo establecido, donde se restan los ingresos de los de los egresos. Cuando la diferencia es positiva se habla de un superávit comercial, mientras que un resultado negativo se traduce como un déficit comercial (BCE, 2015).

### ***Productos del mar***

Se define como un producto del mar cualquier forma de vida marítima que se considera apta para ser consumida por los seres humanos, para este trabajo se ha considerado el camarón y el pescado en cualquiera de sus presentaciones (fresco, congelado, procesado) (Darril, 2018).

### ***Producción de camarón***

La producción de camarón en el Ecuador se la realiza mediante fertilización en estanques que están cerca del mar, donde son alimentados dos o tres veces al día hasta su crecimiento y venta. Las larvas de camarón son producidas en laboratorios (Muñoz, 2017).



### ***Producción de pescado***

En el Ecuador el pescado es una industria en alto desarrollo, donde se aprovechan las condiciones naturales y permite la pesca a mar abierto de especies que son muy cotizadas en el exterior (Sánchez, 2020).

### ***Mercado Estadounidense***

Estados Unidos es uno de los países con el mercado más grande del mundo, con la mayor economía del mundo, además de absorber el 16% de las importaciones mundiales con 310 millones de personas con una renta per cápita de 47.200 dólares (CEPAL, 2020).

### ***Potencial exportador***

El potencial exportador es la capacidad que tiene un país para producir productos y servicios que sean competitivos a nivel internacional, los productos del mar del Ecuador son muy apetecidos en el exterior, por lo que el país tiene un enorme potencial exportador. (Medeiros, 2019).

### ***Competitividad***

Es la capacidad que tiene un país para generar una ventaja competitiva que permita alcanzar una diferenciación entre otros países de sus productos y servicios que le permita acceder a un mayor mercado de las exportaciones (Arellano, 2017).

### ***Diamante de Porter***

Es un esquema gráfico en el cual se relacionan los indicadores a nivel micro que influyen decisivamente para que un país, una región, una comunidad o, incluso, una empresa, que les permite ser realmente competitivos (Quintaa, 2021).

### ***Factores de competitividad***

Son los factores que definen la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias diferenciales que permitan de forma sostenible una posición significativa en el mercado (Medeiros, 2019)

### **Marco referencial**

La competitividad de las empresas exportadoras les permite llegar a mercados más amplios y cumplir con las exigencias, tomando esto como referencia, una investigación de Hernández (2017), en la que se determinaron los factores de competitividad para la exportación de café Xicotepec a Estados Unidos, donde encuestaron a 3.000 productores de café los cuales tenían una amplia experiencia en cultivo y exportación, donde se evaluaron como factores el precio, la calidad y la capacidad productiva, llegando a la conclusión, que la calidad es uno de los principales elementos que vuelven competitivo el ingreso de un producto a Estados Unidos (Hernández, 2017).

Por otro lado Díaz (2019), en un trabajo de investigación, determinó que la innovación es uno de los principales factores que generan competitividad en los productos ecuatorianos, mediante un metaanálisis en la que se revisaron diversos estudios que se realizaron en Ecuador, llegando a las conclusiones que se deben invertir tanto en el sector privado como en el sector público estrategias e Investigación y Desarrollo (I+D) que logren tener tantos procesos productivos, como de comercialización que destaquen del resto de la región y permitan lograr acceder a nuevos mercados y tener mayor participación en mercados existentes (Díaz, 2019).

Siguiendo esta línea de investigación, Girón (2019) realizó un trabajo de investigación con 53 trabajadores de una empresa en el que analizaron los factores de competitividad, mediante encuestas, y entre los principales resultados se pudo determinar que la empresa debe adaptarse a las exigencias tecnológicas

y organizacionales de los mercados internacionales para mejorar las exportaciones, por lo que sugiere realizar una mejora en los procedimientos actuales para generar una mayor productividad. (Girón, 2019).

En un trabajo realizado por Cerquera (2020), donde se analizó la exportación de café de Colombia hacia el mercado estadounidense y la Unión Europea, para lo cual se realizó un análisis de los factores externos de exportación (demanda de 15 países con los que Colombia tiene firmado tratados de libre comercio), luego de lo cual se aplicaron análisis de regresión múltiple para identificar los factores de competitividad. Los hallazgos que se obtuvieron enfatizaron que un factor importante de competitividad fueron los tratados de libre comercio firmados, especialmente con Estados Unidos y Canadá, puesto que, al no tener aranceles, se les permite competir por calidad; otro factor que influye de forma positiva es el cambio de divisa por el ingreso de dólares y la producción sea en moneda local. (Cerquera, 2020).

En Perú, en un trabajo de Alejos (2019) se analizaron los factores de competitividad para la exportación de cacao frente a otros países de la región, siguiendo un enfoque metodológico basado en un modelo de regresión lineal múltiple sobre una base de datos estadísticos que abarcan 17 años de exportaciones de cacao en Perú y el que obtuvo como principales resultados que uno de los factores más determinantes es la producción, donde la falta de infraestructura y conectividad en la cadena productiva hace que su capacidad de exportación se vea reducida; otros factores como el cambio de divisa y el precio del producto no son tan relevantes (Alejos, 2019).

Medeiros (2019) analizó los factores de competitividad de los países en vías de desarrollo, en un análisis comparativo y econométrico siguiendo una metodología de análisis envolvente de datos para medir la eficacia de los factores de producción, donde se puede apreciar que “factores empresariales como la capacidad innovadora y la sofisticación del ambiente de negocios, aspectos

estructurales como el tamaño de los mercados interno y externo y la calidad de la demanda, además de factores sistémicos como la oferta y la calidad de la infraestructura, la salud, la educación básica y superior, la capacitación de la mano de obra y el ambiente macroeconómico son importantes para que los países en desarrollo sean más competitivos”, desde esta perspectiva no solo es un esfuerzo de la empresa privada, sino que es un esfuerzo que deben hacer los países a través de sus gobiernos para lograr generar una mayor competencia.

Zúñiga (2020) analizó los factores de competitividad de los productores de rosas cortadas de Ambato, hacia el mercado Ruso, donde se realizaron entrevistas a los productores y gerentes de empresas comercializadoras para determinar los factores que influyen en su participación del mercado, llegando a la conclusión de que es muy difícil la exportación hacia este mercado debido a que los temas logísticos y la delicadeza del producto juegan un papel importante en las exportaciones, datos a tomar en cuenta al momento de analizar la logística y tiempos de entrega en diferentes mercados (Zúñiga, 2020).

Moncada (2020), también en Ecuador, analizó las estrategias que han realizado las empresas ecuatorianas que exportan camarón para ser más competitivas, utilizando una metodología de metaanálisis con estudios realizados por sitios web empresariales, que tuvo entre sus principales resultados destacar que las empresas analizadas han ejecutado: estrategias de crecimiento (integración vertical y diversificación) y estrategias competitivas (diferenciación), asegurando una producción responsable y de calidad, además destaca la importancia del apoyo de entes gubernamentales y privados para generar estos espacios para ser más competitivos.

Alba (2019), realizó una investigación en una empresa sobre los factores de competitividad para la exportación de camarón, siguiendo una metodología de entrevistas a empresas y autoridades gubernamentales de PROECUADOR y la Secretaría Técnica de Acuicultura y Pesca, que pudo identificar, como resultados

principales, que los procesos productivos juegan un papel muy importante para lograr un mayor posicionamiento en el mercado. Uno de los factores que disminuyen la participación en el mercado es la calidad, la misma que debe estar plasmada no tan solo en una política, sino que se deben acceder certificados de calidad internacional, lo cual es un requisito especialmente en el mercado americano.

La competitividad del camarón ecuatoriano es causa de análisis en el país, debido al crecimiento constante del mercado en los últimos años, Joniaux (2021), realizó un trabajo para identificar la importancia de implementar TIC como medio de ventaja competitiva para la producción y trazabilidad del camarón, realizando un trabajo de observación directa de un instrumento tecnológico en 10 empresas empacadoras y exportadoras de la ciudad de Guayaquil, donde se pudo apreciar que al utilizar un software de control de los procesos de producción optimiza los recursos, de hecho, los resultados de la investigación reportaron una reducción del 17% en la captura de pesos y 67% en bodega, con un promedio de reducción de 42,9% en todo el proceso productivo, lo que permite optimizar y generar calidad, esencial para las exportaciones.

La mayoría de los estudios presentados indistintamente del mercado al que vayan a exportar y del producto, indican que el factor calidad es uno de los principales como ventaja competitiva, como lo explica Acebo (2018) al evaluar datos de exportaciones y las razones de crecimiento, mediante un estudio econométrico, que la industria acuícola ha implementado alimentadores automáticos, máquinas de aireación para incrementar el oxígeno y reciclar agua, tratamientos de agua y el uso de probióticos además de mejoramientos en alimentación y genética; estas medidas han permitido mejores tasas de engorde y sobrevivencia en las camaroneras, resultando en una mayor producción sin incrementar la densidad; lo que permite un mejor producto y mayor cantidad para las demandas de los países como el caso de los Estados Unidos.

## **Marco legal**

Para la exportación de productos de acuicultura y pesca el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca ha dispuesto de los siguientes requisitos:

### **Paso 1**

#### ***Registro e inscripción del establecimiento dentro del Plan Nacional de Control Sanitario (PNCS)***

Llenar y entregar en la Subsecretaría de Calidad e Inocuidad del Viceministerio de Acuicultura y Pesca.

##### a) Formulario de inscripción F 11.1

El formulario F11.1 es un documento dispuesto por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) disponible directamente desde la página web de dicho Ministerio, en formato editable Excel

##### b) Acuerdo ministerial otorgado por la Subsecretaria de Recursos Pesqueros o de Acuicultura.

Según el reglamento de ley pesca se indica:

**Art. 69.-** La actividad acuícola comprende la fase de cultivo, procesamiento, comercialización interna y externa y las actividades conexas. Para ejercerlas, se requiere estar expresamente autorizado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca mediante acuerdo ministerial. En caso de las actividades conexas, se requerirá solamente su registro ante la Autoridad Sanitaria Nacional.

**Art. 73.7.-** De conformidad con lo dispuesto en el artículo 72 del presente Reglamento, las personas naturales o jurídicas y las organizaciones de la economía popular y solidaria que deseen realizar actividades acuícolas en zonas de playa y bahía, deberán obtener la concesión para la ocupación de playa y

bahía emitida por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, que incluirá también la autorización para el ejercicio de la actividad acuícola. La concesión otorga a los particulares el uso y goce exclusivo del espacio de playa y bahía singularizado en el correspondiente acuerdo ministerial.

**Art. 73.15.-** La renovación de los derechos de concesión será procedente siempre que el área concesionada se encuentre explotada. Si no se hubiere explotado toda el área concedida, se renovará la concesión únicamente sobre aquella efectivamente explotada. Para tal efecto, se presentará una solicitud dirigida al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca 30 días antes de que fenezca el acuerdo ministerial, a la que se acompañarán los siguientes documentos, sin perjuicio de otros que se definan reglamentariamente:

1. Informe de la Dirección correspondiente de la Subsecretaría de Acuacultura en el que se acredite que el concesionario se encuentra explotando el área concedida de acuerdo con lo que establece la normativa legal correspondiente; y,
2. Pago de tasa por derechos de actuación.

c) Acta de Producción efectiva

Para realizar este trámite se realiza ingresando la solicitud, y los siguientes requisitos, además de un pago de \$300,00

- Solicitud del Acta de producción efectiva acuícola.
- Copia de Acuerdo Ministerial.
- Cédula de identidad y/o ciudadanía o Registro Único de Contribuyente (RUC).
- Nombramiento Representante Legal (Inscrito en Registro Mercantil)
- Certificado de cumplimiento de obligaciones (de existir cambio de representante legal)
- Comprobante de pago.

- Planos de ubicación y distribución de la Planta industrial o camaronera con abastecimiento de agua subterránea.
  - Autorización/ Permiso ambiental
- e) Cédula de Identidad, certificado de votación, registro único de contribuyente (RUC)
- f) Nombramiento de Representante legal (persona jurídica)
- g) Plano de Establecimiento
- h) Pago de inscripción

## **Paso 2**

### **Habilitación para exportar**

Para realizar este trámite, el productor / exportador deberá solicitar la habilitación sanitaria para exportar en la Dirección de Habilitación y Certificación Sanitaria de la Subsecretaría de Calidad e Inocuidad

- d) Presentar solicitud formal (hoja membretada de la empresa firmada por el representante legal)
- e) Registro Único de Contribuyente (RUC)
- f) Código de establecimiento PNCS

Sobre el código de establecimiento PNCS en el Plan Nacional De Control Sanitario De Acuicultura y Pesca, expedido en 2020 por el Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, indica:

**Artículo 1.-** Aplíquese de forma integral el Plan Nacional de Control Sanitario de Acuicultura y Pesca (PNCS), que garantiza la inocuidad de los productos pesqueros y acuícolas.



**Artículo 51.-** Sistema de verificación regulatoria. - La Autoridad Competente ejecutará el sistema de verificación, con el objeto de evaluar la conformidad y controlar los establecimientos respecto al cumplimiento de lo establecido en el PNCS. El establecimiento debe brindar los medios y condiciones de seguridad para el ingreso del personal de la SCI a todas las áreas, en todo momento.

Las funciones principales son:

a. Verificar, si los estándares, especificaciones y sistemas basados en manejo de riesgos se encuentran en conformidad.

b. Comprobar la validez continua de sistemas de manejo de riesgos de una manera verificable.

c. Requerir y constatar el cumplimiento de las acciones correctivas.

Consideraciones Especificas a verificar por tipo de establecimiento:

1. Plantas procesadoras acuícolas/procesadoras primarias, Fabricas de alimento balanceado, camarónicas, laboratorios de larvas/Maduraciones.

Cumplir con el Plan de Monitoreo de Residuos 2. Procesadoras

Pesqueras/ Procesadoras Primarias.

Cumplir con el Plan de Monitoreo de Contaminantes.

Proveer la trazabilidad de los subproductos a las plantas harineras que conforman la cadena de pesca. (Nombre y código del Barco – lote de proceso – Cantidad procesada por especie – Zona FAO).

3. Fábricas de Harina de Pescado

Cumplir con el Plan de Monitoreo de Contaminantes.

Entregar la trazabilidad de la harina y el aceite de pescado destinado a los establecimientos que realizan los procesos de transformación. (Plantas de alimento balanceado y de aceite de pescado).

La información requerida en la trazabilidad es: Nombre y código del barco – lotes de proceso de obtención de producto – unidad de almacenamiento.

#### 4. Barcos Pesqueros (Industrial atunero).

Cumplir con el Plan de Monitoreo de Contaminantes.

En la totalidad de las descargas de los buques pesqueros y en los zarpes que la autoridad considere necesario, se verificará con la aplicación del formulario “F22- Verificaciones en Zarpe y descarga”. El establecimiento comunicará 24 horas antes, su “aviso de descarga” a la Dirección de Control y Diagnóstico Sanitario. El formulario F22 será archivado como historial de la embarcación y las observaciones serán informadas a la Dirección de Control y Diagnóstico Sanitario para la aplicación de las acciones correspondientes.

En correspondencia con la reglamentación internacional a fin de asegurar que la utilización de salmuera no constituya un foco de contaminación para el pescado, solo se permite la utilización de salmuera de primer uso. (Reglamento CE N° 853/2004, sección VIII, Capítulo II, Inciso 7).

**Artículo 56.-** Formularios de verificación. - La Autoridad Competente utilizará los formularios de verificación previamente establecidos para la evaluación de cumplimiento de los requisitos del PNCS para productos pesqueros y acuícolas. Este formulario es un documento público de carácter vinculante.

### **Paso 3**

#### **Certificado Sanitario de Exportación**

Solicitar el certificado sanitario de exportación a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana VUE o Sistema TRACES

g) Debe encontrarse registrado en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (ECUAPASS)

El registro en el Sistema ECUAPASS se lo realiza en línea, siguiendo el siguiente procedimiento

Obtención del TOKEN: Para el uso del sistema ECUAPASS es necesario contar con el certificado Digital (TOKEN) para la firma electrónica que es otorgado por el Banco Central del Ecuador y Security Data.

Con el TOKEN se procede el registro en el sistema ECUAPASS

h) Ingresar a la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE)

i) Registrar información solicitada en formato pre establecido

j) Pago de tasa de emisión de certificado sanitario

k) Solicitar la emisión del certificado 48 horas antes de la exportación.

## **Identificación de variables y relación de variables**

### **Variable independiente**

Análisis de los factores de competitividad

### **Variable dependiente**

Potencial exportador de la empresa en el mercado estadounidense.

## **Capítulo 3 Análisis situacional**

### **3.1 Generalidades de la empresa**

#### ***3.1.1 Breve reseña histórica de la empresa***

La empresa fue creada el 24 de Junio del año 2004; los socios iniciales Jimmy Patricio Cobos Carrión y Leovina del Carmen Carrión Maldonado, quién posteriormente vendió sus acciones a la Sra. Marcia Córdova, se creó con un capital social de dos mil dólares dividido en veinte acciones ordinarias y nominativas de cien dólares cada una, la presente actividad la inició como persona natural el Sr. Jimmy Cobos, con una planta procesadora pequeña de poca capacidad de proceso, luego se decidió constituir la compañía y se creó PCC CONGELADOS Y FRESCOS S.A. la cual con el pasar del tiempo ha ido creciendo hasta llegar a convertirse en la gran empresa que es actualmente.

PCC Congelados y Frescos es una empresa considerada como una gran iniciativa empresarial dentro de su localidad por el tipo de inversión y capacidad de generar fuentes de empleo; su actividad principal es el proceso, congelación de camarón y pescado para ser comercializado a nivel nacional y exportado a Estados Unidos, Europa y Asia. Actualmente la empresa cumple sus objetivos y metas satisfaciendo las necesidades de los clientes buscando ser competitivos.

Su exitosa visión de los negocios le ha permitido incursionar en importantes áreas de desarrollo empresarial donde busca convertirse en una marca líder en el procesamiento y comercialización de productos del mar y sus derivados con calidad internacional.

#### ***3.1.2 Filosofía empresarial***

##### **Misión.**

Procesar y comercializar productos de calidad, asegurando inocuidad, garantizando un ambiente laboral humanista y sostenible.

## **Visión.**

Ser una empresa con procesos claros, definidos y sistematizados, que nos permita introducir y posicionar nuestras marcas en mercados nacionales e internacionales, cumpliendo estándares de calidad, generando crecimiento sostenido con rentabilidad, comprometidos con la responsabilidad social y ambiental.

## **Valores corporativos.**

### ***Respetar***

Actuar con consideración y valorando a las personas, como nos gustaría que nos traten a nosotros, no realizamos actos que puedan ofender a otros.

### ***Ser justos***

Regula la igualdad o proporción que debe existir en las decisiones.

### ***Comunicar***

Establecer medios de consulta entre personas

### ***Innovar***

Generar cambios continuos para crear opciones nuevas

### ***Trabajo en equipo***

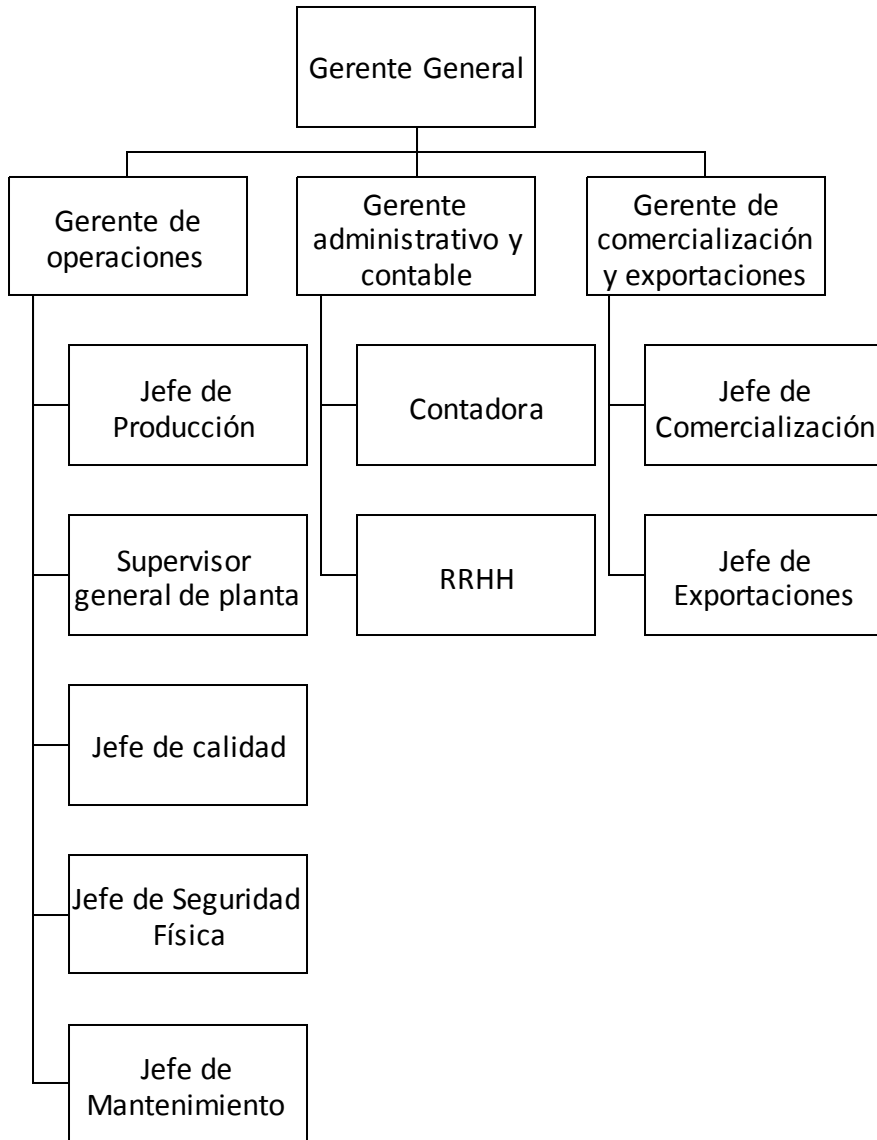
Generar comunicación continua, equidad y empatía entre las personas, para analizar y alcanzar los objetivos

### ***3.1.3 Organigrama y descripción de funciones***

A continuación, se describe el organigrama de la empresa PCC congelados y frescos S.A.

**Figura 11**

*Organigrama funcional de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A.*



Nota: Se presentan el Organigrama funcional de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. desde una perspectiva general

En el organigrama se aprecian tres áreas departamentales generales de la compañía, que son la Gerencia de Operaciones, Gerencia administrativa contable y Gerencia de Comercialización y exportaciones, se procede a definir las principales funciones por puesto

### **Gerente General.**

El Gerente General de la empresa es el responsable de toda la organización, además de ser el representante legal de la empresa, es responsable de la planificación estratégica de la empresa y avalar los proyectos y los cursos de acción de la empresa. El Gerente está encargado de mantener un clima organizacional y políticas claras para el adecuado funcionamiento **Gerente de operaciones.**

Realizar la coordinación de las operaciones, repartos de la forma más eficientes para el buen funcionamiento de la planta, tener actualizadas las listas de inventarios y reportes de la parte operativa; además de gestionar el proceso de compra según los requerimientos de cada Área, previa autorización del Gerente de Operaciones y si se da el caso de la Junta Directiva.

### ***Jefe de producción.***

Es el responsable de Supervisar que el personal de Producción cumpla con las actividades asignadas de manera ordena y sus respectivos procesos de Producción de la Planta.

### ***Jefe de calidad.***

Supervisar, verificar y controlar el fiel cumplimiento de todos los procesos por los que pasa el producto; garantizando todos los estándares de calidad e inocuidad a la estamos regidos por los entes reguladores del estado y privados. Es el responsable del buen desarrollo de la Planta y de la eficiencia y la eficacia de los procesos productivos e innovaciones.

### ***Jefe de seguridad.***

Cumplir y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y actividades establecidas en relación con el Programa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. Asegurar que todo el personal se encuentre en un ambiente seguro

y fuera de peligro proporcionando y gestionando los equipos necesarios para que desarrollen adecuadamente su trabajo.

***Jefe de Mantenimiento.***

Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de todas las máquinas y equipos que se utilizan en la parte interna y externa de la planta, además de la construcción e instalación con la debida planificación de acuerdo con las necesidades y requerimientos de la empresa.

**Gerente Administrativo Contable.**

Es el responsable de la administración contable, administrativa y financiera de la compañía, dando

***Contadora.***

Garantizar el adecuado registro de las operaciones económicas de la empresa, supervisando la elaboración de la contabilidad financiera, analítica y, en su caso, los estados de cuentas consolidados para facilitar la identificación, medida y comunicación de la información económico- financiera, dirigida hacia la formación de juicios o la toma de decisiones por parte de los directivos con el fin de obtener la máxima rentabilidad empresarial.

***Jefe de RRHH***

El jefe de RRHH es el responsable de la gestión de las personas de la organización, en lo que compete a remuneración, selección de personal, evaluación por competencias y desempeño, se encarga también del desarrollo de los colaboradores.

**Gerente de comercialización y exportaciones**

El gerente de comercialización y exportaciones es el responsable de gestionar la comercialización y las exportaciones de la compañía, lidera el plan estratégico comercial y verifica el cumplimiento de las metas, cumple un rol fundamental en



definir las estrategias que permitan lograr un crecimiento sostenido de la compañía.

### ***Jefe de comercialización***

El jefe de comercialización es la persona responsable de los contactos de comercialización de la empresa con clientes del exterior, además de operativizar las estrategias comerciales dispuestas en el plan comercial, se encarga de lograr un desarrollo de la empresa también en temas de marketing y publicidad.

### ***Jefe de exportaciones***

Es el responsable de las exportaciones de la compañía, es decir de cumplir con todos los lineamientos y procesos operativos que permitan llegar a mercados internacionales tanto en tiempo como en calidad.

### ***3.1.4 Cartera de productos***

Los productos que comercializa PCC Congelados y Frescos S.A. son los siguientes:

#### **Camarón.**

- Camarones enteros con cáscara y con cabeza
  - Camarones enteros con cáscara y sin cabeza
  - Camarones pelados y desvenados (P&D) sin cola
  - Camarones P&D con cola
  - Camarones cocinados enteros
  - Camarones pequeños (titi) pelados
  - Camarones titi pelados y cocinados **Pescado.**
- 
- Meluza entera
  - Merluza eviscerada, descabezada y sin cola (HGT)
  - Merluza en corte mariposa (Butterfly)
  - Filete de merluza

- Filete de merluza en corte V
- Caballa entera
- Pez mariposa entero (Pampanito)
- Casabe entero (Pacific Bumper)
- Carita entera (Moonfish)
- Pez corneta entero
- Pez corbata entero (Ribbonfish)
- Dorado entero (Mahi Mahi)
- Bonito (Skipjack Tuna)
- Botellita entero (Bullet Tuna)
- Botellita sin cabeza
- Escolar negro HGT (Oil Fish)
- Filete de escolar negro
- Lisa entero
- Selemba entero
- Leather Jack entero
- Pez espada entero

### **Calamar**

- Calamar Gigante
- Calamar Gigante en tubo
- Tentáculos de calamar gigante
- Filete de calamar gigante
- Aros de calamar gigante

## **3.2 Análisis del Macroentorno**

### ***3.2.1 Entorno político legal***

Ecuador, avanza hacia el primer año del gobierno del presidente Lasso, entre dificultades con la pandemia, contracción de la economía y problemas con la gobernabilidad. El partido Oficialista, CREO, que llegó al poder luego de una campaña extendida de varios años, logrando un cambio de tendencia política hacia la derecha (Navia, 2021). La popularidad del nuevo mandatario empezó siendo una de las más importantes de los últimos años al inicio de su gobierno, con una aprobación de 71,4% y un 61,7% de credibilidad a las promesas de campaña (El Universo, 2021), sin embargo; durante los últimos meses del gobierno se ha presentado una baja en la aprobación hasta llegar a resultados del 32,46% (Perfiles de Opinión, 2021).

Uno de los avances en materia de salud ha sido la eficiente campaña de vacunación contra el COVID 2019, en las que han sido vacunados con éxito el 74,65% de la población del país (Expansión, 2022), lo que ha permitido una reactivación de la economía y respaldo de la gestión.

Otro de los factores que ha determinado la gestión política del presidente ha sido tener poca representación política en la Asamblea Nacional, con solo 12 curules de 137, además de una fragmentada relación con su socio de campaña, el partido Social Cristiano, además de las posturas conciliadoras de los partidos de izquierda que amenazan con formar un bloque único, que han dificultado sobremanera la gobernabilidad, donde, luego del rechazo de la ley tributaria en primera instancia y el envío de la nueva ley que tampoco tuvo la aprobación, pero por no haber estado de acuerdo con el archivo de la ley esta fue publicada por el ministerio de la ley, dejando más dudas que certeza en el manejo político presidencial (Echeverría, 2021).

Debido al decrecimiento del riesgo país, se espera un aumento de inversores extranjeros, lo que generaría un mayor incremento de la productividad y plazas de trabajo del país, cabe mencionar que antes de las elecciones del 2021 el

riesgo país se ubicaba en 1.169 puntos y durante los primeros meses del gobierno este llegó a situarse hasta en 756 puntos, en la actualidad se ubica en 842 (García, 2022).

Otro de los puntos de discordia del gobierno ha sido la reforma tributaria que ha generado opiniones desfavorables, debido al mayor impacto en la clase media, además de el aumento de la delincuencia y el manejo deficiente de la crisis carcelaria, a todo esto, el año 2022 se espera de un escenario político complejo, debido a la fuerte oposición de la asamblea y las amenazas de sectores radicales (CONAIE) que han convocado a manifestaciones (Chiriboga, 2021)

Con respecto a las políticas de exportaciones, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, ha planteado como objetivo de trabajo Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomenten el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones y la modernización del sistema financiero nacional, lo que establece como política Fortalecer vínculos comerciales con socios y países de mercados potenciales que permitan un libre comercio y la consolidación de las exportaciones no petroleras, dejando como meta el Incrementar las Exportaciones alta, media, baja intensidad tecnológica per cápita de 42.38 en el 2020 al 51.31 en el 2025 (MPCEIP, 2021); lo que ha llevado a realizar diversos acercamientos con otros países para fomentar el comercio bilateral, donde se está cerca de la firma de un acuerdo con México para el ingreso del país a la Alianza del Pacífico, la segunda fase del tratado con Estados Unidos, y acuerdos con Panamá, la Federación Rusa y Canadá lo que aspira a mejorar la integración del Ecuador, según fuentes del Ministerio de Producción.

### **3.2.2 Entorno Económico**

Según cifras del Fondo Monetario Internacional, la recuperación económica en el mundo, ha perdido el impulso que tenía debido a la aparición de nuevas cepas de COVID-19 y el aumento de los contagios en todos los países, a pesar de lo cual se espera que la región de América Latina presente un crecimiento de 6,3%

y Ecuador un crecimiento del 3,5% para el año 2022, tomando como referencia un crecimiento del 2,8% en 2021 (Rodríguez, 2021).

El Banco central del Ecuador, ha indicado que el repunte en el crecimiento de la economía del país se debe al plan de vacunación y la reactivación económica, además se ha podido observar un incremento en los créditos otorgados por las instituciones financieras que se indicó en el periodo desde enero hasta octubre de 2021 de \$4.926 millones, también al incremento del precio del petróleo y el crecimiento de las exportaciones no petroleras (el camarón es uno de los productos que ha tenido un mayor crecimiento con el 32% y el pescado de 9%), también se ha indicado un mayor ingreso de remesas (Suárez, 2021).

Ecuador cerró con cifras de inflación en el 2021 de 1,94%, que se convirtió en la más alta desde 2015, mientras que la inflación a diciembre de 2020 fue de -0,93%, además la canasta básica aumentó hasta alcanzar los \$ 719,65 y el ingreso familiar mensual en un hogar tipo fue de \$746,67. En este año también se realizó un incremento de \$25,00 al salario básico unificado (INEC, 2022).

Con respecto al empleo se ha observado una recuperación moderada del mismo, donde cada 3 de 10 trabajadores tienen un empleo adecuado (las cifras antes de la pandemia indican que 4 de cada 10 personas con empleo adecuado), Se deben realizar grandes cambios, para que se alcancen los resultados de empleo y empleo adecuado, puesto que la tasa de desempleo alcanzó el 4,1% en el mes de diciembre (INEC, 2021).

### **3.2.3 Entorno tecnológico**

Desde la perspectiva tecnológica la pandemia por COVID -19 ha representado un gran reto para las empresas, que han tenido que pasar del trabajo presencial al teletrabajo, y muchas de ellas sin estar preparadas para asumir estos retos; a pesar de esto, se logró un incremento en la inversión tecnológica, que según una encuesta de tendencias tecnológicas en el Ecuador, el 71% de las empresas apuntan hacia procesos de automatización como los principales retos en el 2022

donde la perspectiva no solo es la reducción de los costos, sino la integración a procesos digitales como estrategia competitiva de eficiencia organizacional. Las empresas están centrándose en mejorar la experiencia de los clientes a través del acceso a canales digitales con mayor proyección que en años anteriores, así como el mejorar las posibilidades de compras en línea y una asesoría personalizada por medios tecnológicos. (León, 2021).

Particularmente en los procesos digitales de la industria acuícola, se han generado varios proyectos de analítica avanzada con que permite mejorar la productividad y la eficiencia de las camaroneras donde se integran varios patrones que permiten realizar predicciones y recomendaciones personalizadas de manera que se puedan tomar decisiones basadas en datos, sobre la alimentación de los camarones, donde se integran alimentadores automáticos, sensores de oxígeno y temperatura, herramientas de control de peso, de medición y de talla, además esta data permite generar información sobre patrones, predicciones de crecimiento, para cada piscina. Se han realizado desarrollos tecnológicos para los laboratorios de larvas de camarón, las que permiten controlar el desarrollo de las larvas y la producción de estas, estos procesos con avances tecnológicos reducen el tiempo de análisis, y los costos en alimentación (Armijos, 2021).

#### ***3.2.4 Entorno ambiental***

Sobre temas ambientales en Ecuador, se han presentado dificultades puesto que no se tienen cifras claras sobre deforestación y pérdida de hábitat naturales en el país, a lo que se suman los problemas del aumento de la minería y la extracción de petróleo, lo que ha causado problemas con los pueblos y nacionalidades indígenas, ya que no se han llegado a acuerdos por mantener los territorios libres de extractivismo (Montaño, 2021).

Otro de los problemas ambientales que afecta al país es la pesca incidental de tiburón que ha tenido diversas opiniones y que afectan a los pescadores, especialmente de arrastre, además de un aumento de venta de aletas de tiburón

en el mercado asiático, y una propuesta en la Asamblea Nacional para detener la pesca de tiburón que no fue aceptada; este tipo de pesca causa dificultades en el ecosistema, además embarcaciones de pesca podrían esconderse tras la ley y dedicarse al negocio de la pesca exclusiva de tiburón, lo que podría afectar incluso a las relaciones comerciales con países europeos (Guzmán, 2021)

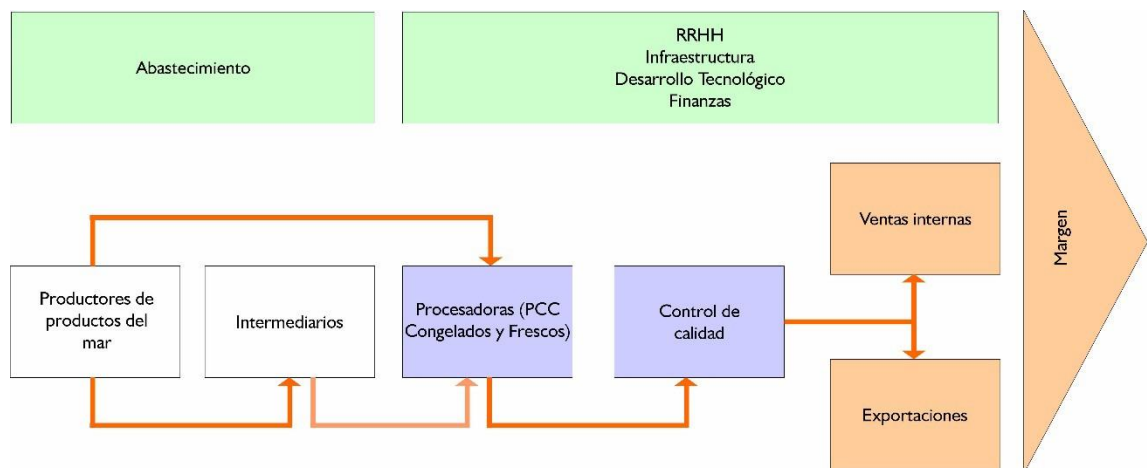
### 3.3 Diagnóstico de la empresa

#### 3.3.1 Cadena de Valor

Se puede observar que la cadena de valor empieza con el abastecimiento, que ingresa directamente desde los productores de productos de mar, de forma indirecta podrían ser abastecidos por intermediarios, se realiza el procesamiento y empaqueo para luego realizar el control de calidad y las ventas internas y exportaciones.

**Figura 12**

*Cadena de valor PCC Congelados y Frescos S.A.*



Nota: Se presentan la cadena de valor de PCC Congelados y Frescos S.A.. considerando las actividades primarias y secundarias.

#### 3.3.2 FODA

**Tabla 3**

*Matriz FODA PCC Congelados y Frescos S.A.*

Fortalezas	Debilidades
1. Equipo de trabajo altamente capacitado para la producción del mar, por condiciones de los proveedores locales	1. Dificultades en los procesos de abastecimiento de productos del mar, por condiciones de los proveedores locales
2. Variedad de productos atractivos para mercados internos e internacionales	2. Aumento de abastecimiento con minoristas e intermediarios
3. Infraestructura tecnificada que mejora los procesos de producción e inocuidad	3. El plan de comercialización no aprovecha la ventaja competitiva de la empresa
4. Certificaciones de estándares de calidad internacionales para la exportación de productos del mar	4. Escaso compromiso medioambiental de los proveedores locales que abastecen de los productos del mar
5. Personal comprometido con la empresa y sus procesos	5. Alta rotación del personal que genera atrasos por curva de aprendizaje
6. Procesos internos definidos y estandarizados	6. Falta de proyectos orientados a la mejora continua sobre la base de las necesidades del mercado externo
7. Control en la cadena productiva (proveedores) y trazabilidad de los productos	7. Falta de un adecuado análisis de la competencia exterior y el
8. Adecuados procesos de I+D (Investigación y desarrollo) de nuevos productos	
9. Adecuada participación del mercado interno y externo	



10. Compromiso Gerencial y procesos de planificación estratégica

conocimiento de nuevos mercados

8. El plan de marketing local e internacional no contempla todos los escenarios posibles de ventas

9. Necesidad de actualizar la estructura organizativa en función de nuevos desafíos del mercado

10. Falta de alineación estratégica de los colaboradores en todos los niveles de la empresa

Oportunidades

Amenazas

del exportador de productos del mar fomento de exportación de productos del mar mercados potenciales de consumidores de productos del mar

1. Aumento del reconocimiento de producción

2. Aumento de producción y exportaciones de países de la región e ingreso de los mismos

3. Inestabilidad política y tratados gubernamentales internacionales con

4. Leyes del país podrían generar dificultades por normativas

1. Aparición de plagas que pueden mermar la producción Ecuador como país de productos del mar.

2. Políticas gubernamentales de región e ingreso de los mismos a mercados potenciales

4. Condiciones ambientales propicias para el	internacionales en producción climáticas y de
5. Aumento del precio de los cultivo y producción de productos del mar	insumos y la mano de obra directa
5. Acceso a créditos privados y públicos para nuevos proyectos	crecimiento y desarrollo de las exportaciones (camarón y pescado)
6. Aumento de proveedores de productos del mar con certificaciones internacionales	6. Aumento de aranceles en productos estratégicos
7. Regulaciones sobre procesos de calidad de productores de productos del mar	7. Factores climáticos que pueden afectar a la producción de productos del mar
8. Desarrollo de tecnología para mejorar la productividad de los productos del mar	8. Incremento del nivel de inseguridad del país
9. Trazabilidad en la cadena de producción con los estándares requeridos fortaleciendo las exportaciones.	9. Precios de los productos del mar, ajustados por el mercado, disminuyen la competitividad del país
10. Ser parte del sector estratégico de más alto	10. Ingreso de empresas multinacionales de procesamiento y exportación de productos del mar

Nota: Se presentan Matriz FODA de PCC Congelados y Frescos S.A.. Considerando el análisis interno y externo

### 3.3.3 Matriz EFE

Tabla 4

*Matriz EFE Congelados y Frescos S.A.*

<b>No</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Aumento del reconocimiento del Ecuador como país				
1	exportador de productos del mar	0.1	2	0.2
Políticas gubernamentales de fomento de exportación de				
2	productos del mar	0.05	4	0.2
Tratados internacionales con mercados potenciales de				
3	consumidores de productos del mar	0.03	2	0.06
Condiciones climáticas y ambientales propicias para el				
4	cultivo y producción de productos del mar	0.04	1	0.04
Acceso a créditos privados y públicos para nuevos				
5	proyectos	0.05	2	0.1
Aumento de proveedores de productos del mar con				
6	certificaciones internacionales	0.03	4	0.12
Regulaciones sobre procesos de calidad de productores				
7	de productos del mar	0.05	3	0.15
Desarrollo de tecnología para mejorar la productividad de				
8	los productos del mar	0.05	2	0.1
Trazabilidad en la cadena de producción con los				
9	estándares requeridos fortaleciendo las exportaciones.	0.05	2	0.1
Ser parte del sector estratégico de más alto crecimiento y				
10	desarrollo de las exportaciones (camarón y pescado)	0.05	3	0.15

<b>No</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Aparición de plagas que pueden mermar la producción de				
1	productos del mar.	0.05	2	0.1
Aumento de producción y exportaciones de países de la				
2	región e ingreso de los mismos a mercados potenciales	0.03	1	0.03
Inestabilidad política y gubernamental				
3	Leyes del país podrían generar dificultades por	0.02	2	0.04
normativas internacionales en producción de pescado				
Aumento del precio de los insumos y la mano de obra				
4	directa	0.06	4	0.24
Aumento de aranceles en productos estratégicos				
6	Factores climáticos que pueden afectar a la producción	0.1	3	0.3
de productos del mar				
7		0.05	2	0.1
Incremento del nivel de inseguridad del país				
8	Precios de los productos del mar, ajustados por el	0.05	1	0.05
mercado, disminuyen la competitividad del país				
9	Ingreso de empresas multinacionales de procesamiento y	0.05	2	0.1

10 exportación de productos del mar	0.05	3	0.15
Total	1		2.41

Nota: Se presenta la Matriz EFE de PCC Congelados y Frescos considerando la evaluación de sus factores externos

### 3.3.4 Matriz EFI

**Tabla 5**

*Matriz EFI Congelados y Frescos S.A.*

No	Fortalezas	Peso	Clasificación	Valor ponderado
1	Equipo de trabajo altamente capacitado para la producción	0.1	4	0.4
	Variedad de productos atractivos para mercados internos e			
2	internacionales	0.05	4	0.2
	Infraestructura tecnificada que mejora los procesos de			
3	producción e inocuidad	0.05	3	0.15
	Certificaciones de estándares de calidad internacionales			
4	para la exportación de productos del mar	0.05	3	0.15
5	Personal comprometido con la empresa y sus procesos	0.1	4	0.4
6	Procesos internos definidos y estandarizados	0.03	3	0.09
	Control en la cadena productiva (proveedores) y			
7	trazabilidad de los productos	0.02	3	0.06
	Adecuados procesos de I+D (Investigación y desarrollo) de			
8	nuevos productos	0.04	4	0.16
9	Adecuada participación del mercado interno y externo	0.03	4	0.12
	Compromiso Gerencial y procesos de planificación			
10	estratégica	0.03	3	0.09

No	Debilidades	Peso	Clasificación	Valor ponderado
	Dificultades en los procesos de abastecimiento de productos del mar, por condiciones de los proveedores locales	0.1	2	0.2
	Aumento de abastecimiento con minoristas e intermediarios incrementan el costo de los productos de mar.	0.1	2	0.2
	El plan de comercialización no aprovecha la ventaja competitiva de la empresa	0.05	1	0.05
	Compromiso medioambiental en conjunto con los proveedores locales	0.03	1	0.03

Alta rotación del personal que genera atrasos por curva de 5 aprendizaje	0.04	2	0.08
Falta de proyectos orientados a la mejora continua sobre 6 la base de las necesidades del mercado externo	0.03	1	0.03
Falta de un adecuado análisis de la competencia exterior y 7 el conocimiento de nuevos mercados	0.05	1	0.05
El plan de marketing local e internacional no contempla 8 todos los escenarios posibles de ventas	0.05	2	0.1
Necesidad de actualizar la estructura organizativa en 9 función de nuevos desafíos del mercado	0.02	2	0.04
Falta de alineación estratégica de los colaboradores en 10 todos los niveles de la empresa	0.03	1	0.03
Total	1		2.63

Nota: Se presenta la Matriz EFI de PCC Congelados y Frescos considerando la evaluación de sus factores internos

## **Capítulo 4 Metodología de la investigación**

### **4.1 Diseño de investigación**

La investigación tiene un diseño no experimental de corte transversal, debido a que la información recolectada se la realiza en un único momento de la investigación, además este trabajo ha sido transeccional descriptivo, puesto que se pretende indagar sobre el parecer de los sujetos de la investigación en las ventajas competitivas que pueden tener o son más representativas para las empresas exportadoras de productos del mar, según Hernández (2014, pág. 156), sobre este diseño de la investigación “el procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción”.

### **4.2 Tipo de investigación / Enfoque o naturaleza**

La Investigación tiene un enfoque cuantitativo; el tipo de investigación cuantitativo, es metódico y sistematizado, siguiendo un conjunto de pasos rigurosos para su elaboración, es decir, se plantea una problemática, preguntas de la investigación, objetivos, el marco teórico para luego levantar la información según la metodología planteada, estos resultados llevan hacia las conclusiones y recomendaciones del trabajo, que en ocasiones derivan en una propuesta de solución. Para levantar los datos en este enfoque, se utilizan cuestionarios estandarizados, normalmente validados por expertos y la información se presenta en tablas y cuadros estadísticos, ya que son principalmente numéricos. Esta investigación trata de ser lo más objetiva posible, de modo que los fenómenos son observados o medidos sin que el punto de vista del investigador presuma algún tipo de injerencia, de este modo, estos estudios siguen un patrón predecible y estructurado por lo que las decisiones críticas sobre el método se toman antes de recolectar los datos (Hernández R. , 2014, pág. 6)

### 4.3 Alcance

La investigación ha tenido un alcance descriptivo, puesto que se va a presentar una descripción de fenómenos (ventajas competitivas de empresas exportadoras de productos de mar); como lo manifiesten los principales involucrados (expertos y consumidores); no se pretende hacer una comparación de empresas o correlación entre las variables, sino presentar la información tal como se recoge, cumpliendo con los objetivos de la misma, para Hernández (2014) “la descripción puede ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés” (pág. 92). Este proyecto tendrá como ámbito de acción el mercado estadounidense de productos congelados de pescado y camarón; analizando las preferencias de consumo y las necesidades del mercado.

### 4.4 Muestra

La población del estudio está compuesta por un grupo de expertos (entrevistas) y clientes de Estados Unidos; conocer a detalle el número de importadores / distribuidores de pescados y camarón en este país es un poco complejo, debido a esto se han considerado una muestra con los principales clientes de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. La muestra es “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (Hernández, 2014, pág. 173); para este contexto se han realizado las pruebas a los siguientes sujetos:

**Tabla 6**

*Muestra de la investigación*

<b>Técnica</b>	<b>Muestra</b>
Entrevista	5
Encuesta	33

Nota: Se presenta la información de la muestra de los sujetos de la investigación considerando la técnica que ha aplicado

El grupo de los entrevistados son expertos en temas de exportaciones a quienes se les ha pedido su opinión sobre los factores más relevantes a la hora de exportar según las necesidades del mercado estadounidense y sus preferencias de consumo, lo que será la base de las propuestas de ventajas competitivas que puede aplicar.

El grupo de encuestados corresponden a los clientes estadounidenses (empresas consumidoras de productos del mar) sobre sus preferencias de consumo y las características que más valoran de las empresas exportadoras de productos del mar. El tamaño de la muestra ha sido expuesto por la capacidad de recolectar la información y de que las empresas llenaran la información.

#### **4.5 Técnica de recogida de datos**

Las técnicas de la investigación se constituyen un conjunto de procedimientos metodológicos, sistematizados y organizados de tal manera que permitan la recolección de la información para poder dar cumplimiento a los objetivos y preguntas de la investigación, como lo indica Gómez (2021, pág. 116) los métodos y técnicas de la investigación son: “los procedimientos que siguen los investigadores para obtener los datos necesarios en su aproximación al objeto de estudio.” Para recoger la información se han realizado las siguientes técnicas:

- Técnicas documentales. – Mediante esta técnica se ha realizado una investigación bibliográfica que ha servido como base para la redacción del marco teórico, además, de la contextualización del trabajo de investigación en el contexto actual e internacional, es importante señalar que también se ha hecho uso de una adecuada citación bibliográfica y el uso de la técnica del parafraseo para lograr un documento de calidad, como lo explica López (2019, pág. 2), sobre esta técnica, es “una investigación que se efectúa a través de consulta en los documentos (revistas, libros, periódicos, informes, anuarios) o cualquier otro registro que testimonia un hecho o fenómeno”.



- Investigación de campo. – La investigación de campo ha permitido buscar la información directamente de los sujetos de investigación, tal como lo indica Ortega (2018, pág. 146) “se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones”; debido a esto se han requerido de dos instrumentos de investigación, como se indican a continuación:

- Entrevista. – Se ha realizado una entrevista estructurada, con preguntas abiertas, que llevaron al participante a compartir su opinión sobre temas relacionados con las exportaciones y las principales ventajas competitivas de las empresas de cara al mercado internacional, con énfasis en los Estados Unidos, este tipo de técnica “es aquella que se basa en un guion de preguntas, fundamentalmente abiertas... en la que a todos los entrevistados se les hacen las mismas preguntas con la misma formulación y en el mismo orden” (Tejero, 2021, pág. 67), en cualquier momento de la entrevista, el participante podría realizar una mayor explicación del tema que podría llevar a otras preguntas por parte del entrevistador, para luego volver a las preguntas preestablecidas en el guion.
- Encuesta. – esta técnica se basa en un cuestionario con preguntas cerradas (de opción múltiple) que se realizaron a un grupo de clientes de la empresa en los Estados Unidos; mediante un formulario en línea, este tipo de técnica es una de las más utilizadas para levantar información, como lo indica Katz (2019, pág. 5), esta técnica: “permite la producción de datos que, mediante la utilización de cuestionarios estandarizados, logrando indagar sobre múltiples temas de los individuos o grupos estudiados: hechos, actitudes, creencias, opiniones, entre otros”

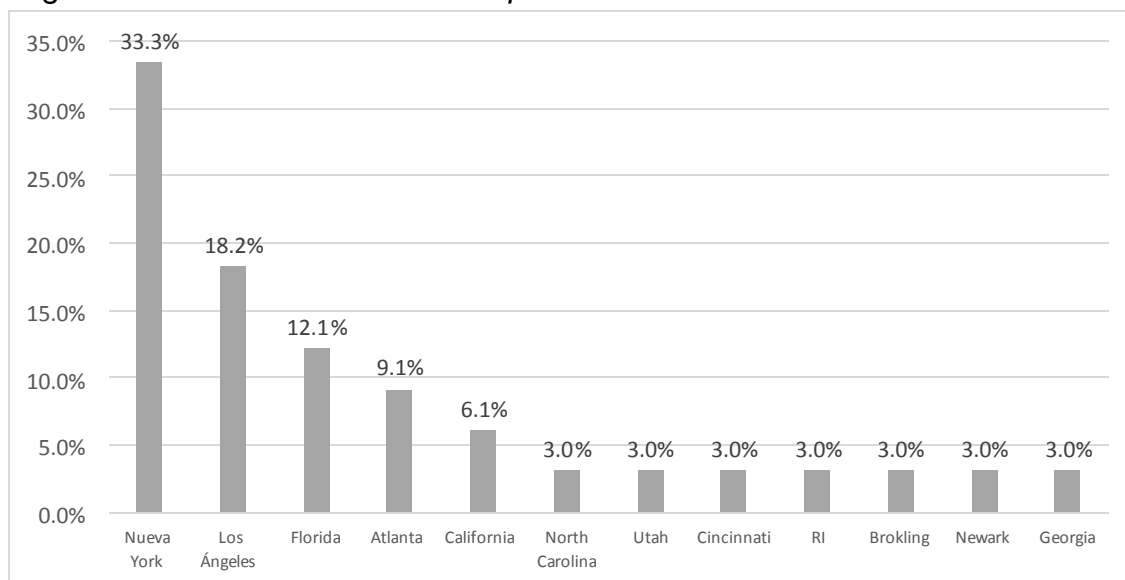
- Análisis de los datos. – Para realizar esta investigación los datos, una vez recogidos, fueron tabulados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, para luego ser analizadas y presentadas en cuadros y tablas estadísticas.

Mientras que, para el análisis de las encuestas, se procedió a realizar una estandarización de las respuestas para lograr resumir en puntos coincidentes la opinión de los expertos.

#### 4.6 Análisis de datos

A continuación, se presentan los principales resultados de las encuestas que realizaron a los clientes en Estados Unidos de América **Figura 13**

*Lugar de funcionamiento de las empresas en EE. UU.*



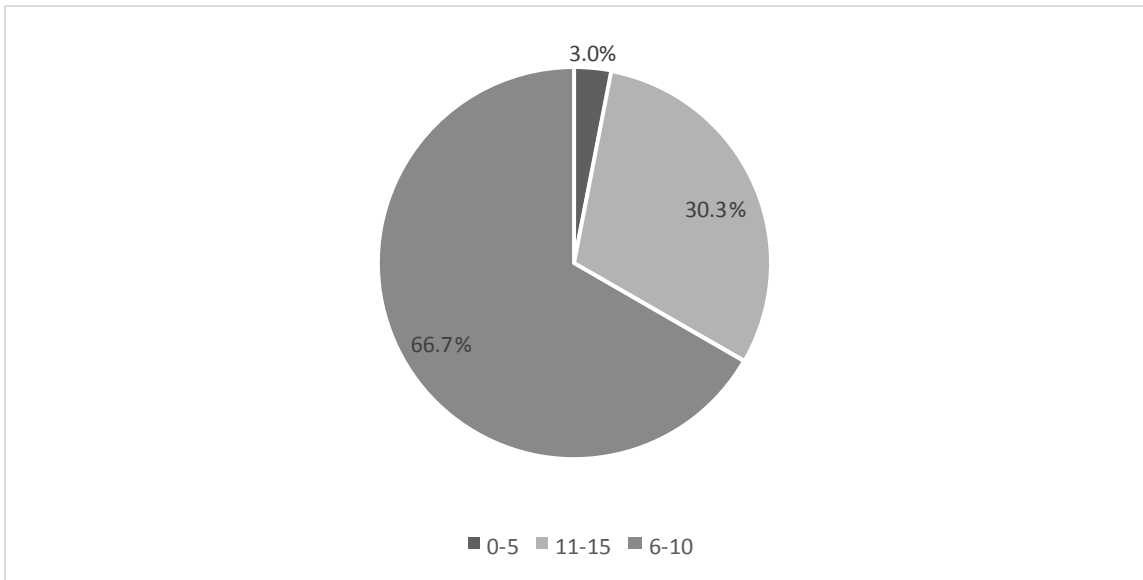
Nota: Se presentan los lugares de procedencia de los clientes de PCC Congelados y Frescos S.A..

Se aprecia que el principal lugar de procedencia de los clientes es Nueva York con el 33,3% (11/33), luego Los Ángeles con 18,2% (6/33), Florida 12,1% (4/33), Atlanta y California, como se aprecia en la figura 13.

En la figura 14 se observa el tiempo en años de funcionamiento que tuvieron las empresas importadoras / distribuidoras de pescados y camarones en el mercado estadounidense donde el 66,7% tienen entre 6 y 10 años, y el 30,3% más de 11 años.

**Figura 14**

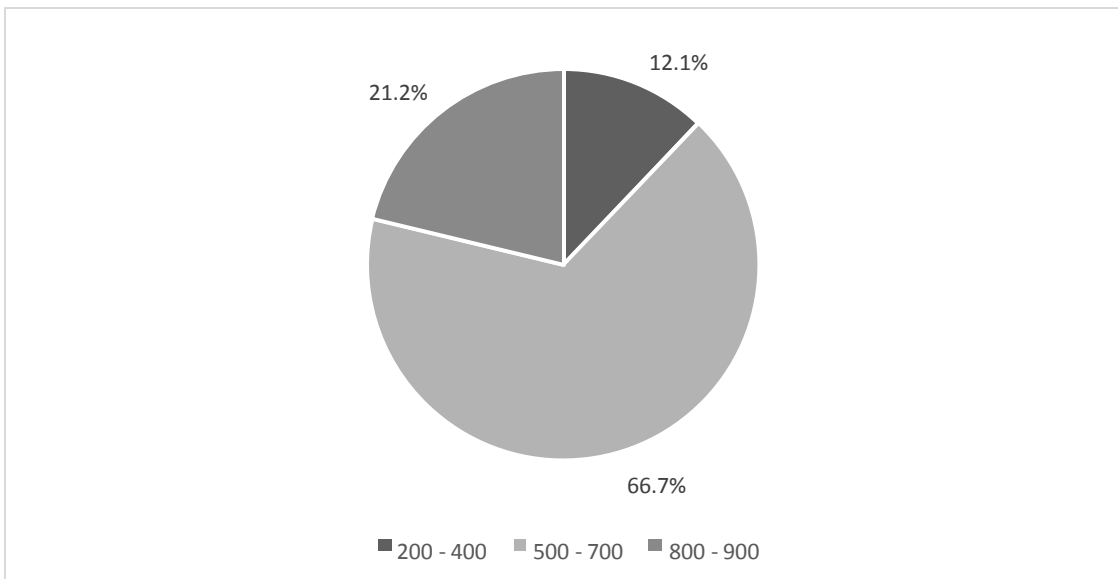
*Tiempo en años en el mercado EE. UU.*



Nota: Se presentan el tiempo en años de funcionamiento de las empresas importadoras / distribuidoras clientes de PCC Congelados y Frescos S.A..

**Figura 15**

*Monto de compra destinado a PCC Congelados y frescos (miles de dólares)*



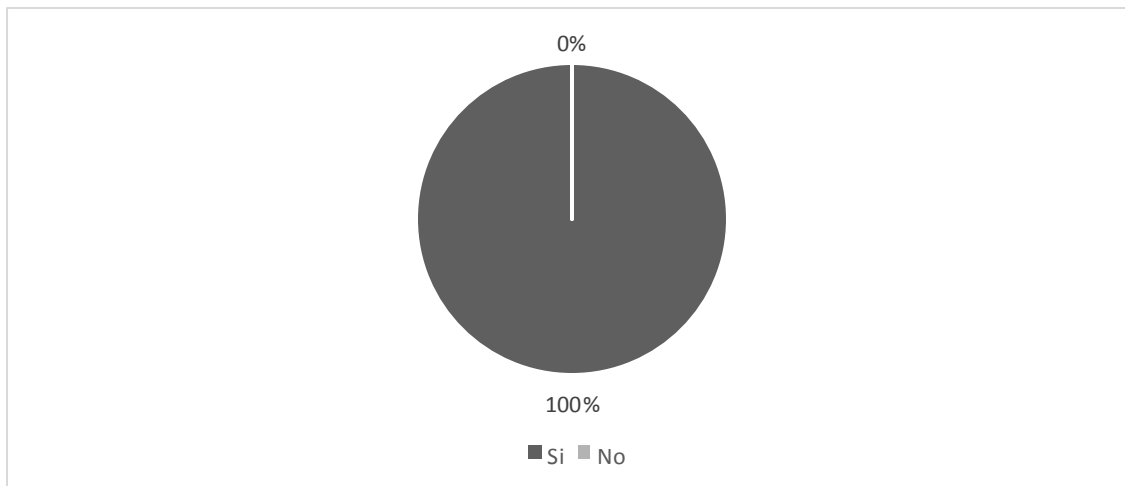
Nota: Se presentan el tiempo en años de funcionamiento de las empresas importadoras / distribuidoras clientes de PCC Congelados y Frescos S.A..

Los montos en miles de dólares que las empresas destinan a la compra de productos de PCC Congelados y Frescos es del 66,7% entre \$500 – \$700

Miles, un 21,2% entre \$800 - \$900; mientras que un 12,1% menos de \$500 miles.

**Figura 16**

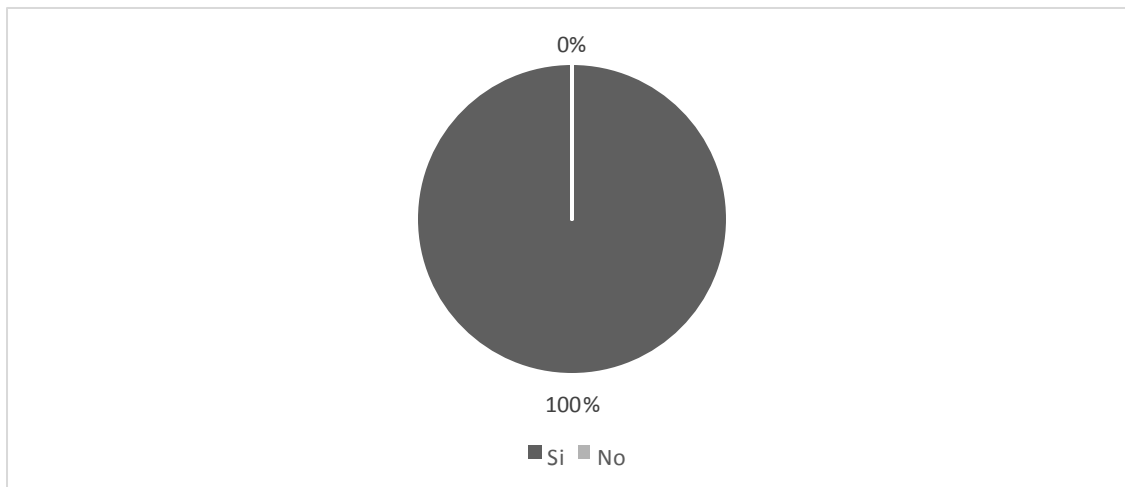
*El camarón ecuatoriano satisface las necesidades del mercado estadounidense*



Nota: Se presenta el criterio de empresas importadoras / distribuidoras clientes de PCC Congelados y Frescos S.A. sobre la satisfacción del mercado con el camarón ecuatoriano.

**Figura 17**

*El pescado ecuatoriano satisface las necesidades del mercado estadounidense*

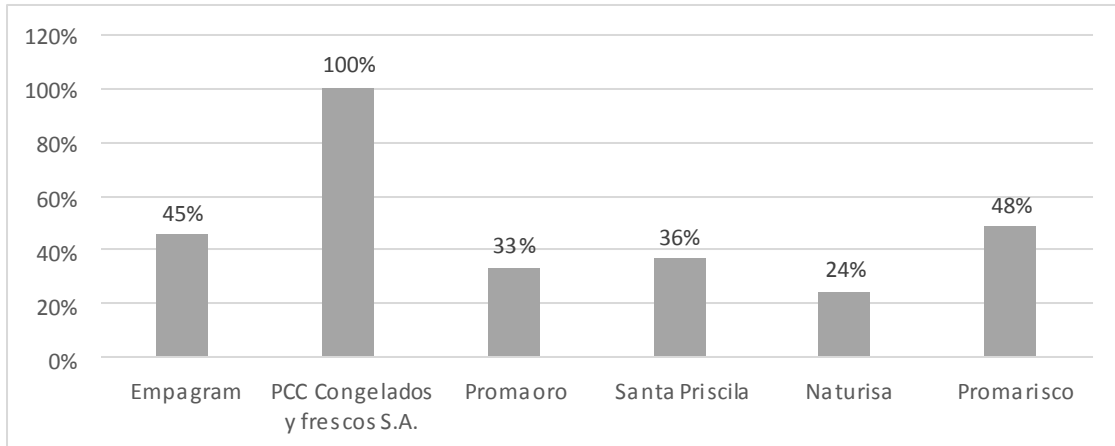


Nota: Se presenta el criterio de empresas importadoras / distribuidoras clientes de PCC Congelados y Frescos S.A. sobre la satisfacción del mercado con el pescado ecuatoriano.

En la figura 16 y 17 se observa que los clientes opinan que tanto el camarón como el pescado satisfacen las necesidades del mercado estadounidense.

### Figura 18

*Compañías ecuatorianas que vienen a la mente cuando los clientes piensan en camarón o pescado*



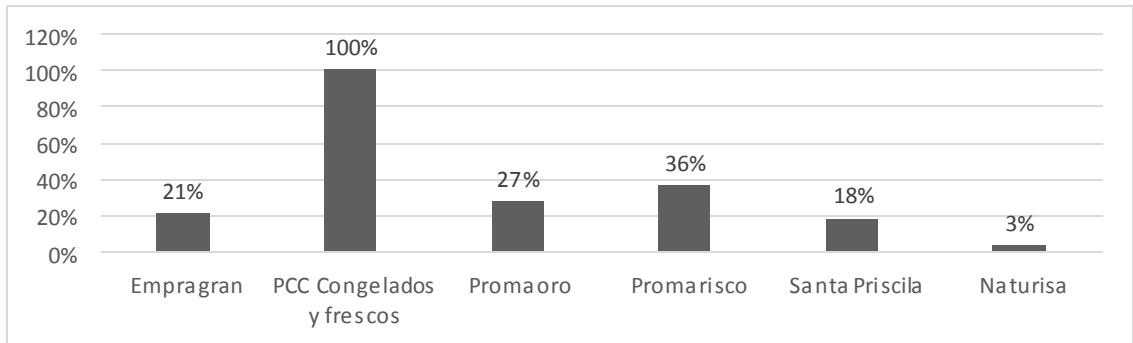
Nota: Se presenta el criterio de empresas importadoras / distribuidoras clientes de PCC Congelados y Frescos S.A. sobre las empresas ecuatorianas que están en su mente. Algunas empresas indicaron más de 1 empresa.

Se pudo apreciar, al preguntarle a los clientes sobre las empresas ecuatorianas en las que ellos piensan que venden camarones y pescados en el mercado estadounidense, PCC Congelados y Frescos es una de las principales incluyendo el 100% de los clientes, luego de las cuales se encuentran Promariscos con el 48% (16/33) y Empagram con el 45% (15/33). Con menos del 40% se encuentran Santa Priscila (36%), Promaoro (33%) y Naturisa (24%), como se aprecia en la figura 18.

En la figura 19, los clientes indicaron cuales son las empresas a las que actualmente le compran camarón o pescado, entre las que destacaron PCC congelados y Frescos (100%), Promarisco (36%) y Promaoro (27%)

### Figura 19

*Compañías ecuatorianas a las que actualmente le compran camarón o pescado*

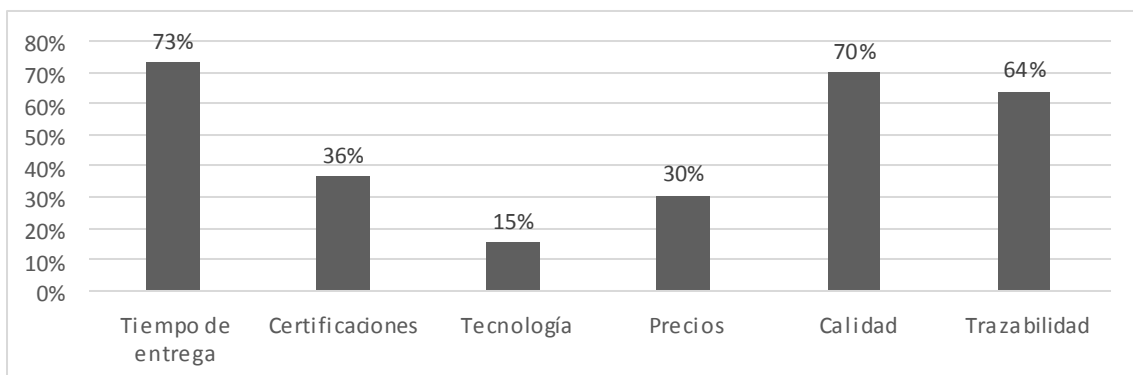


Nota: Se presenta el criterio de empresas importadoras / distribuidoras clientes de PCC Congelados y Frescos S.A. sobre las empresas que actualmente les compran. Algunas empresas indicaron más de 1 empresa.

En la figura 20, los clientes indicaron los tres factores más relevantes para una empresa exportadora de camarón y pescado, que sea una ventaja competitiva para el mercado estadounidense, donde destacan el tiempo de entrega (73%), la calidad (70%) y la trazabilidad (64%), otros rubros como certificaciones, precios o tecnologías tienen menor importancia.

### Figura 20

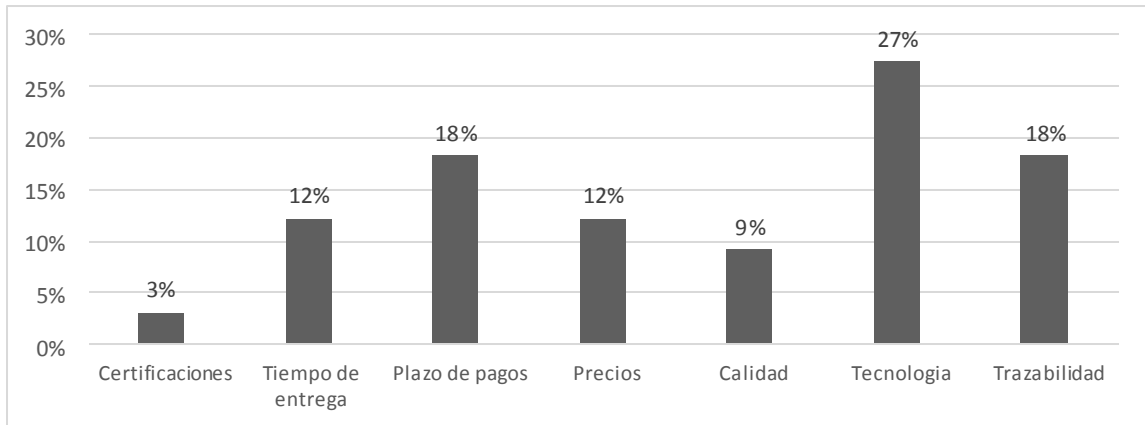
*Factores que consideran más relevantes en las compañías de exportación de camarón y pescado*



Nota: Se presenta el criterio de empresas importadoras / distribuidoras clientes de PCC Congelados y Frescos S.A. sobre factores relevantes de competitividad. Algunas empresas indicaron más de 1 criterio.

### Figura 21

*Aspectos que debe mejorar PCC Congelados y frescos según los clientes*

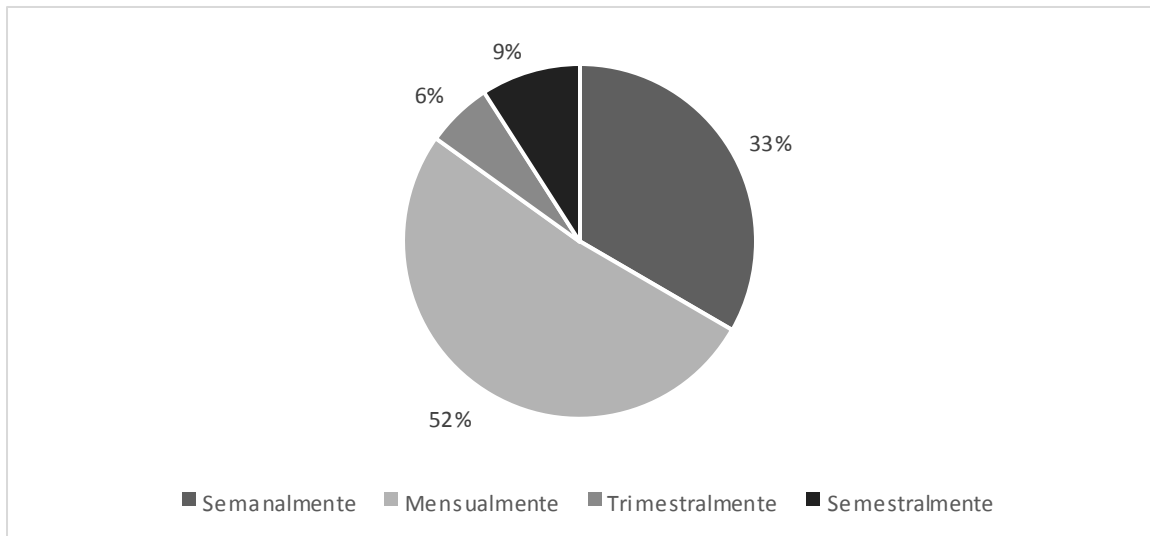


Nota: Se presenta el criterio de empresas importadoras / distribuidoras clientes de PCC Congelados y Frescos S.A. sobre aspectos que debe mejorar la empresa.

Los aspectos que la empresa PCC Congelados y frescos según los clientes encuestados debe mejorar son la tecnología (27%, 9/33) seguida de tiempo de entrega (18%) y trazabilidad (18%), como se observa en la figura 21.

### Figura 22

*Frecuencia con la que realiza las compras para distribución*



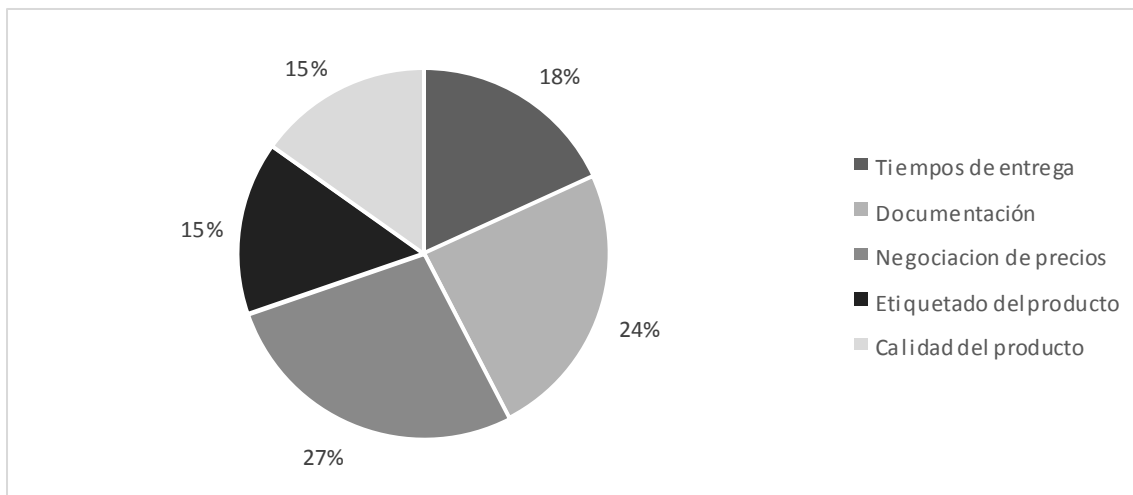
Nota: Se presenta la frecuencia de compra de empresas importadoras / distribuidoras clientes de PCC Congelados y Frescos S.A.

En la figura 22 se aprecia la frecuencia con la que realizan las importaciones las empresas distribuidoras de camarón y pescado en Estados Unidos de América,

con una mayor frecuencia del mensual (52%) y semanalmente un 33%, valores trimestrales y semestrales equivalen al 6% cada una.

### Figura 23

*Inconvenientes que han tenido en la importación de camarón y pescado*



Nota: Se presentan los inconvenientes que han tenido en las compras las empresas importadoras / distribuidoras clientes de PCC Congelados y Frescos S.A.

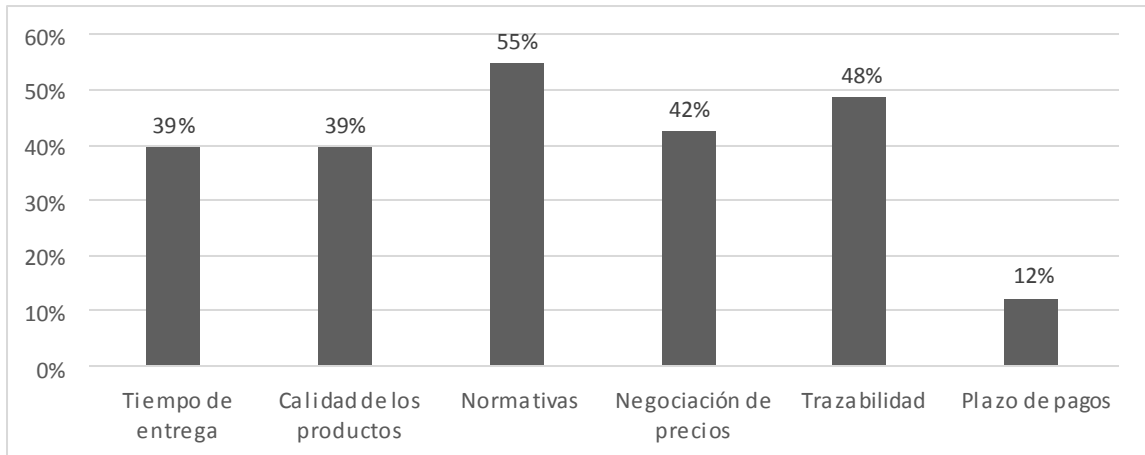
Las empresas que se las encuestó indican haber tenido inconvenientes en las importaciones, debido negociación de precios (27%), documentación (24%), tiempos de entrega el 18%; el etiquetado del producto como la calidad de este representaron el 15% cada una (figura 23).

Al analizar los aspectos que se deben mejorar para incrementar la competitividad de las empresas exportadoras de camarón y pescados, son las normativas (55%), la trazabilidad (48%), y la negociación de los precios (42%). Otros factores tuvieron un porcentaje mejor de 40%, los que se pueden mencionar el tiempo de entrega y la calidad de los productos (39% cada uno) como se puede observar en la figura 24.

### Figura 24

*Aspectos por mejorar para incrementar la competitividad de las empresas exportadoras*



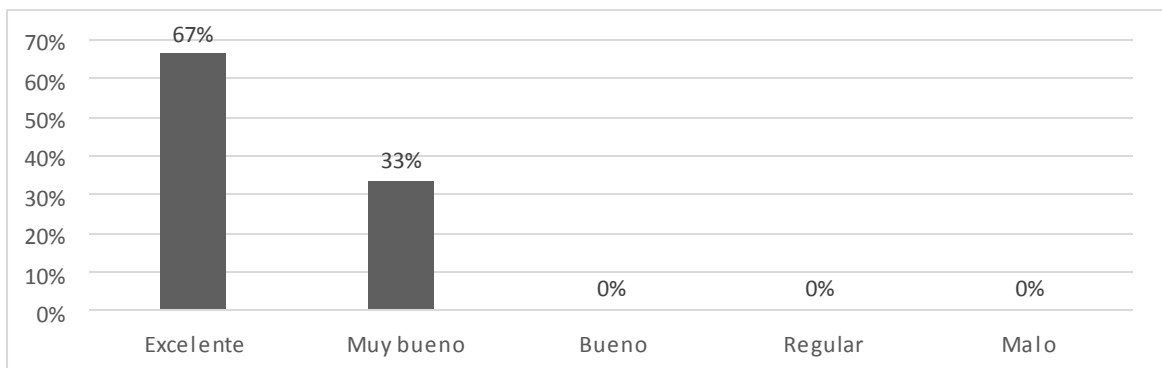


Nota: Se presenta el criterio de empresas importadoras / distribuidoras clientes de PCC Congelados y Frescos S.A. sobre aspectos a mejorar para incrementar la competitividad. Algunas empresas indicaron más de 1 criterio.

La empresa PCC Congelados y frescos fue calificada por los clientes según su nivel de competitividad, con un porcentaje de 67% excelente y 33% muy bueno, no se registraron valores para bueno, regular y malo.

**Figura 25**

*Calificación de la empresa PCC Congelados y Frescos en su nivel de competitividad*

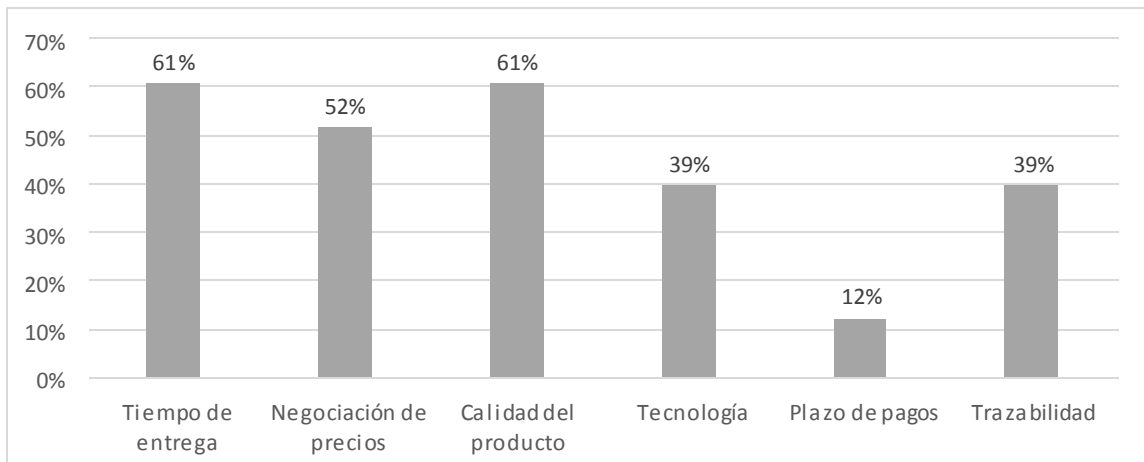


Nota: Se presentan la calificación del nivel de competitividad de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. según los importadores / distribuidores de Estados Unidos de América. La empresa PCC Congelados y Frescos S.A. presenta atributos diferenciales de la competencia, donde se aprecia un tiempo de entrega y calidad del producto en porcentaje alto de 61% cada uno, por otro lado, la negociación de los precios es

un factor diferencial con un 52% del parecer de los encuestados, y la tecnología y trazabilidad representaron el 39% (Figura 26). En la figura 27 se hizo un ejercicio contrario, es decir, valorar los atributos que tiene la competencia y en los que tiene que mejorar PCC Congelados y Frescos S.A., donde se pudieron apreciar un 33% para tiempo de entrega, calidad del producto y tecnología; mientras que la negociación de precios representó el 36%. El 27% de los encuestados indicó que la trazabilidad es un factor diferenciador de la competencia y el 24% plazo de pagos.

**Figura 26**

*Atributos diferenciales de PCC Congelados y Frescos S.A. con relación a la competencia*

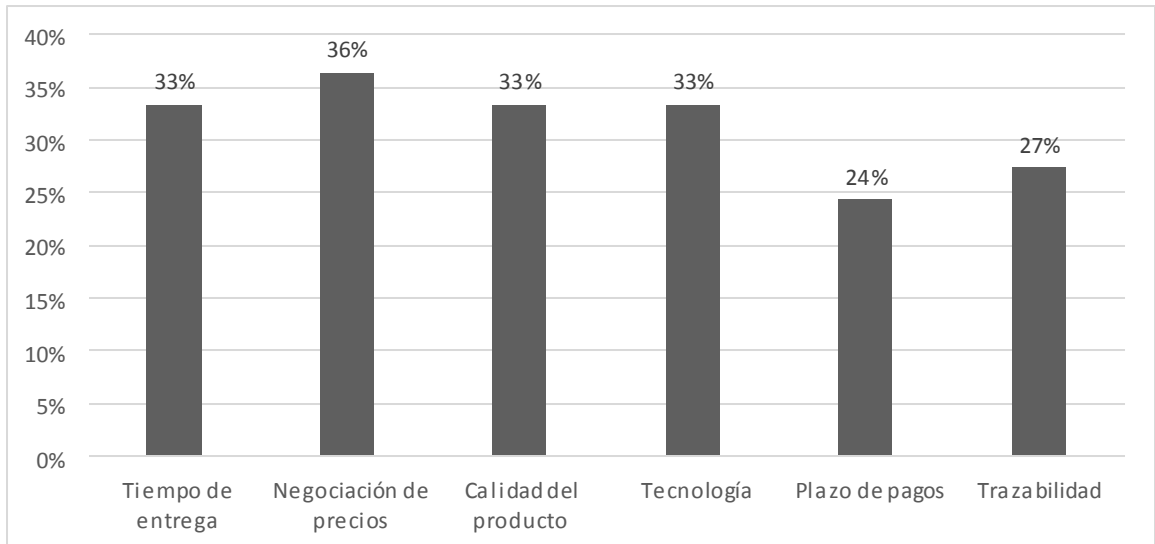


Nota: Se presentan los atributos diferenciales de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. con relación a la competencia según los importadores / distribuidores de Estados Unidos de América. Algunas empresas indicaron más de 1 criterio.

Los restaurantes (79%) y los supermercados (82%) son los primeros destinos de venta de camarones y pescado en el mercado estadounidense. Los minimarkets representan el 412%, las ferias el 30% y los puntos de venta directos para los consumidores finales el 24% (Figura 28)

**Figura 27**

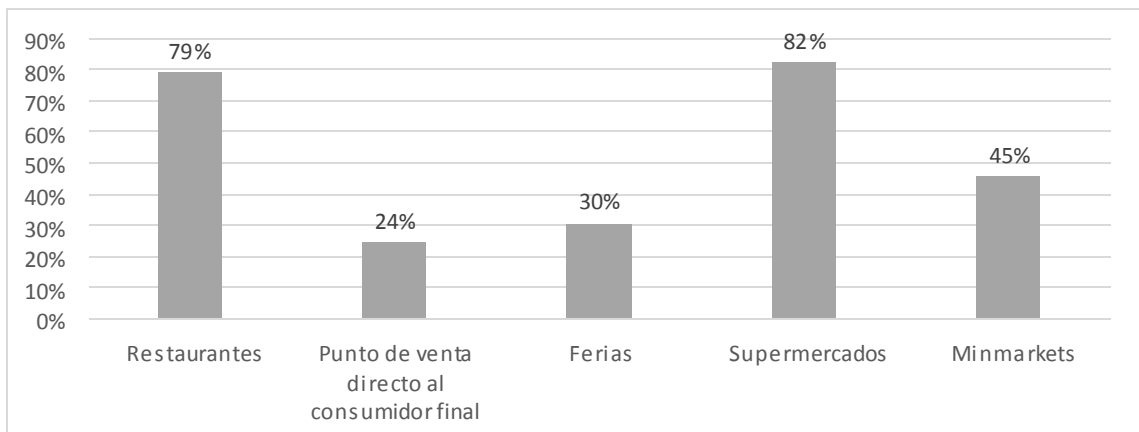
*Atributos diferenciales de la competencia con relación a PCC Congelados y Frescos S.A.*



Nota: Se presentan los atributos diferenciales de la competencia con relación a la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. según los importadores / distribuidores de Estados Unidos de América. Algunas empresas indicaron más de 1 criterio.

**Figura 28**

*Cuáles son los principales destinos de venta de camarón y pescado en el mercado estadounidense*



Nota: Se presentan los principales destinos de venta de los importadores / distribuidores de Estados Unidos de América. Algunas empresas indicaron más de 1 criterio.

Las entrevistas realizadas a los expertos fueron analizadas y plasmadas en la siguiente tabla:

**Tabla 7**

*Análisis de las entrevistas realizadas a expertos*

<b>Preguntas</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>
<i>Definición de competitividad</i>	Las empresas tienen equipamiento técnico y talento humano, negociación de precios, para hacer frente a las necesidades del mercado	Generar servicios o productos un menor costo, alta productividad y de manera eficiente.	Conjunto de herramientas y medios que permiten a las empresas alcanzar sus objetivos	capacidad que tienen las empresas especializadas en permanecer vendiendo bienes o servicios en un mercado global	Construir una estrategia, que permita a la empresa competir y penetrar en diferentes mercados
<i>Importancia de la competitividad en el sector exportador</i>		Permite llegar a nuevos mercados y aumentar la participación	Es un factor crítico, debido a que confluyen aspectos internos y externos, es decir, no solo depende de la empresa	Es importante, debido a que le permite a la empresa poder competir y ser rentable	Es importante que las empresas generen factores diferenciales que les permitan competir en diferentes mercados
<i>Factores internos que influyen en la competitividad</i>	Calidad, eficiencia, innovación	Recursos humanos, Infraestructura Tecnología Liquidez Responsabilidad social empresarial	Capacitaciones constantes, certificaciones, Tecnología en la producción	Precios y producción	Logísticas de internas, economías de escala de I+D Protocolos exportación Especialización de la logística
<i>Factores externos que influyen en la competitividad</i>	La naturaleza, políticas de los países, crisis económica	Abastecimiento de materias primas Incentivos tributarios Financiamiento	Incentivos del gobierno	Manejo de conflictos internacionales, falta de experiencia en mercado externos	Corredores logísticos, digitalización del sector, Trazabilidad Proyectos estratégicos Estadística e información del sector Falta de mecanismos claros de control
<i>Percepción de la competitividad del sector acuícola y pesquero</i>	Existe una gran demanda del mercado de EE. UU.	Muy alto nivel, debido a la experiencia que se ha acumulado a lo largo de los años, lo que ubica a Ecuador en los		Ha existido un incremento de tecnología en la producción de camarón dando un giro de 360 grados logrando que la	Este sector cuenta con un alto grado de asociatividad productiva, debido a las exigencias de los mercados internacionales

		principales lugares		actividad sea sostenible	
<i>Estrategias gubernamentales para mejorar la competitividad de los exportadores</i>		Ley de pesca Integración del sector privado y público para mejorar la competitividad	Exoneración del pago del IVA en materias primas e insumos para los exportadores	Regulación del agua, control de plagas, mejora de la red eléctrica para el sector camaronero	Transformación digital de los puertos y del ecosistema logístico Comité Nacional de Facilitación y logística
<i>Requerimientos documentales de exportación a EE. UU.</i>	DSP, ISF, SIMP NOA				
<i>Destino final del producto</i>	Todo tipo de consumidores				
<i>Participación del mercado y demanda del mercado estadounidense</i>	La participación de Congelados de frescos en el mercado E.U. pequeños	El camarón y el Mahi Mahi, tienen una alta demanda en EE. UU., además de la variedad de presentaciones de camarón (sin cabeza, desvenado, etc.)	Un crecimiento del 40%, Estados Unidos es el primer importador de camarón en el mundo, Ecuador participa con un 20%	1.669 millones de libras se han exportado a más de 70 países un crecimiento del 20% con relación al 2020	Diversas herramientas para conocer la participación como el Banco Central, Trade map, entre otras
<i>Nuevos mercados de exportación de camarón y pescado</i>		En América Latina Chile Bolivia y Brasil, se está trabajando con la Unión Europea	Tailandia	Chile, China y Europa	Tailandia, Corea del Sur, la Unión Europea
<i>Competitividad entre empresas exportadoras</i>		Sana competencia, con mercados definidos y buscando una mayor participación individual y colectiva	Competencia sana, este sector está siendo controlado por el Estado	Una competencia moderada, el mercado es grande, incluso permite la competencia de pequeñas empresas	Competencia sana de desarrollo colectivo del sector
<i>Estímulos beneficios al sector exportador</i>	Variedad de productos	Ley de fomento productivo y reducción de aranceles	Incentivos en reducción de impuestos	Convenios internacionales, proyectos no reembolsables, reducción arancelaria	Acuerdos comerciales internacionales, avances en electrificación

<i>Eficiencia de los procesos internos para agilizar las exportaciones</i>	Crece de forma física y en la organización				
<i>Beneficios de exportación hacia EE. UU. frente a otros mercados</i>	Menos documentación y menores costos de exportación				
<i>Estrategias que deben aplicar las empresas para mejorar su nivel de competitividad</i>	Capital humano comprometido	Calidad, inocuidad y cumplimiento de normativas		Para mejorar la competitividad debe existir un esfuerzo de todos los integrantes públicos y privados (Clúster)	Procesos productivos, de procesamiento y exportación están claramente definidos y sigue una cadena que genera valor
<i>Recomendaciones de estrategias para mejorar el nivel de competitividad</i>	Agilizar los planes de expansión	Innovación, Responsabilidad Social Empresarial, inocuidad y aumento de la productividad	Cumplir con los entes de control, Obtener certificaciones	Normas de calidad, tecnificación, uso de energía solar, reducir los efectos contaminantes	Logística, Responsabilidad social, y manejo ambiental

Nota: Se presenta la información de las entrevistas aplicadas a expertos, las siglas E 1 significan Entrevistado 1. Se utilizó el método de saturación para las respuestas evitando repetir las respuestas similares y dando énfasis a las diferencias que se pudieran encontrar

Los entrevistados concuerdan que la competitividad, es un conjunto de recursos internos (calidad, precio, tecnología, entre otros) y factores externos que les permiten a las empresas acceder a los mercados con productos / servicios, y poder generar rentabilidad y sostenibilidad. Según los expertos, la competitividad permite que se satisfagan las necesidades de los mercados, ganando mayor participación y llegando a nuevos mercados, es necesario que las empresas generen factores diferenciales y poder competir.

Los factores internos que influyen en la competitividad de las empresas Calidad, eficiencia, innovación, recursos humanos, Infraestructura, tecnología, liquidez, responsabilidad social empresarial, capacitaciones constantes, certificaciones, tecnología en la producción, precios, logística interna, procesos de I+D, protocolos de exportación, especialización de la logística

Los factores externos que influyen en la competitividad, según las personas entrevistadas, son: la naturaleza, políticas de los países, crisis económica, abastecimiento de materias primas, incentivos tributarios, financiamiento, manejo de conflictos internacionales, falta de experiencia en mercado externos, corredores logísticos, digitalización del sector, trazabilidad, proyectos estratégicos, estadística e información del sector y falta de mecanismos claros de control.

Ecuador es uno de los países que ha tenido un mayor crecimiento en competitividad de camarón y pescado en el mercado estadounidense, se puede observar que hay una gran apertura y apreciación de los productos locales que ingresan al mercado de Estados Unidos punto este sector cuenta con un alto grado de competitividad debido a condiciones naturales y la forma en cómo se están generando negocios asociativos.

Se han implementado algunas estrategias gubernamentales que permiten generar una mayor competitividad a los exportadores tales como la ley de pesca, la integración de los sectores privados y públicos, la exoneración de pago de impuestos para compra de insumos, aspectos relacionados con el agua y la mejora de la red eléctrica para el sector camaronero y la transformación de puertos y del ecosistema logístico que facilita una mayor intercomunicación entre las empresas exportadoras haciendo que los tiempos se reduzcan. Ecuador aumentado la participación en el mercado estadounidense con un crecimiento del 20% con relación al 2020 especialmente para camarón y algunas variedades de pescado

Según los expertos, existen nuevos mercados de exportación de camarón y pescado cómo el caso de América Latina en países como Chile con Bolivia y Brasil; países asiáticos como Tailandia Corea del Sur y tradicionalmente con China. Se está trabajando para aumentar la exportación hacia la Unión Europea con la cual se tiene buenas negociaciones además de otros países en los que tradicionalmente no ingresa este tipo de productos.

Con respecto a la competitividad interna entre empresas exportadoras los expertos coinciden en que existe una competencia sana debido a que se está trabajando en conjunto para llegar hacia nuevos mercados y aumentar la participación en mercados existentes, de modo que cada empresa está trabajando en sus propios factores diferenciales y juntos están tratando de ser más competitivos con otros países que producen camarón y pescado, de modo que se genere un clúster y se pueda acceder a una mayor penetración de estos productos en este mercado.

Algunas estrategias que puedan realizar las empresas para mejorar su nivel de competitividad según los expertos están agilizar planes de expansión y crecimiento, innovación, responsabilidad social empresarial, inocuidad y aumento de la productividad; además de cumplir con entes de control obtener certificaciones y cumplir normas de calidad y tecnificación, además de ser más amigables con el medio ambiente y recurrir a energías renovables como la energía solar coma y también la agilidad en logística para mejorar los tiempos de respuesta y llegar con mayor prontitud a cubrir los requerimientos de los importadores distribuidores.



## **Capítulo 5 Propuesta de mejora**

### **5.1 Factores competitivos de la organización**

A continuación, se presentan estrategias que mejoran los factores competitivos de la organización:

#### **Estudio de factibilidad para el ingreso a nuevos mercados**

La empresa debe iniciar estudios de factibilidad para el ingreso a nuevos mercados como en coordinación con entes gubernamentales que están haciendo esfuerzos para el ingreso de sus productos hacia otros mercados, de este modo se puede tener avances significativos sobre acuerdos que estén por firmarse y que permitan acceder a otro mercado. Además, se debe analizar cuáles son los mercados emergentes, así como no tradicionales que estarían interesados en productos acuícolas que procesa y exporta la empresa, de modo que se pueda analizar la logística de distribución y el empaque necesario para que pueda ser factible el acceder a estos sitios. Es importante determinar costos y precios para poder tener una participación en estos lugares a los que tradicionalmente no se accede.

Se necesita del apoyo y soporte del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, así como de las oficinas comerciales en el exterior de PROECUADOR, es también importante buscar el apoyo y soporte de otras empresas exportadoras de camarón y pescado, para reducir los costos de la investigación de mercados y analizar el ingreso y participación, tomando en cuenta que la competitividad interna está orientada hacia la formación de un clúster.

A continuación, se presenta un presupuesto de los costos de hacer el estudio de mercado de ingreso a nuevos mercados, según las actividades que se plantean.

**Tabla 8***Actividades de estudio de mercado de nuevos mercados*

<b>No</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>
1	Análisis de mercados en los que se desea incursionar	\$ -
	Reunión con personal del Ministerio de Producción, Comercio Exterior y Pesca	\$ -
2	Exterior y Pesca	\$ -
3	Evaluación de la información y fichas de PROECUADOR	\$ -
	Bases de datos de importadores / distribuidores del nuevo mercado (Trade Map INSTITUTIONAL LICENSE 1 año)	\$ 900,00
4	Encuestas con importadores / distribuidores	\$ 1.000,00
5	Análisis de la competencia local (informe empresas)	\$ 1.000,00
6	Análisis de los requisitos documentales	\$ -
7	Proyecciones de ventas según mercado, precios y competencia	\$ -
8	Informe de estudio de mercado	\$ -
	<b>Total</b>	<b>\$ 2.900,00</b>

Nota: Se presenta la información del presupuesto de estudio de nuevos mercados

**Plan comercial y de marketing de PCC Congelados y Frescos S.A.**

La empresa PCC Congelados y Frescos S.A., debe desarrollar un plan comercial y de marketing de exportaciones, para lo cual debe hacer estudios de preferencias de los consumidores de los Estados Unidos y los cambios que se presentan normalmente, se deben analizar las estrategias de posicionamiento de la empresa en el mercado.

**Tabla 9***Plan comercial y estrategias de marketing*

<b>No</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>
	Análisis de precios y promociones de introducción al	
1	mercado	\$ -
2	Elaboración de proyecciones comerciales	\$ -
	<b>Estrategias digitales de promoción</b>	
3	Diseño de artes	\$ 1.000,00
4	Página Web	\$ 1.200,00
5	Redes sociales	\$ 3.000,00
	<b>7 Estrategias tradicionales</b>	
6	Participación en 3 ferias internacionales	\$ 10.000,00
	<b>Total</b>	<b>\$ 15.200,00</b>

Nota: Se presenta la información del presupuesto del plan comercial y de marketing por 1 año

## **Analizar nuevos productos y presentaciones según las demandas del mercado**

El mercado está cambiando y los gustos de los consumidores también, es por eso por lo que la empresa debe iniciar procesos de creación y testeo de nuevos productos que satisfagan las demandas actuales, un ejemplo claro, es la preferencia de los consumidores por productos orgánicos (con certificaciones); también existe una alta demanda por productos empacados para consumo individual (porciones para una sola persona) debido a que este grupo poblacional es tiene una mayor densidad.

Esta estrategia no pretende que se cree un nuevo producto o presentación de forma estática, sino de forma dinámica, lo que obliga a estar en constante investigación sobre las nuevas preferencias de consumo.

El costo de esta estrategia está asumido en el estudio de mercado, luego de lo cual el departamento de I+D hará las pruebas para nuevos productos o presentaciones con una asignación presupuestaria de \$10.000,00 anuales.

## **Mejorar los procesos de producción internos para lograr un aumento de la calidad y reducción de desperdicios.**

Los procesos internos de la empresa deben ser evaluados y realizar una reingeniería e ingeniería de procesos productivos y administrativos y comerciales en caso de ser necesario, es importante buscar normativas de calidad como la ISO 9001:2015 que permite gestionar de forma adecuada los procesos que actualmente están desarrollando.

Esta gestión de la calidad permite un aumento de la productividad y reducción de desperdicios a la vez que se establecen indicadores de tiempo e indicadores de productividad y eficiencia que permitan tener un mejor control sobre la forma en que está direccionando se la empresa es importante en este concepto y contexto que se entienda que las normativas de calidad van a permitir

a través del adecuado manejo de procesos y procedimientos una estandarización de la planta lo cual repercute en la eficiencia de su funcionamiento.

**Tabla 10**

*Presupuesto de mejora en los procesos de producción*

<b>No</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>
	Realizar una auditoría externa para medir el tiempo de 1 procesamiento	\$ 7.000,00
2	Capacitación de mejora de procesos productivos	\$ 2.000,00
3	Propuesta de ideas de solución	\$ -
4	Priorización de las propuestas	\$ -
5	Presentación de proyectos de mejora	\$ -
	<b>Total</b>	<b>\$ 9.000,00</b>

Nota: Se presenta la información del presupuesto de mejora de procesos productivos; los proyectos se incluirán en el presupuesto del 2023 o con aprobación de gerencia.

**Implementar proyectos de Responsabilidad Social Empresarial**

La Responsabilidad Social Empresarial, es de mucha importancia en la actualidad, puesto que brinda un marco de confianza entre los clientes, de una empresa que está preocupada por lograr un mundo mejor y no tan solo con el crecimiento económico, en esta perspectiva de plantean dos lineamientos de proyectos de RSE:

- Proyectos en los que se involucren los productores y se busque mejorar la calidad de vida de los empleados de del sector primario tanto de camarón como de pesca, que podrían incluir becas de estudios, planes de desarrollo profesional, proyectos de mejora de vivienda y acceso a recursos, entre otros. Para este proyecto se asignará un presupuesto de \$ 10.000,00 anuales.
- La segunda línea de trabajo estaría enmarcada en los aspectos ambientales, en la que se logre, en conjunto con los productores, tener procesos y maquinarias que tengan una menor contaminación ambiental, especialmente en áreas donde la energía eléctrica depende de plantas

que funcionan con combustibles fósiles. El presupuesto para investigación será de \$8.000,00 dólares anuales (para la ejecución de proyectos se buscará apoyo gubernamental)

### **Establecer alianzas estratégicas con proveedores para aumentar el poder de negociación**

Los productores no solo son proveedores, sino que son aliados estratégicos, sin los cuales no se tendría el producto (ni su calidad) para ser procesado y exportado, por lo que es necesario lograr una mejora en las relaciones y fortalecer mediante acuerdos y alianzas en una relación de ganar ganar. Sea el caso de proyectos de desarrollo sustentable, búsqueda de financiamiento, soporte en proyectos de investigación y desarrollo, entre otros.

### **5.2 Factores competitivos del mercado**

Las estrategias de factores competitivas del mercado son las siguientes:

#### **Acuerdos y tratados internacionales**

Una de las formas de mejorar la competitividad es mediante preferencias y acuerdos entre países, para lograr la reducción de costos de ingresos de los productos a estos destinos. El Ecuador junto con su par de Estados Unidos, están trabajando en un acuerdo de concejo de comercio e inversiones también conocido como acuerdo de primera fase en la idea es que se pueda tener mejores facilidades para el comercio internacional buenas prácticas regulatorias, altos estándares de integridad lo que permita un comercio justo que beneficie a las empresas ecuatorianas. Ambos países estuvieron en negociaciones en el año 2004 sin embargo se retiraron de las mesas de negociación Colombia y Perú continuaron y suscribieron un acuerdo lo que conllevó a que las preferencias arancelarias dirijan negocios e inversiones hacia los competidores directos del país junto en la actualidad en agosto 2021 se está trabajando en el ingreso de Ecuador en este acuerdo a través de un anexo para lograr una mejora

participación en este mercado, considerando que en la actualidad el país es el segundo país que más exporta camarón hacia Estados Unidos.

Este acuerdo que se está firmando con Estados Unidos pretende simplificar y modernizar los procesos aduaneros, al hacerlo se logrará que las empresas tengan menores tiempos de respuesta ya que podrán acceder de forma más rápida a los mercados eliminando ciertos trámites o haciendo los más sencillos se busca también eliminar regulaciones duplicadas que genera un proceso más extenso, considerando el punto de vista siempre del sector privado con lo cual se genere una inercia en base a las necesidades de la empresa. Se busca también mediante esta coordinación automatizar mecanismos documentales y mejorar los procesos de control buscando que sean más eficientes y generen una ventaja a las empresas.

### **Diversificación de mercados**

Se debe buscar una diversificación de mercado, es decir, el ingreso de productos como camarón y pescado a otros destinos. Ecuador está haciendo esfuerzos por mantener 0 aranceles en la exportación de camarón hacia México punto del mismo modo se está analizando la apertura de otros mercados como Brasil, Chile y Bolivia los cuales tendrían un interés en el producto nacional. Del mismo modo se debe analizar el ingreso a mercados no tradicionales de Asia y Europa los cuales tendrían interés en recibir el producto ecuatoriano. Se deben hacer estudios de factibilidad para definir los tiempos de entrega, logística y los acuerdos que deben firmarse para mantener una relación adecuada.

El producto de buena calidad del país, constituye una buena carta de presentación para iniciar negociaciones y acuerdos para el ingreso de pescado y camarón, por lo que los organismos de promoción nacional deben hacer acuerdos con sectores privados para lograr analizar los mercados a los cuales acceder.

### **Acceso a créditos para crecimiento y desarrollo del sector acuícola**

Los organismos ecuatorianos de fomento de la producción acuícola deben estar en condiciones de poder ofrecer créditos para proyectos de desarrollo y crecimiento del sector, además de la asesoría técnica para lograr implementar y desarrollar este tipo de iniciativas puntos existen en la zona costera diversos laboratorios de camarón los cuales muchas veces no cuentan con la tecnificación necesaria para garantizar un producto de calidad esta producción se vende directamente a los productores más grandes y establecidos sin embargo comas podrían existir problemas con el tipo de camarón que están produciendo punto es allí donde el gobierno debe brindar el soporte adecuado para que estos productores pequeños tengan el acceso a financiamiento que les permita una mayor tecnificación. Se deben abrir además salas de capacitación y formación en el sector acuícola para garantizar un adecuado manejo en la cadena productiva. en el sector pesquero del mismo modo se necesita lograr una mayor tecnificación de las embarcaciones para además mantener la frescura e inocuidad del producto que se obtiene del mar de modo que está inversiones requieren no tan solo de dinero sino de apoyo en temas de productividad por parte de los organismos especializados del gobierno.

### **Sistemas eléctricos de energía limpia**

El Ecuador a través de los Ministerios encargados del sector eléctrico es responsable de garantizar la energía eléctrica para los diversos sectores productivos del país. Normalmente los productores acuícolas se encuentran en sectores donde no hay el cableado eléctrico de la red pública para utilizar la energía necesaria para garantizar una correcta producción, tanto en aeración como en sistemas de energía propios para las personas que trabajan en estos lugares. Han existido algunas iniciativas gubernamentales para lograr acceder a electrificación a estos sectores, sin embargo, todavía quedan muchas deficiencias en tema energético

Una de las alternativas para estos sectores que nos cuentan con energía eléctrica pública podrían ser los sistemas solares fotovoltaicos de los cuales existen estudios que se han realizado para su implementación, sin embargo,

todavía queda mucho que analizar sobre viabilidad y sobre todo el apoyo que pueda brindar el estado en este tipo de proyectos de energía renovables como la energía solar. Este tipo de proyectos están relacionados con la estrategia anterior donde sería necesario la intervención del estado y la banca privada en financiamiento.

### **Normativa de estandarización en los procesos de producción de productos acuícolas**

debe establecer un marco normativo en el que la producción de productos acuícolas tenga una estandarización de procesos de producción que inicie desde la etapa de cultivo tanto de camarón como la recolección y pesca de otros productos. Estas normativas de estandarización lograrán establecer un marco regulatorio que permita definir una adecuada trazabilidad de los productos y mejores las certificaciones exigidas por consumidores del exterior punto es importante señalar que para lograr un adecuado control se debe tener una estrategia en conjunto entre el sector público y el sector privado para definir las mejores condiciones de cultivo y crecimiento de camarón y de pesca o cultivo y crecimiento de otros productos del sector acuícola.

Estandarizar los procesos productivos permitirá también aumentar la capacidad de producción de las empresas empacadoras y exportadoras puesto que tendrán un conocimiento exacto de cómo se están llevando a cabo los procesos de sus principales proveedores, con esto se generaría un importante avance en asegurar la calidad del producto para ser exportado y mejorar el poder de negociación entre los productores y la industria.

### **Aumento del papel de investigación y desarrollo de las Universidades en el sector acuícola**

Dentro del aglomerado que se formaría al desarrollar estas estrategias en el sector acuícola es importante el ingreso de las universidades como entes generadores de conocimiento y tecnificación. Se necesita que las universidades generen investigaciones tanto en laboratorio como en campo para determinar



avances tecnológicos en producción y procesamiento de los productos del mar, sea el caso de mejores especies para el crecimiento coma en el tipo de alimentación y las formas en que se desarrollan, en aeración para lograr un mejor crecimiento y una menor merma cómo, así como en procesos industrializados de automatización para el desarrollo de las exportaciones.

Las universidades deberían junto con la empresa privada y el gobierno crear carreras que sean de alta demanda para este tipo de industria que se encuentra en un desarrollo y crecimiento acelerado, además de proporcionar mecanismos de investigación en laboratorios para lograr un mejor producto y de una mejor calidad. No solo abarca a las universidades técnicas con carreras acuícolas sino a todas aquellas que forman parte de la cadena de valor de las exportaciones de los productos del mar

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Luego de revisar los resultados de la investigación, se tuvieron las siguientes conclusiones

- Los factores de competitividad se dividen en internos y externos como para el caso de los factores internos en el mercado de camarón y pescado definitivamente la calidad de los productos es indispensable para el desarrollo y crecimiento de las empresas, debido a la exigencia de los clientes en mercados internacionales es necesario ofrecer productos que cumplan con estándares, lo que nos lleva al siguiente factor qué es el cumplimiento de normativas y certificaciones internacionales que garantizan que el producto que están recibiendo es un producto que cumple a satisfacción de los requerimientos de los clientes y de los organismos de control. Otro de los factores importantes es la trazabilidad del producto que está siendo ofertado, lo cual es uno de los factores más apreciados por los consumidores finales, para que esto se lleve a cabo es necesario un esfuerzo en conjunto entre los productores y exportadores.

- Desde el lado de los importadores / distribuidores uno de los factores que les llama mucho la atención es el tiempo de despacho y entrega de los productos desde el pedido hasta que llega a los lugares de destino como ya que al cumplir con los tiempos esperados ellos también pueden distribuir sus productos a consumidores finales o supermercados y restaurantes y de ese modo lograr una adecuada venta.
- Como factores internos es importante mencionar la tecnología, encargada de automatizar procesos de producción y generar valor agregado sobre la inocuidad del producto que se está ofertando, realizarlo en menor tiempo y garantizar que cumpla con lo esperado tanto en empaque almacenamiento y distribución.
- El uso de tecnología conlleva también a la aplicación de procesos de investigación y desarrollo dentro de las empresas, es importante saber y garantizar que se están gestionando propuestas de mejora en toda la cadena de producción desde el cultivo y la pesca hasta los procesos de producción almacenamiento y distribución a los diferentes mercados es importante, que las empresas puedan gestionar nuevas formas de realizar sus actividades reduciendo los tiempos y mejorando la calidad desde propuestas de innovación tecnológica procedimental y del capital humano.
- Los factores externos que influyen en la competitividad de las empresas exportadoras está principalmente el gobierno y las regulaciones o beneficios que pueda tener para este tipo de actividad comercial. Además de la relación que se tiene con los productores quienes son los responsables de proveer del camarón y pescado para el caso y que luego se puedan procesar y exportar a otros destinos.
- Según las encuestas realizadas a los clientes en Estados Unidos tiene un gran potencial de desarrollo y crecimiento, debido a que su producto es altamente reconocido además de gozar de muy buena reputación. Fuentes internas indicaron que es necesaria realizar una estrategia de expansión que permita aumentar el volumen de producción y acceder a un mayor grado de participación de este mercado con mayor

cantidad de producto, especialmente porque la empresa tiene una gran variedad de presentaciones tanto para pescado como camarón lo cual genera un factor diferencial de otras empresas que exportan productos hacia destino estadounidense.

- Los clientes en el exterior indicaron que la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. tiene una calificación excelente y muy buena con respecto a los productos indicando que el tiempo de entrega y la calidad de estos es uno de los atributos que los clientes se conocen además de la negociación de precios y la trazabilidad, por lo que se podría indicar que la empresa tiene una buena apreciación, siendo necesario el incremento en su productividad para lograr una mayor participación del mercado.

## **Recomendaciones**

Sobre la base de las conclusiones se recomienda:

- Realizar un estudio de factibilidad para el incremento de la productividad de la empresa PCC Congelado y Fresco S.A., en la que pueda incrementar por lo menos en un 50% su producción de los diferentes productos que oferta y en diferentes presentaciones de camarón y pescados debido a el reconocimiento que tiene en el mercado de estadounidense y la oportunidad de crecimiento que esto representa.
- Realizar un plan comercial considerando las necesidades del mercado externo y los factores de competitividad goma que va de la mano con el plan de marketing internacional que pueda lograr mejorar la base de clientes y aumentar el número de personas que requieren los productos de camarón y pescado y realizar relaciones comerciales con ellos con más importante capacitar al personal comercial para que puedan realizar una adecuada gestión.
- Realizar proyectos de responsabilidad social empresarial en la que incluya a los principales proveedores de camarón y pescado y puedan

gestionar capacitaciones para el sector que permita aumentar la calidad del producto y mejorar la trazabilidad.

- Fortalecer los procesos de investigación y desarrollo (I+D) orientados hacia la mejora de la productividad y lograr disminuir los tiempos de producción, reducir los desperdicios y lograr un aumento de la eficacia de la planta, es importante que se gestión en proyectos de I+D, permitan el desarrollo tecnológico de la empresa PCC Congelados y Frescos.

## REFERENCIAS

- Acebo, M. (2018). Industria Acuícola. *Estudios industriales*.
- Alba, J. (2019). Análisis de los factores que influyen en la exportación de camarón en la Comercial. *Universidad de Guayaquil*.
- Alcívar, A. (2020). Competitividad en empresas exportadoras de productos terminados. *UTEG*.
- Alejos, L. (2019). Competitividad y los factores que influyen en las exportaciones de cacao de Perú. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.
- Anastacio, J. (2020). Reporte de exportaciones pesqueras del Ecuador. *Cámara Nacional de Pesquería*.
- Anastacio, J. (2021). Reporte de exportaciones pesqueras del Ecuador enero-abril. *Cámara Nacional de Pesquería*.
- Araque, W. (2016). Potencial de exportación de las pymes. *Empresarial*.
- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dom. Cien*, 72-83.
- Armijos, S. (2021). Con tecnología se maximiza la producción acuícola en Ecuador. *Vistazo*.
- Arroyo, P. (2016). Diversificación productiva para mejorar la competitividad en los acuerdos comerciales del sector agroindustrial en el Perú. *Ingeniería Industrial*, 137-163.
- BCE. (2015). Notas metodológicas de la balanza de pagos del Ecuador. *Banco Central del Ecuador*.
- BCE. (2020). BOLETÍN 35.- Evolución del comercio no tradicional ecuatoriano. *Boletín Informativo de Integración Monetaria y Financiera*.

- BCE. (2021). Evolución de la balanza comercial. *Banco Central del Ecuador*.
- Calderón, F. (2020). Análisis de la evolución de la industria camaronera y su incidencia en la balanza comercial del Ecuador. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.
- Cámara Nacional de Acuicultura. (2021). Camarón – Reporte de Exportaciones Ecuatorianas Totales. *Estadísticas*.
- Cámara Nacional de Acuicultura. (2021). Ecuador se convirtió en el segundo proveedor de camarón en Estados Unidos. *Acuicultura*.
- Caria, S. (2019). Caracterización del perfil económico-productivo de Ecuador. *Transformación*.
- Cedeño, J. (2019). Estudio de caso Diamante de la Competitividad de Porter y la ventaja competitiva del sector hotelero del Cantón Santa Elena – provincia de Santa Elena. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 44-50.
- CEIPA. (2020). Ficha del Atún del Ecuador. *Ficha producto*.
- CEPAL. (2020). América Latina y el Caribe representa el 8% del PIB global y de la población mundial, según nuevo informe multilateral. *Comunicado de prensa*.
- Cerquera, O. (2020). Análisis de la competitividad de las exportaciones del café de Huila. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 19-44.
- Chiriboga, A. (2021). Ecuador a la derecha: los 100 primeros días de Lasso. *CELAG*.
- Cortez, J. (2017). El boom bananero y la movilidad humana en la sierra centro ecuatoriana en el período 1948-1965. *Universidad Central del Ecuador*.
- Culqui, J. (2019). Ventaja competitiva de distintas industrias según la aplicación del diamante. *Revista electrónica TAMBARA*, 693-703.

- Darril, E. (2018). Los productos de mar cultivados tienen sentido. *Global Seafood*.
- De la Peña, A. (2018). Informe del Comercio de Bienes del Ecuador: 2012-2018. *ALADI*.
- Díaz, G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA*, 23.
- Díaz, J. (2019). La innovación como factor de competitividad de los productos ecuatorianos periodo 2012-2017. *Investigación y Negocios*.
- Echeverría, J. (2021). Lasso y las patologías de la democracia ecuatoriana. *Latinoamérica21*.
- El Universo. (2021). La aprobación de Guillermo Lasso arranca como la más alta desde el retorno a la democracia. *El Universo*.
- Expansión. (2022). *Ecuador - COVID-19 - Vacunas administradas*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirusvacuna/ecuador>
- FAO. (2020). Fuertes importaciones por parte de China. *GLOBEFISH - Información y Análisis sobre el Comercio Mundial de Pescado*.
- Feijó, J. (2020). Balanza Comercial y Producto Interno Bruto en Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 609 - 619.
- Galindo, M. (2015). Exportaciones. *Serie de estudios económicos*.
- García, J. (2022). Riesgo País Ecuador. *Ámbito*.
- Gimenez, F. (2020). 7 Factores de competitividad de las empresas. *AUGERE*.
- Giordano, P. (2018). ¿Qué tan competitivas son las exportaciones latinoamericanas? *Banco Interamericano de Desarrollo*.

- Girón, P. (2019). Factores de competitividad y el potencial exportador de la empresa importaciones y exportaciones Felles E.I.R.L., provincia de Huaura, 2019. *Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*.
- Gómez, G. (2021). Métodos y técnicas de investigación utilizados en los estudios sobre comunicación en España. *Revista Mediterránea de Comunicación*.
- Gonzabay, A. (2021). Análisis de la producción de camarón en el Ecuador para su exportación a la Unión Europea en el período 2015-2020. *Pol. Con.*, 1040-1058.
- Guzmán, J. (2021). Gremio de pescadores defiende pesca incidental del tiburón. *El Universo*.
- Hernández, A. (2017). Factores competitivos para la exportación de café a Estados Unidos Caso: Xicotepac, Puebla, México. *memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Hernandez, F. (2015). Factores internos y externos asociados a la competitividad y éxito empresarial. *Universidad de Tlaxcala*.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw Hill Education .
- Huffman, J. (2020). Aumenta la importación de camarón. *Seinmex*.
- ICEX. (2021). Análisis del mercado estadounidense. *El Exportador*.
- INEC. (2021). Indicadores laborales. *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*.
- INEC. (2022). Medidas de inflación. *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2021*.
- Izquierdo, E. (2018). La gestión de la investigación, desarrollo e innovación como factor de competitividad y productividad. *III Congreso internacional de innovación y productividad*.



- Jiménez, Y. (2014). Investigación de campo como estrategia metodológica para la resolución de problemas. *I Jornadas Internas de Postgrado Dr. Adolfo Calimán González*.
- Joniaux, L. (2021). Ventajas competitivas al implementar software en el control de producción y trazabilidad del camarón. *Acuicultura*, 58-61.
- katz, M. (2019). La técnica de encuesta: Características y aplicaciones. *UBA*.
- Leal, E. (2020). Marejada normativa para el atún ecuatoriano. *El País*.
- León, D. (2021). Tendencias Tecnológicas de Mayor Impacto en el Ecuador para el Año 2021: Fortaleciendo La Empresa Digital. *EY*.
- López, A. (2017). Producción y Comercialización de Cacao Fino de Aroma en el Ecuador - Año 2012-2014. *Superintendencia de Poder de Control de Mercado*.
- López, S. (2019). Técnicas de investigación documental. *UNAM - Managua*.
- Luna, K. (2020). La Productividad, competitividad y sustentabilidad como factores de impulso para la toma de decisiones a nivel gerencial. *Dominio de las Ciencias*.
- Macías, L. (2020). Exportaciones ecuatorianas: un análisis a la producción no afectada por la emergencia sanitaria. *Pol Con*, 89-103.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Medeiros, V. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para los países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*.
- Mejía, C. (2017). Una introducción general a los mercados de commodities a nivel internacional. *SSRN*.

- Meza, A. (2020). Factores determinantes del impacto económico de la exportación de harina de pescado ecuatoriana hacia Japón. *Univesidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil*.
- Ministerio de Ambiente. (2017). Impactos ambientales provocados por la pesquería de arrastre de camarón en Ecuador.
- Molinari. (2021). Mercado mundial de productos del mar, industria mundial de productos del mar. *Investigación de mercado*.
- Moncada, G. (2020). Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. Casos de éxito. *INNOVA Research Journal*, 111-128.
- Montaño, D. (2021). Las deudas ambientales de Ecuador en 2021: la situación no mejora. *GK*.
- Motoche, M. (2021). Análisis de la participación del banano en las exportaciones agropecuarias del Ecuador periodo 2015-2019. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 82-89.
- MPCEIP. (2021). Ficha metodológica de definición de Metas del Plan Nacional de Desarrollo. *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*.
- Muñoz, M. (2017). Análisis del sector camaronero ecuatoriano y sus ventajas competitivas y comparativas para encarar un mercado internacional competitivo. . *Universidad Técnica de Machala*.
- Navarro, C. (2018). La calidad como factor estratégico en el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas. *Universidad y Sociedad*.
- Navia, P. (2021). CREO: el ascenso y los desafíos de consolidación del partido político de derecha emergente en ecuador (2013-2021). *Rev. Urug. Cienc. Polít. .*

- Ortega, G. (2018). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Journal of the Selva Andina Research Society*, 145146.
- Perfiles de Opinión. (2021). *Calificación a la gestión del Presidente Guillermo Lasso*. Obtenido de Ficha Técnica: <https://perfilesdeopinion.com/images/pdf/presidente.pdf>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF: Continental.
- Prado, J. (2021). Boletín de cifras. Comercio Exterior julio 2021. *Informe Mensual*.
- PROECUADOR. (2020). Estados Unidos. *Ficha Técnica*.
- PROECUADOR. (2020). Ficha Estados Unidos. *Dirección de inteligencia de negocios*.
- PROECUADOR. (2021). Camarón. *Ficha técnica*, [file:///C:/Users/User/Downloads/PROEC\\_FS2017\\_CAMARON.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/PROEC_FS2017_CAMARON.pdf).
- Quintaa, R. (2021). *Introducción al Comercio Exterior*. Live Working.
- Ramírez, B. (2018). Competitividad de las organizaciones. *Qartuppi*.
- Rivadeniera, R. (2019). La dependencia económica ecuatoriana de los productos primarios. *Universidad Central del Ecuador*, 82-91.
- Rodríguez, M. (2021). Boletín Macroeconómico Octubre 2021. *Asobanca*.
- Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de educar*.
- Román, C., & Vilema, F. (2016). Determinantes de la Innovación Sustentable de las Empresas Ecuatorianas. *Yachana Revista Científica*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.1234/yach.v5i2.375>

- Rubio, B. (2015). *El poder de la competitividad*. México DF: DIDAC.
- Sánchez, A. (2020). Pesca y acuicultura en Ecuador. Panorama General. *Universidad Técnica de Ambato*.
- Sanchez, J. (2019). Elementos de competitividad sistémica y la relación costo privado. *Digital Publisher*.
- Santander Trade. (2020). Cifras del Comercio Exterior en los Estados Unidos. *Análisis de mercados*.
- Suárez, M. (2021). La economía ecuatoriana repunta en 2021 y se desacelerará en el 2022. *Revista Gestión*.
- Tejero, J. (2021). Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario. *Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha*.
- Yoon, F. (2000). Situación de la problemática de virus mancha blanca (wssv) en el cultivo del camarón en Ecuador (nov. 1999). *Instituto Nacional de Pesca*.
- Zúñiga, D. (2020). Factores determinantes en la comercialización y exportación de rosas cortadas en Ambato hacia la ciudad de Moscú. *Universidad Politécnica Salesiana*.

## ANEXOS

### Entrevistas a profundidad

*Departamentos internos de la empresa PCC CONGELADOS Y FRESCOS (E1)*

*Jefe del Área de Exportaciones*

### Preguntas

1. ¿Qué significa para usted la competitividad?

Es cuando las empresas están equipadas de manera técnica y humana para dar un mejor servicio o bien de mejor calidad y a buen precio comparado con otras empresas en el mercado

2. ¿Qué factores internos y externos de una empresa influyen en su nivel de competitividad en el sector exportador?

Internos: Calidad, eficiencia, innovación

Externos: La naturaleza, políticas de los países en comercio exterior, crisis económica de países

3. ¿Cuál es su percepción sobre la demanda de productos acuícolas y pesqueros del tipo congelados como el camarón y el pescado por parte del mercado estadounidense?

En 2021 EE. UU. compro la tercera parte de nuestro camarón, así que creo que seguirá en aumento para este 2022, por los costos especialmente al exportar cuesta menos enviar a EE. UU. que ha China, por ejemplo.

4. ¿Cuáles son los requerimientos documentales que se deben cumplir en la negociación con los clientes estadounidenses?

Depende de los acuerdos comerciales entre los 2 países, ya que estos pueden cambiar, hoy en día son simples BL. Certificados no obligatorios depende el cliente y 3 documentos de suma importancia, DSP, ISF, SIMP NOA.

5. ¿Cuál es el destino final (tipos de negocios) de los productos que se exportan al mercado estadounidense?

Nuestras ventas todas son a consumo

6. ¿Cuál es la participación de mercado que tiene PCC Congelados y frescos dentro del mercado estadounidense?

Somos una empresa pequeña, que busca expandirse más dentro de Ecuador como exportador y dentro de EE. UU. como importador así que actualmente es pequeña la participación

7. ¿Cuáles son los beneficios que hay actualmente con respecto a la importación de productos acuícolas y pesqueros por parte del mercado estadounidense?

Beneficios como empresa, darnos a conocer, oportunidad de demostrar que podemos enviar productos de excelente calidad siendo un país pequeño.

Hay beneficios aquí en EE. UU., pero son para el consumidor y supermercados tienen más gamas para ofrecer además de calidades, beneficios compartidos diría que tenemos

8. ¿De qué manera los procesos se pueden agilizar para que la empresa pueda completar la gestión de exportación de una forma más efectiva?

Creo que hacemos una exportación efectiva de acuerdo con el tamaño físico que tenemos como planta, seríamos más efectivos al crecer físicamente en las plantas el espacio ayuda a mejorar la organización y todos los procesos.

9. ¿Qué percepción tiene sobre la negociación que se realiza con el mercado estadounidense en relación con otros mercados a los que exporta la empresa?

Vender a EE. UU. es más fácil en cuanto a documentación, y preparación de producto que ellos demandan, actualmente más rápido el cobro de las cargas por el tránsito y más bajos gastos de exportación, lo mismo no podría decir de otros países de Europa especialmente donde la documentación dependiendo el producto es muy exigente.

Mi percepción es que tiende más a crecer las ventas a EE. UU. más que a otros países mientras los convenios internacionales con otros países continúen con exigencias al exportador

10. ¿En qué cree usted que PCC se diferencia de su competencia?

PCC, tiene calidad humana en Gerencia que no veo en otras empresas de nuestro mismo nivel, valores y principios que buscamos infundir en todo el personal creemos que la unión hace la fuerza, seriedad y honestidad en cada departamento así es como nos damos a conocer cuando alguien nos busca laboralmente y para negociaciones.

11. ¿Qué recomendación podría dar a PCC para tener más presencia dentro del mercado estadounidense?

Agilizar los planes de expansión porque estos involucran crecer en este mercado

## **Entrevista a profundidad**

Especialista Sectorial en Promoción de Exportaciones (E2)

Preguntas

### 1. ¿Qué entiende por competitividad- que es para usted competitividad?

Se puede definir como la capacidad de competir de una empresa o país en base a generar la producción de bienes y/o servicios de calidad a un menor costo, alta productividad y de manera eficiente.

### 2. ¿Qué tan importante es el desarrollo de la competitividad en el sector exportador?

Es muy importante, ya que, siendo competitivos, podemos llegar a más mercados y ganar mayor participación en los que ya estamos ingresando, eso generaría mayores divisas que sirven para sostener la dolarización y pueden generar superávit en la balanza comercial.

### 3. ¿Qué factores internos y externos de una empresa influyen en su nivel de competitividad en el sector exportador?

#### Factores internos

- Recurso humano calificado
- Infraestructura de la Empresa
- Materia prima de calidad en caso de ser productor
- Tecnología e Innovación
- Liquidez y solvencia de la empresa
- Responsabilidad Social Empresarial
- Capacitación constante al Recurso Humano

#### Factores Externos

- Entorno Socio Económico del País y del mundo
- Competidores de países que cuentan o no con Acuerdos Comerciales



- Abastecimiento de materia prima e insumos de calidad (cuando no soy productor)
- Incentivos tributarios: Exoneración de IVA o Impuestos o DRAWBACK
- Facilitación de Exportaciones
- Fuentes de financiamiento
- Altas tasas de interés

4.Cuál es su percepción con relación a la competitividad que tiene actualmente el sector acuícola y pesquero

Considero que la Competitividad del Sector Acuícola y Pesquero es de alto nivel y que se ha ganado con la experiencia de las empresas que han trabajado a lo largo de muchos años para lograr llegar a estándares de un nivel excelente y que mantiene a Ecuador entre los principales exportadores de Camarón y Atún.

5. ¿Qué estrategias se están fomentando a través del gobierno central para mejorar los niveles de competitividad del sector acuícola y pesquero en cuanto a exportaciones?

Recientemente en 2020 se generó la Ley de Pesca que busca contribuir de una manera global a todos los productores, desde los pequeños y grandes con la finalidad de fortalecer al sector, lo que conlleva a que se pueda preservar niveles óptimos en la calidad y en la productividad.

Adicionalmente se trabaja de forma mancomunada entre el Sector Público y Privado (Cámaras y Empresas) para buscar mecanismos que permitan fortalecer acciones que beneficien al sector.

6. ¿Conoce alguna información sobre la demanda de productos acuícolas y pesqueros del tipo congelados como el camarón y el pescado por parte del mercado estadounidense?

Si, efectivamente el mercado estadounidense busca productos de acuicultura y pesca, como por ejemplo el Camarón y el Mahi Mahi, por citar 2 ejemplos.

En el caso del camarón, hay compradores que buscan producto con valor agregado, es decir que sea camarón sin cabeza, sin cola y desvenado, que, si se produce en el país, pero en menor volumen que el completo, pero por precios inferiores de competidores, suelen decidirse por comprar a otros países, pero es algo que se debe trabajar de manera mancomunada para poder incrementar la participación en este importante mercado.

En el caso de Pesca, fortalecer la participación de productos como el Atún, Mahi Mahi.

7. ¿Qué otros mercados pueden ser una oportunidad para el sector acuícola y pesquero para exportar?

En América Latina, considero que se debe fortalecer la presencia en Chile, Bolivia y Brasil, aunque en este último, el camarón solo puede ingresar sin cabeza, sin cola y desvenado.

En los países de Unión Europea, fortalecer la presencia con productos que cuentan con calidad y valor agregado.

8. Como percibe actualmente el nivel de competencia entre las empresas exportadoras del sector acuícola y pesquero en el Ecuador.?

Considero que existe una sana competencia, trabajan de manera conjunta con la Cámara Nacional de Acuicultura y tienen sus mercados definidos y buscan fortalecer su participación en acciones de manera gremial.

9. ¿Qué estímulos o beneficios están en la actualidad proporcionando el gobierno actualmente para las empresas que realizan la gestión dentro del sector acuícola y pesquero?

Como incentivos se han venido desarrollando algunos mecanismos desde el 2017, como La Ley de Fomento Productivo I y II, la Reducción de Aranceles a varios productos, La Ley de Pesca, por mencionar algunos.

Considero que se debe reactivar el DRAWBACK con mecanismos menos engorrosos que en el pasado.

10. ¿Las estrategias que se apliquen en una empresa para mejorar su nivel de competitividad en el sector exportador son diferentes cuando la gestión se realiza a través de intermediarios y no al consumidor final? ¿Sí?, ¿no?, ¿por qué?

Considero que es similar en lo que respecta a la calidad, diferenciación, inocuidad y cumplimiento de requisitos y normativa en destino, pero va a diferir en lo relacionado al precio hacia al consumidor final cuando existe un intermediario, ya que de manera directa, los costos pueden ser algo menores a cuando hay otro actor que interviene en la cadena, ya que si se trata de un Bróker, va a cobrar una comisión, si se trata de un Distribuidor, va a tener un margen de comercialización y eso al final puede incidir en la participación que queremos llegar a obtener en dicho mercado.

11. ¿Qué recomendaciones nos puede dar para que una empresa pueda alcanzar un nivel de competitividad óptimo en el sector exportador para productos como el camarón y el pescado?

Considero que, para alcanzar un nivel óptimo en el sector de Acuicultura y Pesca, se debe trabajar en varios factores entre los que podemos mencionar: Productividad, Calidad, Inocuidad, Innovación, Responsabilidad Social Empresarial.

Fortalecer el trabajo en estos rubros y adicional mantener el trabajo entre Sector Público y Privado para establecer una Política clara y estandarizada que permitan marcar el camino de forma constante.

### **Entrevista a profundidad**

Jefe de Comercio Exterior en Cámara Nacional de Acuicultura (E3)

## Preguntas

### 1. ¿Qué entiende por competitividad- que es para usted competitividad?

Conjunto de herramientas y medios que parten de una empresa para que le ayude con sus objetivos en casos de exportaciones para incrementar sus ventas, sus mercados valgan la redundancia para hacerla más competitiva frente a los demás mercados, es un conjunto de cosas puede ser acciones, incentivos, servicios o los mismos activos que tenga la empresa son varios factores que la van a llegar a ser más competitivas y que finalmente van y siguen directamente a su desempeño finalmente en sus ventas

### 2. ¿Qué tan importante es el desarrollo de la competitividad en el sector exportador?

El tema de exportaciones es mucho más importante en la competitividad viene a ser un factor crítico porque a diferencia de una empresa que está establecida localmente como comercializa sus productos localmente su competencia digamos está basada cuando armada en el mismo esquema nacional es decir todos tienen impuestos tienen incentivos todos tienen el mismo salario todos pagan la misma tarifa de lujo pagan y que se digamos que las herramientas no son las mismas para todos pero en caso de exportaciones si es completamente diferente porque normalmente ya no compites con tus empresas locales si no que compites con diferentes empresas del mundo y cada país a su vez tiene sus diferentes incentivos o medidas o políticas que aplican a todas las empresas entonces es mucho más amplio entonces el tema de competitividad en exportaciones definitivamente el rol de los incentivos que el gobierno como tal el estado como tal le puede dar al sector exportador tiene muchísimo más peso

### 3. ¿Qué factores internos y externos de una empresa influyen en su nivel de competitividad en el sector exportador?

Internamente va a ver muchos factores también que el personal este capacitado que la empresa tenga certificación en temas de calidad por ejemplo

que la empresa tenga acceso a tu biología que tenga equipos de punta que tenga maquinaria o equipos actualizados o equipos modernos que ya van hacer optimizadas sus procesos que tengan un proceso incrementados que hay muchas cosas que el establecimiento como tal puede implementar o puede tener digamos internamente que lo hace más competitiva a diferencia del pasito valga la redundancia competidoras pero finalmente lo que usted dijo otros temas externos que ya les ofrece digamos que todo lo que te comente está en digamos en el poder o depende de 100% del establecimiento ellos verán si sacan certificaciones o si cumplen los estereotipos o etc. pero hay otros incentivos como por ejemplo la exoneración de pago de IVA de materias primas o insumo o la reducción de aranceles de materias primas para exoneración de aranceles o impuestos de una maquinaria ejemplo eso ya depende de una política de estado entonces definitivamente tiene que estar si o si articulada (se entrecorta) el sector público y privado para que la competitividad afuera sea finalmente sea mucho más eficiente

4. ¿Cuál es su percepción con relación a la competitividad que tiene actualmente el sector acuícola y pesquero?

Bueno te puedo hablar de un poco más de mi experiencia desde el punto de vista del sector acuícola bueno a nivel nacional existe ya algunos incentivos pero bueno por ejemplo Pero bueno por ejemplo la exoneración de pago de IVA en materia prima e insumos esto se manejó dentro un decreto ministerial hace muchísimos años y ha estado sobre la mesa por esto Tú sabes que este tipo de medidas más que todo y diario un abanico de productos de productos que pueden ser que pueden beneficiarse de este tipo de incentivos estamos ya en la exoneración de pagos de IVA estamos reduciendo los aranceles hace poco hace pocas semanas hubo una reducción de aranceles por parte de del Ministerio de del comercio exterior a esencias repartidas si no me equivoco pero lamentablemente o sea en números zona bien porque finalmente no solamente fue para sector acuícolas y pesqueros Retrato de beneficiar a todos esos sectores en general pero cuando ya vas llegando un poquito más fino las partidas que se

fueron beneficiadas por el sector acuícola este caso fue fueron mínimas Entonces si hay que hacerle un trabajo poquito más detallado y específico para cada uno de los sectores para que finalmente el sector sienta que realmente está siendo beneficiado de este tipo medidas

5. ¿Qué estrategias se están fomentando a través del gobierno central para mejorar los niveles de competitividad del sector acuícola y pesquero en cuanto a exportaciones?

Cada empresa toma acciones o medidas diferentes a otras pueden ser factores como como los instrumentos (se entrecorto) nueva incrementación de nuevas tecnologías ampliación de su capacidad registrada en casa específico por ejemplo Santa expresiva Qué salió en las noticias que el día de ayer fueron felicitadas porque fueron una de las mejores empresas que superaron los 9 millones en exportación o sea mil millones de horas en exportaciones es una barbaridad es un número enorme es casi 25% del total que a casi el 30% del total de los casi \$5000 que estás portando Ecuador de esta manera Entonces es una empresa no solo le mente tiene una planta sino que tienen 4 plantas procesadoras entonces viene mucho de la mano de temas de inversión de experiencias que tenga de diversificación de los mercados no depender de un solo mercado Cómo sabrás según hace un año un poco más tuvimos un gran problema con exportadores chinos primero por la identificación de bebidas en camarones y luego con el tema de supuestos hallazgos de trazas del COVID 19 y que decían que el COVID 19 llegan del camarón de Ecuador y suspendieron los establecimientos entre esos Somos la Priscila por ejemplo Santa Priscila estuvo suspendiendo puede exportar algunas semanas a China entonces son muchos factores que van afectando directamente a que una empresa pueda exportar más entonces ya son estrategias digamos en un interna de cada establecimiento que ellos tienen que definirCuál es su adjetivo no sé Abraham empresas que dicen Bueno yo quiero llegar a estar al top ten y bueno que tengo que hacer para estar en el top de tengo que producir más tengo que proveer los turnos no todas las plantas procesadoras tienen dones por ejemplo tengo que en ventas reducir

costos o tengo que entregar mi cadena manejar o seleccionar mejor mis proveedores el rendimiento No necesariamente de la planta el rendimiento de producción de los proveedores a que les compras porque a diferencia en base del camarón y a diferencia a otros sectores hay muchas empresas la mayoría digamos las empresas más grandes están integradas en todas en todos los eslabones desde las empresas más grandes normalmente tienen sus propios laboratorio y larvas tienen sus propios fincas dónde cultivan el camarón Y de lo que es la planta procesadora dónde realiza la exportación Entonces no depende de tercero Ellos saben o invierten en ética o entenderla mejor larga posible para que tengan un buen nivel de supervivencia saben qué tipo de procesos incrementan en las cintas para poder cosechar mayor volumen cada vez que tienen que hacer una cosecha y a su vez obviamente ellos mismos procesan sus productos y bueno si tienen capacidad para procesar más comprarán a ciertos proveedores seleccionados entonces e incluso hay empresas que están integradas o asociadas o son parte de las mismas productos de alimentos de producción entonces son varios factores que podemos influenciar que una empresa pueda vender más o pueda ser más eficiente en sus procesos

6. ¿Conoce alguna información sobre la demanda de productos acuícolas y pesqueros del tipo congelados como el camarón y el pescado por parte del mercado estadounidense?

En Estados Unidos ha sido por tradición digamos en un mercado natural de Ecuador siempre no solo camarón sino que todo lo que exportamos un mercado de millones de habitantes que va a consumir alimentos Sí o sí yo en los últimos años la industria acuícola se enfocó más en otro mercado precisamente por creería yo tema de costo más que todo porque por ejemplo el mercado chino básicamente se exporta camarón entero requiere mayor proceso en lo de personal se requiere menos equipo o etc. o el costo no me funciona entonces por el conteo de la productora digamos de todos estos factores adicionales ya dejamos de tu Estos factores adicionales que aparecieron intermedio naturalmente el sector micro a sus mercados tradicionales que bueno Estados

Unidos y los nuevos europeos Es más si comparamos en el periodo del mes de noviembre de este año con el año pasado 2020 las exportaciones a Estados Unidos crecieron más del 50% ósea hemos crecido hartísimo en relación al año anterior físicamente la participación con Estados Unidos va creciendo si no me equivoqué en el 2020 ellos fueron el importadora y principal de camarón comprado en más mercados le comprado masa India creo que una participación de un 40% y Ecuador está por un 20 más o menos Entonces estamos en una en qué Ecuador al terminar el producto veamos cómo lo hice la forma en campaña (no se le entiende) del mundo finalmente tenemos s ese Plus que el finalmente va a ser más atractivo y que finalmente el mercado está ahí sí está comparando En cuál 40% de India Ecuador puede restar participación a la hija y a ellos incrementar su cuota del mercado entonces sí creo que ese tema Es bien interesante para seguir creciendo con el mercado estadounidense

7. ¿Qué otros mercados pueden ser una oportunidad para el sector acuícola y pesquero para exportar?

Mercados interesantes el año pasado se empezó a exportar muchísima Tailandia Qué es un mercado que empezó a dar reportar actualmente Hay ciertos inconvenientes Pero cómo decir discusiones con las autoridades ahí nomás de ingreso de producto por eso las importaciones están un poco suspendidas pero actualmente se rumora esas exportaciones dichas exportaciones también en crecida como un 1500% de Guasón 300 conseguir reales y está el es mercado de Rusia es algo interesante digamos que son estados en el que Ecuador en el momento no está o no está o no tiene participación no está tan activo en supervivencia estabas hablando de Tailandia y Rusia hay un poco por ciento interesante en México cómo el mercado tiene que estar no bloqueado pero si ser programado porque ellos también producen camarón entonces hay muchos factores tanto políticos como técnico sanitarios Rehabilitación establecimiento no es tan sencillo agarrar y decir Bueno yo quiero exportar camarón mercado y experto no hay que hacer un proceso único de rehabilitación normalmente son las autoridades del país de destino que viene en Ecuador visita a la planta va



viendo que todo establecimiento cumpla con todos los estándares que ellos exigen a raíz de la pandemia Bueno hay muchas de estas autoridades están haciendo eso de manera virtual pero es un tema un poquito más complicado pero aun así Ecuador está explotando a 60 a 70 estados diferentes sí bien el estado está bastante concentrado en 10 mercados básicamente en 90% qué diría que son nuestras exportaciones el mercado que se abra donde haya personas vendiendo camarón va hacer un mercado atractivo para las empresas

8. ¿Cómo percibe actualmente el nivel de competencia entre las empresas exportadoras del sector acuícola y pesquero en el Ecuador?

Yo creo que es una competencia bastante sana porque finalmente a ver aquí hay un factor Qué es muy importante el sector acuícola pesquero está muy controlado y ordenado por las autoridades nacionales es decir que si tú quieres entrar a la pesca o a la acuicultura no lo puedes hacer con gran emperica porque tienes que tener una autorización Yo creo que es una competencia bastante sana porque finalmente a ver aquí hay un factor Qué es muy importante el sector acuícola pesquero está muy controlado y ordenado por las autoridades nacionales es decir que si tú quieres entrar a la pesca o a la acuicultura no lo puedes hacer con gran emperica porque tienes que tener una autorización ya sea de la subsecretaría por agricultura o la secretaría de recursos pesqueros ella está autorizan legalmente para que te puedas iniciar la actividad Por medio de no me acuerdo ministerial es decir si yo me quiero poner un laboratorio de larvas Yo tengo que ir a un ministerio cumplir con unos requisitos y llegar a un acuerdo si me quiero poner una camaronera si me quiero poner o comprar un barco pesquero si me pongo una planta de atún o una planta de alimentos balanceados O sí quiero importar o hacer insumos por el sector acuícola así quiere Vender productos económicos, tengo que estar primero autorizado por la autoridad y luego es que tengo que estar autorizado por el punto sanitario la rehabilitación sanitaria del sector acuícola y pesquero y todo

Ellos están tomados bajo un documento a una política Qué es el plano de control que está basado en los principios de normas muy estrictas cómo hacen

las nuevas prácticas de manufactura y ahí puntos críticos y basada normativas de plásticos son muy exigente Entonces digamos que todas las empresas o establecimientos que están o tienen rehabilitados no están bastante alta en otra empresa o ya sea la procesadora que ya cumple con la canción sanitaria para ya va a ser mucho más fácil sacar una certificación internacional Retomando el tema de la competencia Digamos que ya debe hacer todos tienen un estándar bastante alto y luego finalmente digamos que en el caso de camarón en el caso de pesca si a una empresa le va mal Estamos despertando elementos Entonces si un establecimiento le encuentran niveles altos de un químico o de un antibiótico o de avisos de sustancias que están prohibidas o está mal el empaque etcétera cualquier cosa con el tema de la bioseguridad está en clasificar documentos estoy dando ejemplos un poco exageradas Lamentablemente en el momento Qué hay unas establecimientos de base va mal las autoridades y los mercados textiles pueden tomar acciones que no solo le van a afectar a la empresa sino que van a afectar al país el caso más claro es lo que pasó con china por ejemplo en su momento o lo que pasó también en Tailandia hicimos unos análisis virales del producto y se encontraron hubo qué son virus que son endémicos o digamos que no tiene ningún impacto o que no son nocivos al ser humano y que nuestro camarones resistente a esas enfermedades pero las medidas que tiene la autoridad Clandestinas decir encontré este esté patógeno en el camarón voy a suspender el país y no quiero que ingrese camarón qué es lo que hizo china suspendió el establecimiento pero si llamaron la atención y dijeron si es que esto sigue pasando por ejemplo si esto sigue enviando supuestamente camarón con COVID 19 yo voy a bloquear exportaciones de Ecuador todas las empresas o todos los establecimientos todos los actores de La Academia tienen que estar obviamente tiene que tener en claro que tienen que hacer las cosas bien Yo sé que estoy hablando de ideal Qué es estoy hablando de la autoridad pero estoy diciendo el. De vista del parte de sector en realidad Debería ser así que todos piensen en conjunto porque prácticamente como te digo si alguno en estos establecimientos determina el mal la afectación es para todos entonces y volviendo al tema de competencia francamente esto es una competencia sana

porque Todos quieren cada vez ser mejor digamos que los estándares nacionales son altos pero para poder cumplir con las exigencias y todas las necesidades sabiendo que tu competencia es la competencia la empresa niña o más barato de Tailandia o de algún otro mercado entonces si tenemos que dar en cuenta O pensar y tener una visión del país desde este punto de vista Cómo las exportaciones de venta en y de hecho si estabas cuenta siempre se dan siempre se han manejado así las campañas de hecho se está retirando la campaña en Ecuador últimos años y simplemente sea el camarón de Ecuador es como el doblaje ecuatoriano o el café ecuatoriano o el cacao ecuatoriano es un concepto de más del país decir No es que nuestra punta de lanza va a ser empresa Pero bueno va a ser un Ferrari si el resto no está nivel no sale mucho entonces el momento se trata de qué la imagen que la percepción de todo el mercado internacionales o de la sociedad neceser al se toma una medida como tal en Ecuador está abajo nivel porque no cumple todos los estándares y protocolos de responsabilidad y productos que sean consumidos en bajón

9. ¿Qué estímulos o beneficios está en la actualidad proporcionando el gobierno actualmente para las empresas que realizan la gestión dentro del sector acuícola y pesquero?

La ventaja que tiene el sector agrícola son los términos naturales que ya lleva más de 52 años de experiencia Qué es una cadena qué estado es dedicada 100% a la exportación Entonces cuando el producto está enfocado o su cliente final será está yendo a un mercado internacional Sí o sí tiene que cumplir con los estándares más altos que pueden existir muy aparte de las nacionales finalmente se ponen requisito el portador el importador de puede pedir 25 certificaciones de calidad y bueno lo vas a tener que tener y así funciona Lamentablemente si tú te pones a revisar muy rápidas sitios web de las plantas procesadoras del camarón y las mismas atuneras también como mínimo vas a encontrar 5 certificaciones de calidad de diferentes especialidades por el sector es una industria madura Digamos que normalmente el único y se activó era que estaba mediamente regulado que había una ley de pesca que ahora ya tenemos una ley de acuicultura

y pesca que eso ayuda mucho a arreglar eso el sector existe otros incentivos que te comenté de la exoneración del cuadro de viva que hay que incrementar y que el sector necesita que sea más que el producto no pagan IVA y no pagan aranceles existen acuerdos comerciales tienen que implementarse ese para que los costos pueden reducir por ejemplo en el caso de camarón de México lo mínimo 5 entonces Tiene elección del 15% con las preferencias entre la comunidad aldina creo que pasó baja 9% ese precio alto que se firme contra producción que hayan leyes claras para exportaciones en traieras bueno Qué es me hace sentido si ha habido esas cuestiones bastantes interesantes por parte del gobierno y muchas empresas alimentos balanceados Qué son multinacionales como cargues rating etcétera cosa de laboratorio en temas genéticos también cosas interesantes una iniciativa interesante que tiene que concretarse para para que se están impulsando bastante en la electrificación del sector camaronero como tú sabes muchas de las fincas productoras de camarón normalmente están en zonas muy alejadas en Islas o en zonas de difícil acceso donde normalmente la lejía eléctrica no llega entonces cómo sabrás normalmente la mayoría casi todas las fincas tienen que tener un sistema de bombeo bastante grande para poder tener agua llenar sus piscinas y obviamente también proponer para el campamento para la gente que ella vive etcétera entonces Está trabajando en un proyecto con sernesa historia energía con fuerza de fuentes comparación de la casa etcétera para poder electrificar poner todas las líneas con energía eléctrica y poder qué estás camaroneras que no tienen acceso a energía que puedan tener acceso a electricidad y Por ende más más que tengan acceso a energía puedan tonificarse es decir que puedan poner alimentadores automáticos o sea que no tenga que tener un botecito lanzando el alimento balanceado y que pueden tener aereadores en las piscinas para que puedan oxigenar el agua y que puede incrementar los niveles de producción En supervivencia del camarón todo este tipo de cosas van ayudar o han ayudado porque de hecho el día de hoy los niveles de producción que se han alcanzado en nuestro país están los niveles en los que están gracias a los tonificación de del sector Entonces el tema de tonificación es un rol muy importante que sin duda

uno tiene que tratar de concretar lo para que sea más las empresas o las camaroneras que pueden acceder a estos beneficios

10. ¿Qué recomendaciones nos puede dar para que una empresa pueda alcanzar un nivel de competitividad optimo en el sector exportador para productos como el camarón y el pescado?

Número 1 que cumplen las al pie de la letra lo que está definida en el plan Nacional de control es lo mínimo que tiene que cumplir número dos si pueden tener certificaciones adicionales que las obtengan porque normalmente eso va hacer su Factor diferenciador el momento que el importador quiero seleccionar a la empresa para comprar su producto digamos y tú mañana eres una importadora de Alemania Yo quiero comprar y soy una empresa ecuatoriana que voy a comprar a los que tiene más certificaciones que tiene más certificaciones en temas ambientales que use antibióticos o que no es dañina para el medio ambiente no sé incluso con iniciativas de recursos ambientales y sociales o sea tantas cosas qué pueden existir o que tienen implementado sistemas de alta seguridad etcétera entonces es definitivamente muchos rulos que la empresa puede incrementar diferenciarse de las empresas locales e incluso con de cómo te comenté antes principalmente comercializarse de las empresas de los competidores de otros países sí es importante que se realicen este tipo de inversiones que tengan una personal capacitado que revisen sus reconocimientos que realizan los equipos estar pendiente de las tendencias o presentación del producto tradicionales virtuales en general

### **Entrevista a profundidad**

Dirección de Supervisión, Verificación y Certificación de Origen (E4)

### **Preguntas**

¿Qué entiende por competitividad- que es para usted competitividad?

La competitividad es la capacidad que tienen las personas o empresas especializadas en permanecer vendiendo bienes o servicios en un mercado

global, sean estos a través de las exportaciones de productos y compiten en el mercado internacional.

¿Qué tan importante es el desarrollo de la competitividad en el sector exportador?

La competitividad es importante en las exportaciones, pues la podemos definir como la capacidad que dispone una compañía o empresa en competir, crecer y ser rentable dentro de un mercado de libre comercio, siendo esta el principal eje donde marcamos nuestra capacidad para diseñar, fabricar y distribuir nuestros productos en un mercado libre e internacional compitiendo con empresas presentes en el mismo mercado internacionalizando nuestros negocios con la visión de abrir mercados o negocios.

¿Qué factores internos y externos de una empresa influyen en su nivel de competitividad en el sector exportador?

Existen muchos factores que influyen de manera interna y externa, sean estos manejos de conflictos de nivel internacional, falta de experiencia en mercados extranjeros, personal con poca capacidad de desarrollar negociaciones internacionales, a nivel de manejo de precios y producción, etc., que hacen el nivel de competitividad y visualización de la empresa a nivel internacional no sea la adecuada al momento de entablar la negociación con el cliente extranjero.

¿Cuál es su percepción con relación a la competitividad que tiene actualmente el sector acuícola y pesquero?

En la actualidad el sector acuicultor y pesquero ha desarrollado un giro de 360 grados, pues a nivel del camarón las exportaciones han logrado estabilizarse durante un año consecutivo al primer lugar, desplazando al camarón hablando a nivel país, pues producción, tecnificación y electrificación se ha ido desarrollando en gran escala que han permitido tener un nivel de competitividad alto y mejor calidad sostenible a nivel del medio ambiente, garantizando así su consumo humano.

¿Qué estrategias se están fomentando a través del gobierno central para mejorar los niveles de competitividad del sector acuícola y pesquero en cuanto a exportaciones?

El sector camaronero ha triplicado su producción después de la mancha blanca, saliendo adelante con probióticos, recirculación de agua y aireación, ahora estamos incentivando la electrificación para lograr la tecnificación de las camaroneras, así bajar costos de producción, obtener mayor productividad y lograr una producción camaronera de energía limpia, ayudando a bajar la contaminación de nuestro planeta por las emisiones de monóxido de carbono.

¿Conoce alguna información sobre la demanda de productos acuícolas y pesqueros del tipo congelados como el camarón y el pescado por parte del mercado estadounidense?

Dentro de la producción acuícola en Ecuador, el producto estrella lo constituye el camarón blanco (*Litopenaeus vannamei*), el cual representa el 99% de la producción acuícola y 99,9% de la oferta exportable acuícola. En el 2021 un aproximado de 1.669 millones de libras, han sido exportados a más de 70 países, representando USD 4.600 millones, 20% más que en 2020.

¿Qué otros mercados pueden ser una oportunidad para el sector acuícola y pesquero para exportar?

En el sector acuícola el principal comprador o importador es China y de ahí se va segmentando los demás países que adquieren nuestras especies.

**Tabla 3.** Los cinco principales países de destino de las exportaciones de camarón ecuatoriano

<b>País</b>	<b>Valor (\$)</b>	<b>Volumen (Ton)</b>	<b>% Participación (Vol.)</b>
China	\$1.876.600.318	358.128	53%
Estados Unidos	\$634.497.130	118.105	17%
España	\$243.371.437	47.796	7%
Francia	\$189.664.194	34.772	5%
Italia	\$120.960.768	22.475	3%

Fuente: Cámara Nacional Acuicultura | Elaborador por: Dirección de Políticas Pesqueras y Acuícolas

¿Como percibe actualmente el nivel de competencia entre las empresas exportadoras del sector acuícola y pesquero en el ecuador?

La competencia a nivel empresarial en el Ecuador es moderada, puesto que hay un gran mercado y de los roles que representa cada una tiene su particularidad pues en muchos casos son pocas las que exportan por infraestructura, permisos o negociaciones, sin embargo, se provisionan de materia de prima de las más pequeñas haciendo que el ciclo sea ganar-ganar para todas.

¿Qué estímulos o beneficios están en la actualidad proporcionando el gobierno actualmente para las empresas que realizan la gestión dentro del sector acuícola y pesquero?

En este sentido y más que un estímulo o beneficio, se presenta para este sector planes y desarrollos de convenios internacionales, interinstitucionales y proyectos con fondos no reembolsables que se gestionan en beneficio del sector sea por temas de combustibles, reducciones arancelarias, contratos de inversiones, etc.

¿Las estrategias que se apliquen en una empresa para mejorar su nivel de competitividad en el sector exportador son diferentes cuando la gestión se realiza a través de intermediarios y no al consumidor final? ¿Sí?, ¿no?, ¿por qué?

En mi percepción no, ya que para lograr esta competitividad es el esfuerzo de todos, o sea desde el gobierno, la parte privada, los asesores-consultores, organismos internacionales y demás que contribuyen con su experiencia, mecanismos, estrategias para cumplir con el objetivo final de un proyecto.

¿Qué recomendaciones nos puede dar para que una empresa pueda alcanzar un nivel de competitividad optimo en el sector exportador para productos como el camarón y el pescado?

En el sector acuicultor que es mi especialidad, yo les recomiendo que busquen siempre estar actualizados en todos los ámbitos inherente a la



competitividad, pues esta nace desde la parte operaria productiva, como la de negociación o carta de la empresa hacia afuera el exterior, por eso la importancia de cumplir con las normas de calidad, los insumos que no afecten la salud para el consumo, utilizar los mecanismos desarrollados como la energía solar, la electrificación, tecnificación y menos efectos contaminantes.

## **Entrevista a profundidad**

Cargo: Especialista en Logística Internacional y Comercio Exterior

### 1. ¿Qué entiende por competitividad- que es para usted competitividad?

Competitividad es el acto de construir una estrategia, ya sea en el ámbito de productos como de servicios, con el fin de generar un factor diferenciador que pueden ser calidad del servicio, tiempo, precio, entre otros aspectos que ayudan a mejorar la penetración de las empresas a los diferentes mercados, procurando la satisfacción del cliente atendiendo una demanda, en otras palabras, nos ayuda a competir. Por tal razón, se vuelve fundamental conocer las 5 fuerzas de Porter, así también la importancia de conocer la cadena de valor que persigue nuestro proceso con el fin de establecer los mecanismos pertinentes para mejorar y enfocarnos en una ventaja competitiva.

### 2. ¿Qué tan importante es el desarrollo de la competitividad en el sector exportador?

Generar competitividad implica mejorar los procesos a través de investigación, desarrollo e innovación. En este contexto es importante que las empresas exportadoras generen valor a sus procesos con el fin de establecer una real ventaja competitiva. Sectores como el bananero, cacaotero, pesquero, camaronero son los sectores que han sido los llamados a liderar la tecnificación de sus procesos productivos al representar casi el 70% de las exportaciones en USD FOB, sin embargo existe exportadores que encuentran en el commodity mercados muchos más accesibles y con una logística eficiente y adaptable, mientras que otros exportadores apuestan por la exportación de productos con

valor agregados para lo cual se enfrentan a verdades retos de demanda y de transporte.

3. ¿Qué factores internos y externos de una empresa influyen en su nivel de competitividad en el sector exportador?

Internos:

- Falta de logística colaborativa, estrategias para generar economías de escala, una opción puede ser la conformación de clúster productivos.
- Desconocimiento del ecosistema logístico, selección de unidades de carga, incoterms.
- Falta de políticas empresariales en I+D+I (Falta de tecnificación y digitalización de procesos productivos y logísticos).
- Falta de manuales, guías y protocolos de exportación.
- Falta de capacitación y especialización para el personal de parte de los exportadores y transportistas.

Externo:

- Falta de corredores logísticos
- Falta de digitalización del sector logístico.
- Falta de trazabilidad y seguridad en la cadena logística de exportación debido al riesgo de contaminación por narcotráfico;
- Procesos intrusivos ineficientes en las terminales de carga marítima genera merma que resulta en pérdidas para el exportador, falta de inocuidad y ruptura de la cadena de frío de los productos.
- Falta de digitalización del ecosistema logístico.
- Falta de transparencia en costos logísticos de parte del sector de transporte.

- Falta de información estadística, existe una asimetría de información que dificulta el análisis para la aplicación de políticas públicas.
- Proyectos, estrategias, hojas rutas con un horizonte temporal corto vuelve insostenible las iniciativas de mejora.
- Falta de respuesta de parte de entidades de control ante nuevos procedimientos.

4. ¿Cuál es su percepción con relación a la competitividad que tiene actualmente el sector acuícola y pesquero?

El sector acuícola y pesquero son considerados productos priorizados por su representatividad en la balanza comercial, como mencionamos anteriormente, son sectores que lideran el rubro de exportaciones en términos FOB, estos sectores se han convertido en referentes a nivel mundial por su alto grado de tecnificación, lo que les permite obtener certificaciones internacionales que avalan sus procesos de producción.

Su grado de desarrollo les permite generar en Guayaquil importantes foros, convenciones anuales con empresas líderes en donde se expone los desafíos que enfrenta el sector.

Debemos tener en cuenta que, a pesar de la pandemia el camarón fue uno de los sectores que obtuvieron un crecimiento importante durante el 2020, esto a pesar de que China detecto contenedores con rastros del virus a empresas exportadoras ecuatorianas de camarones, generando alarma en el sector.

Se trata de sectores que cuentan con alto grado de asociatividad productiva y por las exigencias del mercado internacional, nos ha correspondido ser uno de los principales productores y proveedores de estos productos.

5. ¿Qué estrategias se están fomentando a través del gobierno central para mejorar los niveles de competitividad del sector acuícola y pesquero en cuanto a exportaciones?

Desde el enfoque logístico se está trabajando en la transformación digital de los puertos y del ecosistema logístico, lo que conlleva procesos más eficientes y expeditos ante la evidente crisis sanitaria mundial que demanda la cadena de suministros actuales. Los procesos de logísticos son transversales del comercio exterior, por lo tanto, los beneficios se amplían a todos los productos que se exportan.

Vale acotar que en la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la pandemia del COVID-19 se da paso a la conformación del Comité Nacional de Facilitación y Logística, siendo un punto de inflexión para mejorar los estándares logísticos que se practican en el país.

6. ¿Conoce alguna información sobre la demanda de productos acuícolas y pesqueros del tipo congelados como el camarón y el pescado por parte del mercado estadounidense?

Existen varios recursos que podemos revisar siendo el oficial el Banco Central del Ecuador.

Existen otros recursos como el trademap.org donde se pueden revisar las bases de datos de importación y exportación de varios países.

7. ¿Qué otros mercados pueden ser una oportunidad para el sector acuícola y pesquero para exportar?

Para la acuicultura creo que Tailandia y Corea, serían destinos no tradicionales, existe viabilidad para países asiáticos como Tailandia y Corea y volver a posicionarnos con la Unión Europea que nuestro bloque comercial. Se está analizando la apertura de Islandia que sería un proyecto a mediano plazo

8. ¿Como percibe actualmente el nivel de competencia entre las empresas exportadoras del sector acuícola y pesquero en el ecuador?

Recurriendo al dicho: “la unión hace la fuerza” en las instancias actuales las diferente cámaras y gremios han limado asperezas, llegando a tener objetivos

comunes y lograr un mejor desempeño; existe una competencia sana que se preocupa por desarrollarse como colectivo, especialmente con los productores y sectores industriales.

9. ¿Qué estímulos o beneficios está en la actualidad proporcionando el gobierno actualmente para las empresas que realizan la gestión dentro del sector acuícola y pesquero?

Entre los estímulos o beneficios que se reciben por parte del gobierno central se pueden destacar las firmas de acuerdos comerciales, como el firmado con Estados Unidos, además de la inversión en electrificación, especialmente al sector acuícola. Se han desarrollado ferias internacionales para lograr posicionar al Ecuador en destinos internacionales

10. ¿Las estrategias que se apliquen en una empresa para mejorar su nivel de competitividad en el sector exportador son diferentes cuando la gestión se realiza a través de intermediarios y no al consumidor final? ¿Sí?, ¿no?, ¿por qué?

Los procesos de producción, procesamiento y exportación de productos del mar están claramente definidos con actores diferentes, evitando monopolios y garantizando las ventas de la producción, esta es una ventaja competitiva como país, ya que también ayuda en la reducción de intermediarios

11. ¿Qué recomendaciones nos puede dar para que una empresa pueda alcanzar un nivel de competitividad optimo en el sector exportador para productos como el camarón y el pescado?

Mejorar la Responsabilidad social de la empresa como un valor agregado, así como trabajar en conjunto un mejor manejo ambiental, en las diferentes etapas, desde el cultivo hasta la exportación.

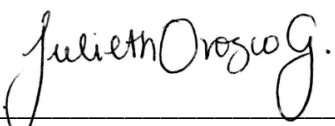
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN


Nosotras, Orozco García, Julieth Carolina, con C.C: # 0928398494 y Cevallos Gómez, Luciana Emilia con C.C: # 0706089091 autores/as del trabajo de integración curricular: **Análisis de los factores de competitividad que influyen en el potencial exportador de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. en el mercado estadounidense** previo a la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de febrero del 2022

f.   
Nombre: Orozco García, Julieth Carolina  
C.C: 0928398494

f.   
Nombre: Cevallos Gómez, Luciana Emilia  
C.C: 0706089091

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Análisis de los factores de competitividad que influyen en el potencial exportador de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. en el mercado estadounidense		
<b>AUTOR(ES)</b>	Orozco García, Julieth Carolina y Cevallos Gómez, Luciana Emilia		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Correa Macías, Verónica Janet, Mgs.		
<b>INSTITUCION:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Negocios Internacionales		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Negocios Internacionales		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	21 de febrero del 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	123
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Economía, Administración, Proyectos		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Factores de competitividad, exportaciones, camarón, pescado, mercado estadounidense, potencial exportador		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	Ecuador ha crecido considerablemente su producción y exportación de productos del mar especialmente de camarón y pescado; además del incremento de la participación del mercado estadounidense, que es el principal importador de camarón y pescado en el mundo. La empresa PCC Congelados y Frescos SA., es una empresa procesadora y exportadora de productos del mar con una gran variedad de presentaciones, que se pueden encontrar desde productos frescos, congelados y procesados que posee un alto posicionamiento en el mercado de Estados Unidos, a pesar de lo cual, debe mejorar algunos aspectos para lograr una mejor competitividad y participación del mercado. Este trabajo tuvo como objetivo principal analizar los factores de competitividad que influyen en el potencial exportador de la empresa PCC Congelados y Frescos S.A. en el mercado estadounidense, para lo cual se realizó una investigación exploratoria y descriptiva para una propuesta de mejora de la organización. Entre los principales resultados se pudo observar que la empresa está posicionada en el mercado estadounidense con un gran potencial de crecimiento y desarrollo. Se concluye que los factores de competitividad de la empresa, no solo depende de factores internos que se han mencionado, sino de factores externos donde el gobierno central debe proporcionar el marco apropiado para lograr una mayor participación del mercado, a través de la firma de acuerdos internacionales, propuestas de incentivos al sector, regulaciones internas y proyectos de desarrollo en infraestructura vial, eléctrica, y capacitación tecnológica y logística.		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono: 0979988409</b> <b>0987210681</b>	<b>E-mail: <a href="mailto:Juliethcog@gmail.com">Juliethcog@gmail.com</a></b> <b><a href="mailto:Lucianaemiliac@gmail.com">Lucianaemiliac@gmail.com</a></b>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UIC):</b>	<b>Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth</b>		
	<b>Teléfono: +593-984228698 Extensión:</b>		
	<b>E-mail: <a href="mailto:cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec">cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec</a></b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACION:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			