



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARREERA DE COMERCIO**

TEMA:

**Estudio de los canales de distribución de harina de pescado
utilizados por ROSMEI S.A. y su eficiencia comercial.**

AUTORA:

López Friend, Julexi Nicole

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Comercio**

TUTORA:

Ing. Díaz Aveiga, Nelly Kathyuska, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
1 de septiembre del año 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **López Friend, Julexi Nicole**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Comercio**.

TUTOR (A)

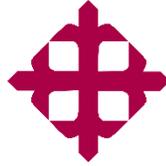
NELLY	Firmado
KATHYUSKA	digitalmente por
DIAZ AVEIGA	NELLY KATHYUSKA
	DIAZ AVEIGA

f. _____
Ing. Díaz Aveiga, Nelly Kathyuska, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, 1 septiembre del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, López Friend, Julexi Nicole

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estudio de los canales de distribución de harina de pescado utilizados por ROSMEI S.A. y su eficiencia comercial** previo a la obtención del título de **Licenciada en Comercio**, 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 mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 1 de septiembre del año 2025

LA AUTORA



f. _____
López Friend, Julexi Nicole



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, López Friend, Julexi Nicole

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio de los canales de distribución de harina de pescado utilizados por ROSMEI S.A. y su eficiencia comercial**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 1 de septiembre del año 2025

LA AUTORA



f. _____
López Friend, Julexi Nicole



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARREERA DE COMERCIO

REPORTE COMPILATIO

INFORME DE ANÁLISIS
magister

JULEXI.LOPEZ A-2025

0% Textos sospechosos

2% Similitudes (ignorado)
0% similitudes entre comillas
< 1% entre las fuentes mencionadas
2% Idiomas no reconocidos (ignorado)

Nombre del documento: JULEXI.LOPEZ A-2025.doc	Depositante: Nelly Kathyuska Diaz Aveiga	Número de palabras: 27.797
ID del documento: b2ad68a910d2e5795ac95a36a7654817e440ef6a	Fecha de depósito: 16/8/2025	Número de caracteres: 187.603
Tamaño del documento original: 2.52 MB	Tipo de carga: Interface	fecha de fin de análisis: 16/8/2025

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes de similitudes

TUTOR (A)

NELLY
KATHYUSKA
DIAZ AVEIGA

Firmado
digitalmente por
NELLY KATHYUSKA
DIAZ AVEIGA

f. _____
Ing. Díaz Aveiga, Nelly Kathyuska, Mgs.

ESTUDIANTE

Firmado electrónicamente por:
**JULEXI NICOLE LOPEZ
FRIEND**
Validar electrónicamente con FirmaRC

f. _____
López Friend, Julexi Nicole



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza, Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar, David, Mgs
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Gracia Reyes, Gabriela Esmeralda, Mgs
OPONENTE

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción.....	2
Justificación.....	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
Línea de Investigación de la Carrera	6
Capítulo I: Definición del Problema	6
Antecedentes	6
Planteamiento del Problema.....	7
Delimitación del Problema.....	8
Formulación del Problema	9
Capítulo II: Marco Teórico	10
Estudios Previos	10
<i>Estudios internacionales</i>	10
<i>Estudios nacionales</i>	12
Teorías Relacionadas al Estudio de Caso	14
<i>Teoría de la cadena de suministros (supply chain)</i>	14
<i>Teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter</i>	20
<i>Teoría de segmentación de mercados y enfoque al cliente</i>	21
Marco conceptual.....	22
<i>Canales de distribución</i>	22
<i>Tipos de canales de distribución</i>	22
<i>Funciones de los intermediarios</i>	23

<i>Importancia de los canales en la estrategia comercial de la empresa</i>	24
<i>Criterios para la selección y evaluación de canales</i>	24
<i>Eficiencia logística y comercial</i>	25
<i>Indicadores de eficiencia en distribución</i>	25
<i>Factores que afectan la eficiencia en la distribución</i>	26
<i>Herramientas para medir y optimizar la eficiencia de la distribución</i>	26
<i>Cadena de distribución del sector pesquero</i>	27
<i>Comportamiento del cliente industrial y su relación con la distribución</i>	27
Marco Legal.....	28
Capítulo III: Metodología.....	32
Diseño de la Investigación	32
Enfoque de la Investigación	32
Unidades de Investigación	32
Técnicas de Investigación	33
Técnicas de Análisis de Datos	33
Estrategias de Triangulación	33
Capítulo IV: Trabajo de Campo	34
Selección de la Institución	34
Perfil de Entrevistados.....	34
Análisis e Interpretación de Resultados	34
<i>Resultado del análisis a directivos de ROSMEI S.A.</i>	34
<i>Resultado del análisis a clientes de ROSMEI S.A.</i>	41
Redacción del Caso de Estudio.....	43

<i>Descripción de la Situación Actual</i>	43
CAPÍTULO V.....	46
Propuesta de mejoramiento del sistema de distribución.....	46
<i>Objetivos de la propuesta</i>	46
<i>Estrategias de implementación</i>	46
Limitaciones del Estudio	54
Conclusiones y Recomendaciones	55
Conclusiones	55
Recomendaciones	56
REFERENCIAS.....	57

Índice de tabla

Tabla 1 <i>Caracterización de los canales de distribución</i>	35
Tabla 2 <i>Caracterización de los clientes</i>	35
Tabla 3 <i>Fortalezas del sistema actual</i>	36
Tabla 4 <i>Debilidades del sistema actual</i>	37
Tabla 5 <i>Criterio de selección de canales</i>	38
Tabla 6 <i>Métodos de monitoreo y control</i>	39
Tabla 7 <i>Perspectivas futuras</i>	40
Tabla 8 <i>Resumen del contenido de las entrevistas a clientes</i>	41
Tabla 9 <i>Plan estratégico de la propuesta</i>	49
Tabla 10 <i>Diagrama de Gantt para la implementación de la propuesta</i>	52

Índice de Figura

Figura 1	15
Figura 2 <i>Transporte del producto</i>	44

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar la eficiencia de los canales de distribución de harina de pescado utilizados por ROSMEI S.A., identificando sus fortalezas y debilidades, así como proponer estrategias de mejora que optimicen su alcance y competitividad en el mercado nacional e internacional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo para obtener una visión específica del problema. Se aplicaron entrevistas a directivos de la empresa y a los clientes, además de una revisión documental. El diseño fue de tipo descriptivo y analítico, permitiendo establecer relaciones entre la gestión de los canales y el desempeño comercial. Los resultados evidenciaron que ROSMEI S.A. mantiene un sistema de distribución tradicional basado en acuerdos directos con clientes, sin una evaluación sistemática de su eficiencia. Esto ha derivado en duplicación de rutas logísticas, incumplimiento ocasional en los tiempos de entrega, elevación de costos operativos y migración de ciertos clientes hacia competidores con canales más ágiles y flexibles. Asimismo, se detectó que la empresa no ha logrado incursionar de manera efectiva en mercados internacionales debido a limitaciones en su cobertura y capacidad logística. A partir de estos hallazgos, se plantea una propuesta de mejoramiento del sistema de distribución que incluye la incorporación de herramientas tecnológicas de monitoreo, optimización de rutas, segmentación de clientes y fortalecimiento de la logística para garantizar entregas puntuales y en condiciones óptimas. Estas estrategias buscan incrementar la eficiencia comercial de ROSMEI S.A., consolidar su presencia en el mercado nacional y abrir oportunidades de expansión internacional.

Palabras Claves: Canales de distribución, industria pesquera, comercialización, transportación y logística.

ABSTRACT

This study aims to analyze the efficiency of the fishmeal distribution channels used by ROSMEI S.A., identifying their strengths and weaknesses, and proposing improvement strategies to optimize their reach and competitiveness in the domestic and international markets. The research was conducted using a qualitative approach to obtain a specific view of the problem. Interviews were conducted with company executives and customers, in addition to a documentary review. The design was descriptive and analytical, allowing for the establishment of relationships between channel management and commercial performance. The results showed that ROSMEI S.A. maintains a traditional distribution system based on direct agreements with customers, without a systematic evaluation of its efficiency. This has resulted in the duplication of logistics routes, occasional missed delivery times, increased operating costs, and the migration of certain customers to competitors with more agile and flexible channels. It was also found that the company has not been able to effectively enter international markets due to limitations in its coverage and logistics capacity. Based on these findings, a proposal is made to improve the distribution system, including the incorporation of technological monitoring tools, route optimization, customer segmentation, and strengthening logistics to ensure timely deliveries under optimal conditions. These strategies seek to increase ROSMEI S.A.'s commercial efficiency, consolidate its presence in the domestic market, and open up opportunities for international expansion.

Keywords: Efficiency, distribution channels, ROSMEI S.A., value chains, competitiveness, fishmeal.

Introducción

ROSMEI S.A., una empresa ecuatoriana ubicada en el Recinto “Manantial de Chanduy”, Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, dedicada a la elaboración de aceite y harina de pescado a partir de pescado entero y subproductos de la industria conservera, representa un caso de estudio relevante. Con más de veinte años de trayectoria, su reputación se ha consolidado en torno a la calidad de sus productos, lo que plantea la necesidad de evaluar y optimizar la eficiencia de sus canales de distribución para mantener su posicionamiento y competitividad en un mercado exigente.

Para el desarrollo del presente trabajo, el capítulo I se centró en la definición planteamiento del problema, con la finalidad de contar con una base sólida para el proceso investigativo, en este capítulo se realizó un levantamiento de información de la empresa, identificar inicialmente las posibles causas de los problemas en la distribución, así como aquellas áreas en las cuales se requiera implementar mejoras.

Con dicha base, en el Capítulo II, correspondiente al Marco Teórico, se integra los antecedentes y fundamentos conceptuales que sustentan el análisis de la investigación. Incluye la revisión de estudios previos, tanto internacionales como nacionales, que abordan la eficiencia en la distribución dentro del sector pesquero, así como el desarrollo de teorías aplicadas al estudio de caso, entre ellas la teoría de la cadena de suministros, la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter y la teoría de segmentación de mercados y enfoque al cliente. En el marco conceptual se profundiza en los canales de distribución, sus tipos, su importancia estratégica para las empresas, los criterios para su selección y evaluación, así como en la eficiencia logística y comercial y los indicadores utilizados para medirla. También se examinan los factores que afectan la distribución, las herramientas para optimizarla, la especificidad de la cadena de distribución en el sector pesquero y el comportamiento del cliente industrial. Finalmente, se presenta el marco legal aplicable, el cual abarca la Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca, las regulaciones sanitarias e inocuidad alimentaria, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y la Ley de Seguridad Social.

En el Capítulo III, Metodología, se describe el diseño y enfoque de la investigación, las unidades de análisis, las técnicas de recolección de datos utilizadas, las herramientas para el análisis de la información y las estrategias de triangulación que aseguran la validez de los resultados.

El Capítulo IV, Trabajo de Campo, presenta la selección de la institución objeto de estudio, el perfil de los entrevistados y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, tanto desde la perspectiva de los directivos como de los clientes de ROSMEI S.A., permitiendo así describir la situación actual de los canales de distribución y sus niveles de eficiencia.

Finalmente, el Capítulo V desarrolla la propuesta de mejoramiento del sistema de distribución, estableciendo objetivos claros, estrategias de implementación y posibles limitaciones del estudio. Este capítulo se complementa con las conclusiones derivadas del análisis y las recomendaciones orientadas a optimizar la gestión logística y fortalecer la competitividad de ROSMEI S.A. en mercados nacionales e internacionales.

Justificación

La motivación para realizar este trabajo se fundamenta desde su perspectiva teórica, práctica y social. El estudio de los canales de distribución es uno de los temas centrales del marketing y la gestión comercial, y los mercados de distribución *business to business* (B2B) constituye uno de los canales más importantes de la comercialización (Brennan et al., 2024), como es el caso de ROSMEI S.A. Diversos autores señalan que los canales de distribución son uno de los elementos de la mezcla de marketing que mayor impacto tienen en la rentabilidad y en la percepción del valor por parte del cliente (Darmawan, 2023; Kotler & Armstrong, 2022; Mohsen et al., 2023), influenciando en su lealtad (Alshurideh et al., 2020). En particular, la teoría del valor percibido sugiere que los clientes industriales no solo consideran el precio o la calidad del producto, sino también la eficiencia y fiabilidad con la que este llega a destino (Salsabila et al., 2023). Adicionalmente, las teorías sobre eficiencia logística y diseño de canales resaltan la necesidad de segmentar adecuadamente los mercados (Karpun & Marchuk, 2024), entender los patrones de consumo (Islam, 2023) y adaptar los canales a las necesidades específicas de cada tipo de cliente (Ritter & Pedersen, 2024).

Desde el punto de vista práctico, este problema se considera relevante porque afecta directamente a la sostenibilidad de la empresa y su capacidad captar nuevos clientes. Este estudio busca, por tanto, analizar los canales de distribución utilizados por ROSMEI S.A. para la venta de harina y aceite de pescado, evaluar su eficiencia comercial y proponer mejoras que permitan fortalecer su competitividad y responder mejor a las exigencias de los mercados. El alcance del problema incluye tanto el mercado nacional como las posibilidades de proyección internacional, considerando que los canales adecuados podrían ser determinantes para posicionar a la empresa en nuevos destinos comerciales.

Las implicaciones sociales de este proyecto son indirectas, pues si bien este no es un proyecto social, el efecto indirecto a través de la generación de empleo adecuado sigue siendo importante. En la actualidad, ROSMEI S.A. cuenta con una nómina aproximada de 50 empleados que reciben los beneficios de ley, lo que involucra a las familias y comunidades locales.

Objetivo General

Analizar la eficiencia de los canales de distribución de harina de pescado utilizados por ROSMEI S.A.

Objetivos Específicos

1. Realizar el levantamiento y análisis del problema identificado, que será base para el desarrollo de la investigación.
2. Recopilar y analizar las teorías, conceptos y marco legal relacionados con la empresa ROSMEI S.A, y sus procesos de distribución.
3. Definir la metodología de investigación, que permita recopilar la información y realizar el análisis, bajo procesos confiables.
4. Aplicar las técnicas e instrumentos de recopilación de datos definidos en la metodología, analizar y describir la situación actual de los canales de distribución.
5. Diseñar una propuesta de mejora para optimizar los canales de distribución de harina y aceite de pescado, orientadas a fortalecer la competitividad comercial de ROSMEI S.A. en mercados nacionales e internacionales

Línea de Investigación de la Carrera

Capítulo I: Definición del Problema

Antecedentes

La distribución constituye un factor fundamental en la cadena de valor de cualquier producto, principalmente en sectores como el pesquero, donde la eficiencia logística y la puntualidad de la entrega son determinantes en la satisfacción de la demanda de mercado y la competitividad de la empresa (Maulana & Ratnaningtyas, 2024). La literatura académica a nivel global destaca la importancia de una adecuada gestión de los canales de distribución. Al respecto Judijanto et al. (2024) hacen énfasis en la relevancia de las redes logísticas integradas para mejorar la eficiencia de la distribución y entrega de mercancías.

Dentro del contexto específico de la industria de productos derivados de la pesca, como la harina y el aceite de pescado Syahputra et al. (2023) resalta la flexibilidad, eficiencia y calidad de la distribución como los indicadores más importantes en la operación de la cadena de suministro en la industria pesquera en Indonesia. Por su parte, Kargung's et al. (2024) analizaron la ruta más corta posible para la distribución de productos pesqueros en la región occidental de Kenia, vinculando esta ruta como un indicador de eficiencia.

En América Latina, la competitividad del mercado de harina de pescado ha aumentado, impulsada por la expansión de la acuicultura y la creciente necesidad de alimentos balanceados para la industria avícola y pecuaria. En este contexto, países como Perú y Chile han estudiado sobre modelos de distribución más diversificados y eficientes que incorporen estrategias logísticas modernas, plataformas tecnológicas de gestión y segmentación de mercados, para lograr permanecer competitivos. Por ejemplo Maza et al. (2023) realizaron un estudio sobre la aplicación de la gestión de procesos para mejorar la productividad en el área de producción de harina de pescado, logrando un incremento de la eficiencia de aproximadamente el 75,45% tras la implementación de la estrategia basada en procesos.

A nivel nacional, la literatura también destaca la importancia de la eficiencia de los canales de distribución. Por ejemplo, Campoverde et al. (2025) analizaron estrategias comerciales para impulsar las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino 2024. Sin embargo, este estudio se centra más en el desarrollo de la estrategia de benchmarking en general, sin abordar la

distribución de manera específica. Cabe destacar que el abordaje de este tema es aún limitado en Ecuador, principalmente sobre estrategias orientadas al mercado nacional. Finalmente, dentro del contexto específico de la empresa ROSMEI S.A. se ha identificado una tendencia a la preservación de sistemas de distribución heredados o basados en relaciones comerciales tradicionales, sin un análisis técnico de su eficiencia o alineación con las exigencias del mercado actual.

En síntesis, las investigaciones relacionadas con la eficiencia de los canales de distribución del sector acuícola demuestran que la ausencia de una estrategia de distribución clara, conjunto con rutas logísticas redundantes o mal planificadas, contribuyen a un incremento de los costos de transporte con una marcada incidencia en la competitividad (Maulana & Ratnaningtyas, 2024; Syahputra et al., 2023). Estos hallazgos refuerzan la necesidad de que ROSMEI S.A. evalúe sistemáticamente sus canales de distribución, no solo para identificar ineficiencias, sino también para fortalecer su posicionamiento comercial frente a una creciente competencia de proveedores tanto nacionales, como internacionales.

Planteamiento del Problema

ROSMEI S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración de aceite y harina de pescado, ubicada en el Recinto “Manantial de Chanduy”, Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena de la provincia de Santa Elena. ROSMEI S.A. inició sus actividades hace 20 años y actualmente es reconocida por la calidad de sus productos elaborados a partir de pescado entero y subproductos provenientes de la industria conservera. Su planta opera con altos estándares tecnológicos, con una capacidad instalada de 760 toneladas de harina y 42.584 kilos de aceite de pescado por mes de 22 días. La calidad de sus productos le ha permitido posicionarse como un importante proveedor de plantas procesadoras de balanceado para animales a nivel nacional (ROSMEI S.A., 2025). Sin embargo, a pesar del reconocimiento de sus productos y del crecimiento que ha experimentado, la empresa enfrenta desafíos en la gestión de sus canales de distribución, lo cual podría estar afectando su desempeño comercial y la expansión sostenida de su clientela.

En los años recientes, el mercado de la harina de pescado ha demostrado una creciente relevancia, tanto a nivel nacional como internacional, debido a la aparición de nuevos productores y el aumento de la demanda por parte de las industrias agrícolas y acuícolas, sumado a ello, la creciente exigencia en cuanto a tiempos de entre y

calidad del producto ha obligado a los productores a incrementar su competitividad (Global Growth Insights, 2025).

De acuerdo a un reporte de Panorama Acuícola (2025), en enero de 2025, la producción total de harina de pescado aumentó significativamente del 75% en comparación con el año anterior. Este aumento fue debido, en gran parte al aumento del 300% en la producción proveniente desde Perú y de la influencia de Chile, Estados Unidos, España y varios países africanos que experimentaron tendencias alcistas en la producción de harina de pescado en comparación a enero de 2024.

En este contexto, los canales de distribución se convierten en un factor clave para mantener la competitividad, garantizar la disponibilidad del producto y asegurar relaciones comerciales duraderas (Devi et al., 2023). Sin embargo, ROSMEI S.A. conserva su sistema de distribución tradicional, adquirido en base a las negociaciones con sus clientes, y carece de una valoración sistemática de la eficiencia de los canales de distribución, eventualmente afectando su alcance, eficiencia logística capacidad de respuesta a los clientes y su rentabilidad.

Esta situación coincide con estudios sobre eficiencia en la industria acuícola como Akerina et al. (2023), que destacan que las entregas fuera de tiempo, la duplicación de rutas logísticas, los costos elevados de transporte, la deficiente segmentación de clientes y la ausencia de una estrategias de cobertura clara, son problemas muy frecuentes en la industria. Esto generalmente provoca una migración de clientes hacia la competencia. Para ROSMEI S.A. la lealtad de los clientes y la tasa de recompra son indicadores de la efectividad de los canales actuales, su adecuación al perfil del cliente meta y su alineación con los objetivos comerciales de la empresa.

Delimitación del Problema

El presente trabajo de titulación se encuentra delimitado al estudio de los canales de distribución utilizados por la empresa ROSMEI S.A. para la comercialización de la harina de pescado con la finalidad de determinar su eficiencia comercial. El análisis se desarrollará en el contexto de las operaciones actuales de la empresa, que se encuentra localizada en el Recinto “Manantial de Chandy”, parroquia Chanduy del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, durante el periodo comprendido entre mayo y julio del 2025. Desde la perspectiva del producto, el estudio se centrará exclusivamente en la harina de pescado como producto principal, excluyendo del análisis la distribución del aceite de pescado, toda vez que ambos

productos, aunque relacionados, tienen dinámicas de mercado, clientes y requerimientos logísticos particulares.

De la misma manera, se considerarán únicamente los canales de distribución que actualmente emplea la empresa en el mercado nacional, realizando recomendaciones para las operaciones internacionales. La investigación se limitará a evaluar los niveles de eficiencia logística, cobertura comercial, segmentación de clientes y rentabilidad vinculados directamente a la empresa, sin considerar las distribuciones realizadas por terceros. Esta delimitación permitirá realizar recomendaciones puntuales dentro del control directo de la empresa, para lograr un mejoramiento de su distribución y rentabilidad.

Formulación del Problema

¿Cuál es la percepción que tienen los directivos y clientes sobre la eficiencia que tienen los canales de distribución de harina de pescado utilizados por ROSMEI S.A.?

Capítulo II: Marco Teórico

Estudios Previos

Estudios internacionales

Devi et al. (2023) analizaron las prácticas de marketing y distribución de productos acuícolas en India. Si bien este estudio no se especializa en la distribución específica de la harina de pescado, contempla de manera general todos los productos derivados de la industria acuícola. La metodología aplicada contempla un diseño descriptivo de tipo aplicada, en el cual se recopilaban 50 muestras de graduados y posgraduados de marketing a través de un cuestionario estandarizado de preguntas cerradas.

Los datos fueron analizados a través de estadística descriptiva e inferencial, utilizando un análisis de varianza (ANOVA) para la diferenciación de las respuestas de los encuestados. La investigación reveló que el uso del comercio electrónico, la logística, el almacenamiento en frío, la estabilización de precios y el desarrollo de cooperativas son importantes para promocionar productos acuícolas en India. Los hallazgos revelaron que el sector acuícola en India debería aprovechar las ventajas del comercio electrónico, y el marketing digital. Para efectos de este estudio, se destaca la importancia de las tecnologías digitales en la distribución de productos en esta industria.

En otro estudio, Kargung's et al. (2024) realizaron una evaluación de la ruta más corta para comprender y perfeccionar las estrategias operativas empleadas por *Victory Farm Limited*. Aprovechando el método húngaro, reconocido por su eficacia inigualable en el ámbito de la optimización combinatoria, la investigación se propone evaluar y perfeccionar meticulosamente las rutas de transporte más cortas y eficientes para transportar sin problemas los productos pesqueros desde el Centro Logístico de Kisumu hasta una gran cantidad de almacenes de distribución y mercados minoristas repartidos por la diversa geografía de la región.

Además, mediante la integración sinérgica de sofisticadas técnicas de modelado matemático, ejecutadas meticulosamente mediante programación en Python, con una sólida base de datos reales obtenidos meticulosamente de *Victory Farm Limited*, esta investigación busca brindar información valiosa y recomendaciones pragmáticas para fortalecer y mejorar la eficiencia y la rentabilidad general de las operaciones de distribución de productos pesqueros en los depósitos de

Victory Farm en el oeste de Kenia. El aporte de esta investigación se centra en la importancia de la eficiencia logística, tomando en cuenta la longitud de las cadenas de distribución y los tiempos de entrega.

Syahputra et al. (2023) analizaron el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) mediante la integración de la cadena de suministros de un sector pesquero en Aceh – Indonesia. Este trabajo utilizó datos cualitativos recopilados mediante entrevistas abiertas con las partes interesadas de una importante empresa atunera de Aceh, junto con el modelo de Referencias de Operación de la Cadena de Suministro (SCOR), utilizado para definir los procesos de la cadena de suministro y los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) asociados. Los resultados de esta investigación indican que la industria considera la flexibilidad, la eficiencia y la calidad como los indicadores más importantes en la operación de su cadena de suministro.

Sin embargo, factores como las finanzas, la experiencia en GCS, la infraestructura y los recursos dificultan la implementación de una cadena de suministro eficaz. Además, se identificaron estrategias exitosas de GCS para mejorar el rendimiento de la GCS con base en cada indicador de rendimiento. La contribución de esta investigación se orienta a la eficiencia de la cadena de suministros, lo cual incluye la distribución como el eslabón final.

A nivel regional, Cabello y Champa (2024) realizaron un estudio para la optimización del proceso de elaboración de harina de pescado para la empresa Exalmar. En esta investigación se propusieron estrategias para resolver los problemas en los procesos de captura, distribución de flotas, y procesamiento de harina de pescado. Entre los principales problemas a resolver, se identificaron ineficiencias en la asignación de flotas, los elevados costos de combustible y el retraso en la entrega de los productos, lo que impacta en su rentabilidad.

Aplicando como marco el análisis basado en cadenas de valor, las cinco Fuerzas Competitivas de Porter y una evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se identificaron los cuellos de botella y problemas críticos, como la dependencia de las cuotas de pesca, la carencia de tecnología y procesos de distribución deficientes. Como respuesta a esta problemática, se implementaron estrategias de *Lean Manufacturing* y alianzas estratégicas en la distribución de sus productos. Si bien, esta investigación no solo se centra en la distribución, lo destacable de este estudio para los propósitos de este trabajo se

concentra en la posibilidad de alianzas estratégicas en la distribución de los productos, con la finalidad de disminuir los costos de transporte.

Felix y Martínez (2021) efectuaron una investigación a profundidad sobre los distintos factores que influenciaron en el desempeño del sector exportador de harina de pescado en Perú. El estudio de naturaleza cualitativa abordó como variables de estudio, la capacidad de procesamiento, el número de embarcaciones y plantas, así como las certificaciones. Los resultados revelaron que la reducción de las embarcaciones y las plantas incidieron en el desempeño del sector exportador de harina de pescado, debido a la disminución de sus márgenes de ganancia.

De la misma manera, la capacidad de procesamiento fue muy importante en términos de eficiencia para incrementar el volumen de harina de pescado producida. Así también, las certificaciones fueron reconocidas como un medio fundamental para el ingreso a mercados de alta demanda de este producto. Finalmente, se reconoció la relevancia de la ubicación geográfica de las plantas procesadoras con los puntos de distribución. El aporte de esta investigación, de manera específica hacia la distribución hace referencia a la importancia de las certificaciones con la percepción de calidad que tiene el cliente sobre el producto.

Estudios nacionales

A diferencia de la investigación a nivel internacional, a nivel nacional existen pocos estudios centrados específicamente en la distribución de harina de pescado, por lo que, en este apartado se mencionan los estudios relacionados con la industria pesquera en general y con toda la cadena productiva de la harina de pescado.

Campoverde et al. (2025) desarrollaron un estudio sobre las estrategias comerciales para impulsar las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino, con la finalidad de proporcionar un marco comprensivo y riguroso para las exportaciones ecuatorianas a China, haciendo frente a la competencia del vecino país. La metodología de investigación cuantitativa de tipo hipotético-deductivo recopiló datos estadísticos secundarios de fuentes confiables.

Los resultados de esta investigación demostraron que la utilización de un estudio de benchmarking permite identificar las estrategias implementadas por el país competidor. La implementación de las estrategias de diferenciación basada en certificación internacional ASC constituye una oportunidad significativa para fortalecer la competitividad. El aporte que brinda este trabajo a la presente

investigación se centra en la importancia de las certificaciones de calidad como una oportunidad estratégica para hacer frente a la competencia.

Yagual (2024) realizaron una propuesta de simulación de un sistema automatizado de producción en línea de harina de pescado, centrándose en las etapas de cocción, prensado y secado de este producto, como insumo para la producción de balanceado. En este estudio se tomaron en cuenta como variables operativas, la temperatura y humedad en el procesamiento de dicho insumo. Si bien este estudio de metodología tipo aplicada se centra en la producción más que la producción, se pudo obtener como aporte, la importancia de las simulaciones para determinar la eficiencia.

Por su parte, Proaño y Remache (2020) analizan en su trabajo de investigación denominado “Análisis de la exportación de harina de pescado (2301.20.11.00) desde Ecuador hacia Colombia, Japón y China periodo 2013-2018” la oferta exportable de harina de pescado ecuatoriana, enfocándose en los mercados internacionales de China, Japón y Colombia. Se examinan factores internos y externos que limitan la producción y la comercialización, incluyendo aspectos logísticos y de calidad que son determinantes en los canales de distribución internacionales. La investigación destaca la importancia de cumplir con exigencias internacionales de calidad, precio y sustentabilidad, elementos que influyen en la eficiencia y competitividad de los canales de distribución. Para un análisis de la eficiencia de los canales de distribución de ROSMEI S.A., aporta una perspectiva integral sobre cómo la logística y las condiciones del mercado externo afectan la cadena de valor del producto.

En otro estudio, Mendoza y Sánchez (2024) en su estudio titulado “Análisis de competitividad de la exportación de harina de pescado entre Ecuador y Perú durante el periodo 2019 al 2022”, realizaron un análisis comparativo de la competitividad de la industria de harina de pescado entre Ecuador y Perú, aplicando herramientas como el Diamante de Porter y análisis de eficiencia logística y tecnológica. Los hallazgos revelaron que Ecuador tiene un potencial significativo para aumentar sus exportaciones, pero se enfrenta a retos relacionados con la carencia de tecnología, mano de obra y logística deficientes.

Ayala et al. (2022) centraron su análisis en la producción y comercialización de harina de pescado a partir de desechos de procesamiento pesquero, con énfasis en la viabilidad del negocio en la ciudad de Quito. Los autores destacan la importancia de la logística para el abastecimiento de materia prima y la distribución del producto final, así como la necesidad de garantizar un contenido altamente proteico, adecuado

para el mercado meta. El aporte de este trabajo se centra en mostrar los resultados de un estudio de la eficiencia de los canales de distribución en contextos urbanos.

Teorías Relacionadas al Estudio de Caso

Las teorías delineadas en este trabajo son parte necesaria para la fundamentación de las actividades de ROSMEI S.A. desde una perspectiva teórica. En primer lugar, la teoría de cadena de suministros permite entender las diferentes etapas por las que atraviesa la materia prima hasta su transformación en producto final. La actividad operativa de la empresa ROSMEI S.A. consiste en la producción, almacenamiento y comercialización interna y externa de harina y aceite de pescado utilizando como materia prima, pesca pelágica fresca no apta para consumo humano proveniente de flotas pesqueras propias y por compra a proveedores independientes.

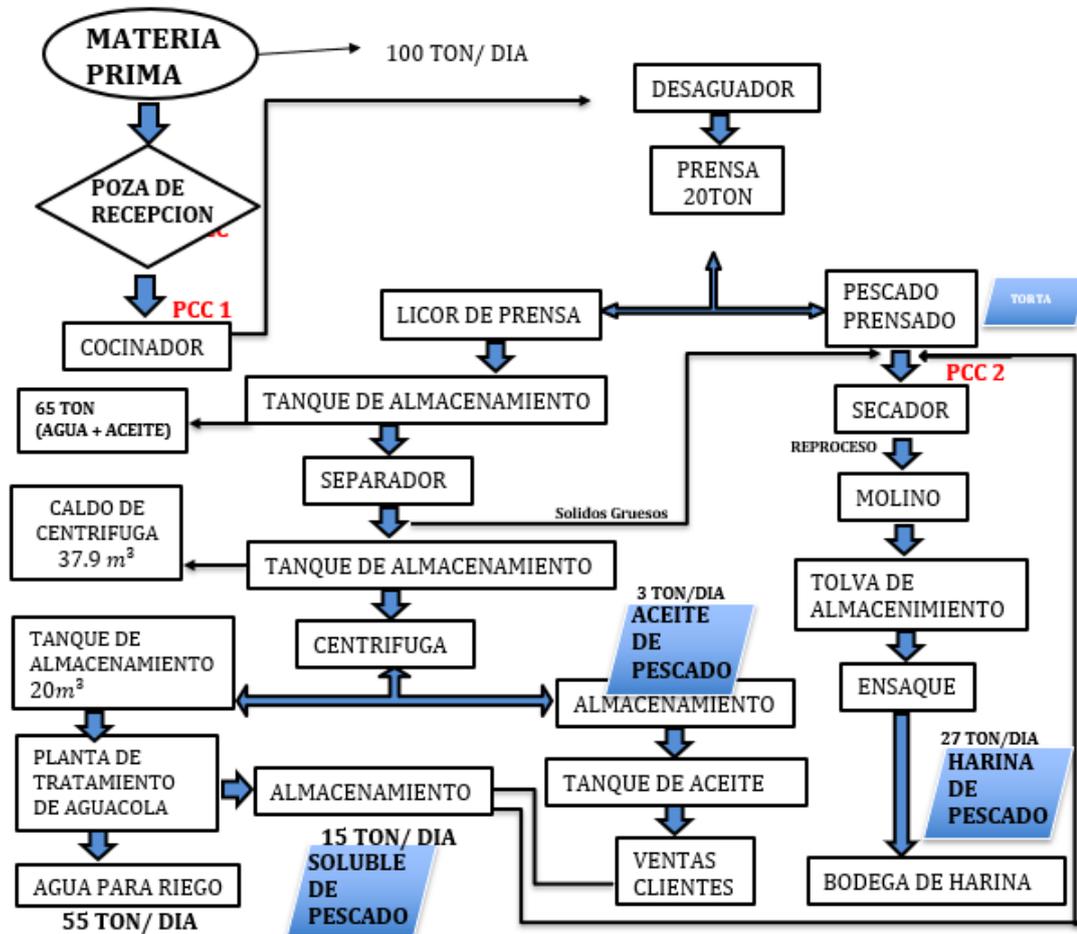
Teoría de la cadena de suministros (supply chain)

De acuerdo a Manrique et al. (2019), las teorías relacionadas con las cadenas de suministros se sustentan en la gestión integrada de todas las actividades y actores participantes en el proceso, desde la obtención de materias primas hasta la entrega del producto al cliente final. Para este trabajo de investigación, esta teoría es muy importante para la optimización y coordinación entre productores, procesadores, y distribuidores, lo que garantiza una calidad óptima y una entrega a tiempo.

La eficiencia de la cadena de suministros en la industria alimenticia implica el manejo adecuado de la producción primaria, el procesamiento, almacenamiento, logística y distribución, que se considera elementos importantes para productos como la harina de pescado. Esto requiere de la eficiencia de la gestión de inventarios, control de calidad y tiempos de entrega. Por último, la cadena de suministros debe adaptarse a las fluctuaciones del mercado y a las regulaciones sanitarias, lo que resalta una planificación estratégica y el uso de tecnologías que permitan la trazabilidad y la mejora continua del proceso logístico y de distribución. A continuación, la Figura 1 presenta la cadena de suministros de ROSMEI S.A.

Figura 1

Análisis de la cadena de suministros del proyecto



Cadena de suministros de la harina de pescado

Recepción De Materia Prima. El proceso inicia con la recepción de la materia prima, que consiste en pesca fresca proveniente de barcos chinchorreros y subproductos provenientes de procesadoras atuneras, sardineras y otras (vísceras, espinazos) que llega en camiones a la planta con su respectiva protección, los cuales son analizados primeramente por el guardia, y enviados a desaguar e inspeccionar por el operador de Báscula, por medio de un análisis organoléptico a la materia prima.

Además de analizar organolépticamente la materia prima, ésta es sometida a mediciones de temperatura, una vez aceptada la pesca, el camión transportador es dirigido al área de pesaje.

En el área de recepción de materia prima (poza), escurre sanguaza (agua, sangre y fluidos que escurre de los pescados) y se recuperan en un tanque de acero inoxidable de 15 toneladas de capacidad, donde es sometida a un tratamiento térmico por inyección directa de vapor durante 10 a 15 minutos, produciendo la cocción de la sanguaza. Esta sanguaza cocida, recibe el mismo proceso que el licor de prensa.

Pesaje En Báscula y Descarga En Pozas. El camión se ubica en la plataforma de la báscula camionera, el operador registra en el sistema la información de vehículo, placa, procedencia, proveedor, y clasificación del producto (tipo de materia prima).

La materia prima (pescado entero fresco de flotas, de playa o subproductos de pescado) ya previamente pesada, ingresa a la planta de procesamiento de ROSMEI S.A. y se descarga en el área de recepción de materia prima (poza). La poza tiene transportador helicoidal que direcciona la materia prima a la cocción, es de concreto con piso inclinado de capacidad para 200 TM de capacidad operativa, la cual está debidamente pintadas con pintura de grado alimenticio. Las inclinaciones de los pisos sirven además para el escurrimiento de la sanguaza y agua.

Cocción. Esta operación tiene como objetivo coagular las proteínas, liberar lípidos y esterilizar la materia prima eliminando la carga microbiana y anulando la acción enzimática. La materia prima pasa a la cocina de vapor directo donde se coagulan las proteínas transformándolas, junto con los huesos, en un producto firme y fibroso que puede ser prensado para separarse del agua y grasa. El vapor para la cocción de la materia prima proviene de un caldero que quema bunker. El agua de purga de la caldera se neutralizará para ser usada posteriormente para riego en jardines.

La cocina es un equipo cilíndrico de cocción directa con capacidad de 20 T/h, con eje interno en forma de tornillo que permite que la materia prima avance.

Una cocción adecuada depende del control de la temperatura y el tiempo de transporte de la carga dentro del equipo. Los controles realizados en la etapa de cocción son las Rpm de la cocina, la presión de ingreso de vapor al tornillo helicoidal, y la temperatura de salida de la materia prima de la cocina. La cocción se realiza a un rango de temperatura de 95 a 120°C y con un tiempo de transporte en la cocina de aproximadamente 10 a 12 minutos. La presión requerida para la cocción es de 40 a 70 PSI (dependiendo del estado de materia prima).

La cocción principalmente inactiva la actividad microbiológica y enzimática con el fin de evitar la degradación de la materia prima y aunque en esta etapa no se asegura la esterilidad total de la materia prima sí se consigue reducir la carga bacteriana. Además, si no se realiza una buena cocción de la materia prima habría insuficiente coagulación y al contrario la demasiada cocción dificultará el prensado.

Pre-strainer. Luego de la cocción se realiza un drenaje para que se logre una eficiente operación del prensado. El equipo es una zaranda cilíndrica rotativa de un solo tambor y fabricada de plancha de acero estructural con perforaciones de 5mm que envuelve a un helicoidal mediante el cual se traslada la materia prima cocida a la prensa.

Prensado. La materia prima que sale de la cocina es pre-estrujada y luego prensada. El objetivo del prensado es separar los sólidos y los líquidos. Fundamentalmente el prensado es extraer el máximo posible de la parte líquida (que se denomina licor de prensa que contiene agua, aceite y proteínas en suspensión) obteniendo un sólido llamado torta de prensa con el máximo contenido posible de sólidos y el mínimo contenido de agua y aceite.

El licor de prensa (fase líquida) es posteriormente tratado para obtener el aceite de pescado, mientras la torta de prensa (fase sólida comprimida) la cual es rica en fibras musculares y huesos, es enviada a la etapa de secado. El prensado es mecánico y no afecta directamente la calidad microbiológica del producto, pero si puede afectar indirectamente la calidad química y por ende afectar la calidad del producto final. En el prensado se obtiene humedades de torta de prensa menores de 51 o de 52 %. La prensa debe funcionar a una velocidad de 2 rpm.

Molienda Húmeda. La torta de prensa es llevada mediante un transportador helicoidal hacia el molino húmedo. Este es un equipo que tiene un rotor con “martillos locos”, el cual al girar a alta velocidad desmenuzando la torta de prensa y dándole una consistencia para permitir el fácil secado.

Secado. Posterior al proceso de prensa, la torta de prensa más el concentrado y sólidos de la separadora pasan a un molino húmedo, el cual tiene como función desmenuzar todo el material en sólidos más pequeños para que el proceso de secado tenga mayor eficiencia al aumentar el contacto del sólido con el aire caliente.

La torta de prensa desmenuzada en sólidos pequeños, entra a un horno secador de llama directa. El secado permite eliminar gran parte del agua presente en la torta de prensa con el fin de obtener un *scrap* con humedad del 7 a 9%.

El secado consiste en deshidratar la mezcla de torta (torta de prensa y sólidos de la separadora) para reducir la humedad a niveles que evite el desarrollo o crecimiento de microorganismos patógenos, y para detener posibles reacciones químicas que puedan degradar el producto. Por el contrario, el exceso de secado afecta la calidad del producto final. Es importante para esta etapa el suministro adecuado de vapor mediante los calderos y la alimentación de torta integral, así como la correcta dosificación de concentrado, lo cual demanda de mucho cuidado el control y monitoreo de los parámetros de operación que son:

- Presión en el Sistema de inyección de bunker = 2.5 a 4 Bar
- Temperatura del bunker = 70 a 80°C
- Presión de vapor al ingresar en el quemador = 1 a 2 Bar
- Temperatura de la cámara de combustión = 300 a 500°C
- Temperatura de gases de combustión = 110 a 130°C
- Temperatura de descarga del *scrap* = >70°C (a la salida del secador)
- Humedad de la torta integral (prensa; decanter y Planta Evaporadora) = 50 a 58%
- Reducción de humedad en esta etapa de secado = 7 a 9%.
- Tiempo de residencia es de 7 a 10 minutos.
- Temperatura en la caja de vahos = 100 - 120°C.

Separador Magnético. A la entrada del molino seco y a la entrada del tolvín de ensaque, se ubica un imán cuya función es retener todos los residuos metálicos que pudieran haber ingresado al proceso. Este imán es revisado al término de la producción y de tener alguna despojo o resto metálico será removido.

Molienda Seca. El *scrap* que sale del secador ingresa a un molino seco donde se fracciona y se uniformiza las partículas que constituyen la harina de pescado. Se debe controlar el amperaje del molino seco y del transportador neumático para evitar cualquier problema que pudiera suceder por sobrecarga y de esta manera regular la distribución de la carga en el molino.

Se deberá tener en cuenta la humedad del scrap y los amperajes de acuerdo a la potencia del motor.

Ensaque y adición de Antioxidante. La etapa inicia con la revisión de los equipos instalados en el ensaque, el sistema de dosificación de antioxidante, la compresora de aire, el equipo mezclador, balanza automática y demás equipos hasta su transporte al camión. La dosificación de Anti-Oxidante (Butilhidroxitolueno), está supeditada a la calidad de la harina y es de 3 litros por Ton. al mismo tiempo dosificamos un bactericida (*fordex – fish add*) para prevenirlo de salmonella. Los proveedores en la ficha técnica nos recomiendan utilizar 1 lt de *fish add* o *fordex* por cada tonelada de harina para proteger el producto de las bacterias (*Salmonella*, *Sigella*, *Clostridium*). El operario va regulando el peso de llenado a 50 kg por saco con la ayuda de una balanza digital ubicada en la sala de ensaque y verifica que la adición de antioxidante sea lo establecido por el jefe de producción que a la vez coordina con el departamento de control de calidad sobre la calidad de harina de pescado que se está produciendo.

El operario de ensaque durante el proceso de ensacado controla, monitorea y registra por número de lote y por día de producción: N° de Lote, Cantidad de sacos (acumulado) y A/O agregado en ppm, y bactericida. Los sacos se encuentran en una bodega de reposo, lugar donde se espera que bajen su temperatura para poder ser envasados en el empaque final. Los sacos envasados son cocidos por medio de máquinas eléctricas de accionamiento manual, usando hilo adecuado y luego son transportados a las bodegas de almacenamiento de producto final.

Los Big Bag son cargados por medio de una balanza y movidos por medio de un montacargas de uso de harina.

Almacenamiento. Los sacos de harina envasados son llevados hacia la bodega de Productos Terminados. En caso de usar camiones u otros móviles de transporte deben ser previamente sanitizados para evitar contaminación al producto final ensacado o a la bodega de almacenamiento de producto final.

En la bodega de producto terminado se prepara el producto final de acuerdo con las exigencias de los clientes, se compacta el producto y se realiza un empaquetado y sellado, cada lote toma una numeración de acuerdo a su fabricación.

A cada ruma formada se le identifica el lote de producción para poder ser identificado a lo largo de su proceso de comercialización.

Despacho. La distribución y transporte del producto será mediante contenedores para exportación de 20 pies para 400 sacos o 20 TM y contenedores de 40 pies (800 sacos o 40 TM para venta nacional). Son transportes debidamente protegidos, en seco y con condiciones higiénicas adecuadas. El producto es rotulado e identificado adecuadamente. Las rumas destinadas para embarque son muestreadas para análisis microbiológicos y físico- químicos por empresas certificadoras acreditadas y elegida por la empresa o el cliente. De cada lote de producción se toma una muestra representativa y se envía al laboratorio para los diferentes análisis requeridos.

Las plataformas de los camiones utilizados para este fin deben estar limpias y sanitizadas, estibándose los sacos en los mismos para ser trasladadas hacia el transporte

Teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter

La teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter sostiene que las empresas logran un desempeño superior cuando desarrollan capacidades que les permiten diferenciarse o competir en costos dentro de su industria (Contreras, 2024). Esta teoría resalta la importancia de optimizar la logística y la gestión de la cadena de suministros para reducir los costos y mejorar el servicio al cliente, lo que genera una ventaja frente a los competidores. Así, por lo tanto, una empresa que gestione de manera eficiente los canales de distribución lograría minimizar los tiempos de entrega, garantizar la calidad y adaptarse de mejor manera a las demandas del mercado, lo que se refleja en la satisfacción del cliente y en el posicionamiento competitivo en el mercado.

Asimismo, la integración y colaboración con proveedores y distribuidores, así como la innovación en procesos logísticos, son estrategias que permiten crear barreras de entrada y fortalecer la posición en el mercado, conforme a los conceptos de Porter sobre las fuentes de ventaja competitiva. Contreras (2024) indica que Porter enfatiza que la ventaja competitiva se basa en la capacidad de una empresa para crear valor superior para el cliente, ya sea a través de precios más bajos o beneficios únicos, y que esta ventaja se sostiene mediante la gestión estratégica de actividades internas y relaciones con proveedores y clientes, lo cual es fundamental para la eficiencia en los canales de distribución.

En cuanto a la forma de almacenamiento y distribución, los sacos de harina de pescado son almacenados en rumas de 40 sacos por pallet (dos Ton por pallet), organizados en la bodega de la planta la cual es techada para el almacenamiento de productos terminados a temperatura ambiente. Los Big Bag de harina de pescado son almacenados en rumas de dos verticalmente por pallets (dos Ton por pallet). Las rumas están rotuladas e identificadas con fecha de producción, número de lote, cantidad de sacos, porcentaje de proteína, grasa, ceniza y humedad. Luego son transportados debidamente protegidos, en seco y con condiciones higiénicas adecuadas, siendo el producto debidamente rotulado e identificado.

Teoría de segmentación de mercados y enfoque al cliente

La teoría de segmentación de mercados y enfoque al cliente plantea que, “para maximizar la eficiencia comercial y la satisfacción del consumidor, es fundamental identificar y atender grupos específicos de clientes con características y necesidades homogéneas” (Universidad Abierta y a Distancia de México [UNADM], 2024). Para efectos de este estudio, esta teoría implica analizar los diferentes segmentos de mercado, como industrias alimentarias, fabricantes de alimentos balanceados y exportadores, para diseñar estrategias de distribución adaptables a las demandas del mercado.

El enfoque centrado en el cliente permite el ajuste de la oferta, el mejoramiento de la comunicación y la optimización logística para cada segmento, lo que contribuye a una distribución más eficiente y a la recompra del cliente. Además, la segmentación facilita la anticipación de tendencias y demandas, permitiendo a la empresa adaptar sus canales y servicios para mantener la competitividad y responder a las expectativas del mercado.

Debido a las características del producto, los clientes de ROSMEI S.A. son clientes industriales. Estos clientes son empresas dedicadas a la producción de balanceado para todo tipo de animales. Los clientes pertenecen a la industria acuícola y pecuaria, en general todas las empresas que utilizan harina de pescado como materia prima para la fabricación de sus productos finales.

Marco conceptual

Canales de distribución

“En general, un canal de distribución no es otra cosa que la forma de hacer llegar un producto desde su punto de origen hasta el consumidor final” (Rahman et al., 2021, p. 2265). Estos canales pueden ser directos, cuando la empresa vende sin intermediarios, o indirectos, cuando existen uno o varios intermediarios como mayoristas o minoristas. El concepto de canales de distribución es fundamental para entender cómo esta empresa gestiona el flujo de su producto desde la producción hasta el consumidor final (Czinkota et al., 2021). La harina de pescado, siendo un producto con características específicas de conservación y demanda en sectores como la alimentación animal o industrial, requiere una distribución eficiente para minimizar costos logísticos, tiempos de entrega y garantizar la calidad del producto al llegar al cliente (Del Rio & Zuzunaga, 2024).

Tipos de canales de distribución

Los canales de distribución se clasifican según la cantidad de intermediarios que intervienen entre el productor y el consumidor final. Se distinguen principalmente dos grandes tipos:

Canal de Distribución directo. En este tipo de canal el productor tiene una relación directa con el consumidor, no existen intermediarios. La empresa fabricante es la encargada de llevar los bienes o servicios directamente hasta donde el consumidor o el consumidor va directamente donde el fabricante para realizar la compra (Czinkota et al., 2021).

Canal de distribución Indirecto. Está conformado por la empresa fabricante, uno o varios intermediarios, ya sea mayorista o minorista y el consumidor final. El producto o servicio es entregado por el fabricante al intermediario quien a su vez es el encargado de comercializar el producto para el consumidor final” (Pineda, 2018)

A su vez, los canales indirectos se subdividen en:

Canal corto. Involucra un solo intermediario entre el productor y el consumidor final, ya sea mayorista o minorista (Czinkota et al., 2021).

Canal largo. Involucra varios intermediarios, como mayoristas y minoristas, antes de llegar al consumidor final (Czinkota et al., 2021).

En el contexto de ROSMEI S.A., empresa dedicada a la producción y comercialización de harina de pescado, la elección y gestión eficiente de los tipos de

canales de distribución es crucial para garantizar la disponibilidad del producto en mercados nacionales e internacionales.

Según el segmento de consumidor al cual se dirige el producto la clasificación puede ser:

Canales a consumidores finales (B2C). Los canales de distribución al consumidor final tienen por objetivo llegar a los hogares a través de ventas al minorista. El cliente final de estos canales son personas naturales que compran productos para su consumo o el de sus familias (Navarro, 2024).

Canales a consumidores industriales (B2B). Los canales de consumidores industriales tienen por objetivo llegar a otras empresas. Los clientes de estos canales generalmente compran productos como materia prima para la transformación a otros productos finales (Navarro, 2024).

Desde el punto de vista conceptual, el canal de distribución de ROSMEI S.A. se considera directo, corto y de tipo B2B. Esto se justifica puesto que la empresa no tiene intermediarios y comercializa de manera directa a las empresas productoras de alimentos para industrias como la acuícola y avícola, que utilizan la harina de pescado como materia prima para la producción de sus productos finales.

Funciones de los intermediarios

Los intermediarios en los canales de distribución son organizaciones o personas que facilitan el proceso de transferencia de productos desde el productor hasta el consumidor final, realizando funciones esenciales que agregan valor y optimizan la eficiencia del canal. Según Hernández-Chea et al. (2021) las funciones principales que desempeñan los intermediarios incluyen:

- **Información.** Recopilan y difunden datos relevantes sobre el mercado, competencia y preferencias de los consumidores, facilitando la planificación y ejecución de estrategias comerciales.
- **Promoción.** Crean y difunden mensajes persuasivos para estimular la demanda del producto.
- **Contacto.** Identifican y establecen comunicación con clientes potenciales.
- **Negociación.** Logran acuerdos sobre precios y condiciones de venta que permiten la transferencia del producto.
- **Distribución física.** Se encargan del transporte y almacenamiento del producto para asegurar su disponibilidad.

- **Financiamiento.** Proveen o gestionan recursos para sostener las operaciones y costos asociados a la distribución.
- **Asunción de riesgos.** Asumen riesgos inherentes como daños, pérdidas o fluctuaciones del mercado durante el proceso de distribución.

Importancia de los canales en la estrategia comercial de la empresa

La eficiencia de los canales de distribución son puntos centrales de la discusión de la mercadotecnia y son fundamentales dentro de la estrategia comercial de cualquier empresa, puesto que asegura que los productos y servicios se encuentren siempre disponibles en el punto de venta. Según Gilson et al. (2023), los canales de distribución permiten satisfacer las necesidades de los clientes al acortar las distancias y disminuir los tiempos de respuesta, además permite el diseño de estrategias basados en economías a escala y ejercer influencia directa sobre la fijación de los precios, principalmente en mercados de consumo final.

Según Hernández-Chea et al. (2021), la importancia estratégica de los canales de distribución radica en su capacidad para garantizar la entrega oportuna, en las condiciones óptimas de producto en el punto donde lo requiere el cliente. Para ROSMEI S.A. la logística, el transporte y la distribución son sumamente importantes para la competitividad, considerando las características específicas de conservación del producto. Sumado a ello, el crecimiento de la demanda de harina de pescado, vinculado al crecimiento de industrias como la acuícola presentan una oportunidad de crecimiento, al mismo tiempo que un desafío en términos de eficiencia y calidad en la distribución.

Criterios para la selección y evaluación de canales

La selección y evaluación de canales de distribución es un proceso estratégico que busca asegurar que el producto llegue de manera eficiente y rentable al consumidor final. Según Do et al. (2022) este proceso debe considerar aspectos como el conocimiento y cobertura del mercado, la longitud del canal, los costos logísticos, el control sobre el producto y los intermediarios, y la alineación con los objetivos y estrategias de mercadotecnia de la empresa.

Además, Del Rio & Zuzunaga (2024) señalan que los criterios fundamentales para la selección incluyen: (a) las características del mercado, esto es tamaño, ubicación geográfica, frecuencia y volumen de compra de los clientes; (b) las características del producto como percibibilidad, valor, tamaño y complejidad; (c) las

capacidades de la empresa, como los recursos financieros, experiencia en distribución y control deseado y; los costos y rentabilidad. Estos criterios permiten seleccionar canales que optimicen la cobertura, reduzcan costos y mantengan el control sobre la calidad y servicio al cliente.

Eficiencia logística y comercial

Karpova y Evtodieva (2024) definen la eficiencia logística como la capacidad de una empresa para planificar, organizar y gestionar el flujo de bienes y servicios desde su origen hasta el consumidor final de la manera más óptima, buscando minimizar costos, tiempos y errores, y garantizando la calidad y satisfacción del cliente. Esta eficiencia implica una gestión adecuada de transporte, almacenamiento, inventarios y manipulación, con el objetivo de optimizar recursos y mejorar la competitividad.

Por otro lado, la logística comercial se enfoca en el cliente como centro de todas las actividades logísticas, buscando maximizar la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio. Incluye la planificación, organización y control del flujo de bienes y servicios para asegurar que los productos lleguen en condiciones óptimas y a tiempo, contribuyendo a la satisfacción del cliente y a la mejora de resultados financieros (Abdul Rahman et al., 2023).

Indicadores de eficiencia en distribución

Los indicadores de eficiencia en distribución son métricas que permiten evaluar el desempeño de los canales logísticos y comerciales para asegurar que los productos lleguen al consumidor final de manera óptima, eficiente y rentable. Tadayonrad y Ndiaye (2023), destacan entre los más relevantes los siguientes: (a) cobertura, este indicador mide el alcance geográfico y de mercado que tiene la distribución, es decir, la capacidad de hacer llegar el producto a los clientes potenciales; (b) los costos logísticos, que incluyen los gastos asociados al transporte, almacenamiento, manejo y administración de la distribución; (c) los tiempos de entrega que evalúan la rapidez con que el producto es entregado desde el punto de origen hasta el cliente final, impactando directamente en la satisfacción del consumidor; (d) el nivel de servicio que se refiere al grado en que se cumplen las expectativas del cliente en cuanto a disponibilidad, calidad y condiciones de entrega; (e) la rotación de inventarios, que señala la frecuencia con la que se renueva el inventario, relacionado con la eficiencia en la gestión de existencias, los costos de almacenamiento y la fuerza de ventas y; (f)

la satisfacción del cliente, que mide la percepción y grado de cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente, fundamental para la fidelización y reputación de la empresa.

Factores que afectan la eficiencia en la distribución

Según Maulana y Ratnaningtyas (2024), la eficiencia en la distribución está influenciada por múltiples factores que determinan la capacidad de una empresa para entregar productos en las condiciones óptimas, minimizando costos y tiempos, y maximizando la satisfacción del cliente. Estos factores incluyen aspectos relacionados con la gestión logística, infraestructura, tecnología, calidad del producto, y la capacitación del personal. Por ejemplo, la calidad del almacenamiento y transporte, la adecuada planificación de rutas, y el control de inventarios son determinantes críticos para evitar pérdidas y retrasos. Por su parte, Judijanto et al. (2024) enfatiza que factores como la humedad, temperatura y manejo adecuado en las etapas de almacenamiento y transporte son vitales para productos perecederos como la harina de pescado, ya que afectan directamente la calidad final.

Herramientas para medir y optimizar la eficiencia de la distribución

Las herramientas para medir y optimizar la eficiencia en los canales de distribución son fundamentales para que las empresas puedan evaluar su desempeño y tomar decisiones estratégicas que mejoren la gestión logística y comercial. Entre las principales herramientas se encuentran, primeramente, el *benchmarking*, el cual es un proceso sistemático mediante el cual una empresa compara sus procesos, prácticas y resultados con los de otras organizaciones líderes del sector para identificar áreas de mejora y adoptar mejores prácticas. Este método permite a las empresas conocer estándares de eficiencia y competitividad, y adaptar sus canales de distribución para alcanzar o superar dichos estándares (Marco et al., 2021).

Otra herramienta clave es el análisis basado en indicadores (*key performance indicators*) a través de estas métricas específicas que miden aspectos clave del desempeño logístico, tales como costos de transporte, tiempos de entrega, nivel de servicio, rotación de inventarios y satisfacción del cliente, se pueden tomar decisiones acertadas. Estos indicadores facilitan el monitoreo continuo y permiten identificar cuellos de botella o ineficiencias en la cadena de distribución (Rahman et al., 2021).

Finalmente, el análisis financiero que consiste en evaluar el margen de contribución y costos asociados a cada canal de distribución para determinar cuáles

son los más rentables y cuáles requieren optimización o reestructuración. Este análisis ayuda a asignar recursos de manera eficiente y a diseñar estrategias comerciales enfocadas en canales con mayor retorno. En general, el análisis financiero es una herramienta para la toma de decisiones efectiva para cualquier industria, incluida la pesquera y sus derivados (Gavalas et al., 2022).

Cadena de distribución del sector pesquero

La cadena de distribución del sector pesquero comprende el conjunto de actividades y procesos que se desarrollan desde la captura o producción acuícola hasta la entrega del producto final al consumidor. Esta cadena incluye la extracción, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización y distribución, donde cada eslabón agrega valor al producto y contribuye a su disponibilidad en el mercado (Cabello & Champa, 2024).

Según Marco et al. (2021), la cadena de valor pesquera se estructura en cuatro fases principales: producción/extracción, procesamiento, comercialización y consumo final. Cada fase involucra actores específicos y actividades que deben ser coordinadas para maximizar beneficios económicos y garantizar la calidad del producto. La Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (2022) destaca que la cadena también incluye actividades de apoyo como la investigación, tecnología, regulaciones y gestión ambiental, que influyen en la sostenibilidad y eficiencia del sector.

Comportamiento del cliente industrial y su relación con la distribución

El comportamiento del cliente industrial se refiere al conjunto de decisiones y procesos de compra que realizan las empresas para adquirir bienes y servicios necesarios para su producción o comercialización. A diferencia del consumidor final, el cliente industrial se caracteriza por realizar compras en grandes volúmenes, con criterios técnicos y económicos rigurosos, y mantiene relaciones comerciales más estables y estratégicas con sus proveedores (Bilro et al., 2023).

En el sector de la harina de pescado, el cliente industrial, como las empresas acuícolas, fabricantes de alimentos para animales o industrias farmacéuticas, demanda productos con especificaciones claras de calidad, precio, y entrega oportuna. La distribución se encuentra vinculada con la satisfacción de estas demandas, puesto que determina la disponibilidad del producto, los tiempos y condiciones de entrega y el

nivel de servicio, lo que afecta directamente la decisión de compra y la fidelización del cliente (Singh et al., 2022).

En el caso de ROSMEI S.A., la comprensión del comportamiento del cliente industrial es esencial para diseñar y optimizar sus canales de distribución de harina de pescado. Dado que sus principales clientes son empresas del sector acuícola y agroindustrial, que requieren grandes volúmenes y alta calidad, la empresa debe garantizar una distribución eficiente que asegure la entrega puntual y en condiciones óptimas del producto.

Marco Legal

Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca

La Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca, promulgada en Ecuador en 2020, establece el marco jurídico para regular y fomentar las actividades acuícolas y pesqueras en todas sus fases, desde la extracción, cultivo, procesamiento, almacenamiento, distribución y comercialización, hasta las actividades conexas. Su objetivo principal es garantizar un desarrollo sostenible y sustentable de los recursos hidrobiológicos, en armonía con la Constitución y los planes nacionales de desarrollo, asegurando la seguridad y soberanía alimentaria del país.

Esta ley crea el Sistema Nacional de Acuicultura y Pesca, integrado por entidades rectoras, consultivas, de investigación y autoridades ambientales y portuarias, para coordinar acciones que promuevan la producción responsable, la conservación ambiental y la innovación tecnológica. Además, impulsa la participación activa de acuicultores y pescadores en la toma de decisiones, y establece mecanismos para prevenir la pesca ilegal y promover la exportación y consumo de productos nacionales.

Para ROSMEI S.A., empresa dedicada a la producción y distribución de harina de pescado, la Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca representa un marco legal fundamental que regula su actividad productiva y comercial. Esta normativa obliga a la empresa a cumplir con estándares de sanidad, inocuidad y sostenibilidad ambiental, aspectos que impactan directamente en la eficiencia de sus canales de distribución. El enfoque ecosistémico y la gestión integral que promueve la ley implican que ROSMEI S.A. debe optimizar sus procesos logísticos y comerciales para garantizar la calidad y disponibilidad oportuna de la harina de pescado, cumpliendo con las regulaciones vigentes.

Regulación sanitaria y de inocuidad alimentaria

La regulación sanitaria y de inocuidad alimentaria en la industria de la harina de pescado está orientada a garantizar que los productos sean seguros para el consumo animal y humano, libres de agentes patógenos y contaminantes que puedan afectar la salud pública o la competitividad de la empresa. Uno de los principales sistemas reconocidos internacionalmente para asegurar la inocuidad es el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), que se basa en la identificación, evaluación y control de los peligros significativos en el proceso de producción.

La regulación sanitaria exige que las plantas procesadoras implementen estos sistemas para asegurar la inocuidad de la harina de pescado, lo que implica auditorías periódicas, documentación técnica y capacitación del personal. El cumplimiento de estos estándares no solo es un requisito legal, sino que también es un factor clave para acceder a mercados internacionales y mantener la confianza de los clientes industriales.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) es la normativa ecuatoriana que regula el marco general de las actividades productivas, comerciales y de inversión en el país. Promulgado para fomentar el desarrollo sostenible y competitivo, el COPCI abarca todo el proceso productivo, desde el aprovechamiento de los factores productivos, la transformación, distribución, intercambio comercial y consumo, hasta la gestión de externalidades positivas y la mitigación de las negativas.

Este código establece principios de economía social de mercado, promoviendo la competitividad sistémica, la innovación tecnológica, la diversificación productiva y el desarrollo territorial equilibrado. Además, regula la inversión productiva, tanto nacional como extranjera, y busca fortalecer el control estatal para evitar prácticas monopólicas y abusos de poder en los mercados. (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones de Ecuador [COPCI], 2019).

El COPCI también impulsa la capacitación técnica y profesional basada en competencias, y articula la política comercial con mecanismos que facilitan el comercio exterior, incluyendo un régimen aduanero moderno y eficiente. El enfoque integral del COPCI, que incluye la regulación de la transformación productiva y la distribución, obliga a ROSMEI S.A. a mantener altos estándares en sus procesos

logísticos y comerciales, asegurando que la harina de pescado llegue al mercado en condiciones óptimas y cumpliendo con las normativas nacionales e internacionales. Asimismo, la promoción de la capacitación y el control estatal contribuyen a que la empresa mejore continuamente su gestión, minimizando riesgos y fortaleciendo su posición en el sector pesquero y acuícola. Por tanto, el COPCI es un pilar jurídico que sustenta la eficiencia y sostenibilidad de los canales de distribución de ROSMEI S.A.

Ley de Seguridad Social

El sistema de seguridad social de Ecuador es fundamental para la protección de los trabajadores y sus familias, y se fundamenta en valores constitucionales y estructuras legales diseñadas para garantizar la seguridad frente a diversos riesgos. La Constitución de 2008 establece la seguridad social como un derecho inalienable y atribuye la responsabilidad directamente al Estado, abogando por un sistema público, accesible para todos y no privatizado. La seguridad social en Ecuador se sustenta en medidas para mantener un entorno laboral saludable que proteja la salud, la seguridad y la dignidad de los trabajadores, promoviendo un desarrollo profesional justo.

La Ley de Seguridad Social (LSS), en su artículo primero especifica el funcionamiento de este sistema, enfatizando principios fundamentales como la solidaridad, la responsabilidad, la universalidad y la eficiencia. Designa al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) como el principal organismo responsable de la cobertura de las poblaciones urbanas y rurales frente a los principales riesgos. Esto incluye la protección por enfermedad, maternidad, riesgos laborales, discapacidad, desempleo, vejez y fallecimiento. En el artículo segundo ley establece la obligatoriedad de la inscripción para todas las personas que perciben ingresos a través del trabajo, desde los empleados hasta quienes tienen diferentes modalidades de empleo.

El Código Laboral también respalda estas normas, exigiendo a los trabajadores la afiliación desde el primer día de trabajo y definiendo derechos y responsabilidades relacionados con las protecciones de la seguridad social. Además, el Reglamento General de Seguridad y Salud en el Trabajo, junto con sus actualizaciones, establece directrices específicas para la prevención de riesgos laborales, obligando a los empleadores a tomar medidas proactivas para garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables.

En el artículo cuarto señala que los empleadores tienen responsabilidades claras y obligatorias bajo la ley. Desde el primer día de trabajo, independientemente del tipo de contrato, deben registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). También están obligados a informar con prontitud cualquier actualización relacionada con el trabajo, como ajustes salariales o despidos, y a garantizar el pago puntual de las cotizaciones, tanto de la empresa como del trabajador, lo cual es fundamental para mantener la estabilidad del sistema.

Asimismo, los empleadores tienen la obligación fundamental de garantizar entornos de trabajo seguros mediante el establecimiento de medidas de salud y seguridad, la implementación de programas de prevención de riesgos y la notificación de accidentes laborales dentro de los plazos establecidos (Artículo 3). Los empleados, por su parte, tienen derechos básicos, como la inscripción obligatoria en el IESS, el acceso a todas sus prestaciones, que va desde la atención médica hasta las pensiones de jubilación y el derecho a trabajar en condiciones seguras y protegidas.

Capítulo III: Metodología

Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación es no experimental de corte transversal. De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) la investigación no experimental es aquella que se ejecuta en un contexto natural, sin que exista manipulación de las variables de investigación. Este tipo de investigación es ideal para conocer el comportamiento de los sujetos de estudio en su entorno, por lo que generalmente adopta una perspectiva observacional, con mínima intrusión del investigador.

La investigación no experimental puede tener un corte temporal longitudinal, en el cual se da seguimiento a la evolución de los indicadores en la población de estudio por varios periodos de tiempo. Mientras que, cuando el fenómeno de estudio se aborda en un solo periodo la investigación se denomina transversal o transeccional. Tomando en cuenta que el presente trabajo se desarrolla en el entorno de ROSMEI S.A. sin que exista una intervención y se desarrolla durante el periodo mayo – agosto 2025, se considera esta investigación como no experimental y transversal.

Enfoque de la Investigación

El enfoque de investigación se encuentra estrechamente vinculado al paradigma del investigador (Creswell & Creswell, 2018). El paradigma que rige esta investigación es post-positivista, que entre unas de sus características contempla el uso de métodos de enfoque mixto de investigación. Si bien tiende a favorecer los métodos cuantitativos para la medición y el análisis estadístico, el postpositivismo es pragmático y no excluye el uso de métodos cualitativos para obtener una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados. Para ello, hace recurso de la triangulación como una forma de aumentar la validez de los hallazgos.

En esta investigación, se sigue cualitativo de investigación, puesto que se realizaron entrevistas a los directivos de ROSMEI S.A. para conocer la perspectiva de la gerencia en cuanto a la efectividad de los canales de distribución y a los clientes para saber sobre la calidad de producto entregada. Luego se realizaron entrevistas a los clientes para conocer de igual manera su percepción sobre la eficiencia de los canales y la calidad de servicio.

Unidades de Investigación

Las unidades de estudio serán los directivos y clientes de la empresa.

Técnicas de Investigación

La técnica de investigación que se aplicó fue: entrevistas semiestructuradas para levantar datos con los directivos y clientes. Se entrevistó al gerente general, al jefe de calidad y al asistente de ventas. Además, se entrevistó a los representantes de dos de los clientes corporativos de ROSMEI S.A.

Técnicas de Análisis de Datos

Sobre las técnicas de análisis de datos se aplicó el análisis de contenido. En relación con la información cualitativa se realizará el análisis de los criterios de los entrevistados para buscar patrones y conceptos recurrentes. Se analizó también las coincidencias y divergencias en los criterios de clientes y directivos para finalmente obtener conceptos emergentes que sirvieron para arribar a las conclusiones.

Estrategias de Triangulación

La triangulación es un método aplicado para garantizar la fiabilidad y validez de los hallazgos. Según Creswell y Creswell (2018) la triangulación puede ser de fuentes de información y de métodos de análisis. En esta investigación se cumplen los dos criterios. En cuanto a la fuente de información se obtuvo datos de los directivos de la empresa, así como de los clientes. Respecto al método de recolección de datos, se aplicó el análisis documental y las entrevistas y en cuanto al método de análisis se aplicará el análisis de contenido, así como la observación del investigador.

Capítulo IV: Trabajo de Campo

Selección de la Institución

La actividad operativa de la empresa ROSMEI S.A. consiste en la producción, almacenamiento y comercialización interna y externa de harina y aceite de pescado utilizando como materia prima, pesca pelágica fresca no apta para consumo humano proveniente de flotas pesqueras propias y por compra a proveedores independientes. Se utiliza también residuos o subproductos de pescado.

La empresa ROSMEI S.A. se encuentra dentro del área geográfica de la Península de Santa Elena, la cual está ubicada al suroeste de la cuenca hidrográfica del río Guayas, dentro de la región costera del Ecuador y al oeste de Guayaquil, sus coordenadas geográficas son 2° 12' de latitud sur y 79° 53' de longitud oeste. El terreno de la planta procesadora tiene una superficie de 2.100 m² de extensión.

Perfil de Entrevistados

El perfil de los entrevistados se divide en dos grupos. Por un lado, se encuentran los directivos, quienes dan su criterio respecto a las actividades de la empresa. De manera específica se entrevistó al gerente general de la empresa, al jefe de calidad y a la asistente de ventas (Anexo A), quienes conocen los pormenores de la actividad que realiza la empresa en cuanto a producción y distribución del producto. Los criterios son el punto de partida para conocer la situación actual de la empresa, puesto que estos resultados se contrastan con las respuestas de los clientes.

El segundo grupo de entrevistados corresponde a los clientes corporativos de la empresa. Las entrevistas que se realizaron a los clientes (Anexo B), permitieron identificar el tipo de relación que mantienen con la empresa, la efectividad de los canales de distribución y comunicación de la empresa. Así también se identificaron la opinión que tienen respecto a la calidad de servicio y de entrega de producto, los niveles de satisfacción con los tiempos de entrega y ciertas recomendaciones para mejorar la calidad del servicio.

Análisis e Interpretación de Resultados

Resultado del análisis a directivos de ROSMEI S.A.

Las entrevistas realizadas a los directivos de ROSMEI S.A. permitieron analizar las características de los canales de distribución, el perfil de los clientes, las fortalezas y debilidades del sistema actual. Además, se identificaron los criterios que utiliza la empresa para la selección de los canales distribución, las herramientas de

monitoreo y control, así como las perspectivas futuras de la empresa. Esta información es valiosa para identificar la situación actual de la empresa desde la perspectiva de sus directivos.

Tabla 1 *Caracterización de los canales de distribución*

Criterio	Resultados principales	Cita textual
Tipos de canales	<ul style="list-style-type: none"> • Canal directo • Canal B2B • Página web corporativa 	<p>“Venta directa a productores y plantas procesadoras de alimentos”</p> <p>Gerente General</p>
Modalidades de entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Camiones propios • Retiro por parte del cliente 	<p>“Entrega por vehículos propios, como camiones, que permiten trasladar el producto”</p> <p>Gerente General</p>
Formato de producto	<ul style="list-style-type: none"> • Sacos de 50 Kg. • Big bags (1 ton = 20 sacos) 	<p>“(…) despachando en sacos de 50 Kg (…) se está realizando la venta en big bags dependiendo de la necesidad del cliente”.</p> <p>Jefe de Calidad</p>

Los resultados presentados en la Tabla 1 muestran que la empresa mantiene principalmente canales de distribución directos con sus clientes a través de una distribución de empresa a empresa (B2B). También se observa que ROSMEI S.A. tiene una web corporativa que sirve principalmente como medio de promoción y comunicación con sus clientes. Respecto a la modalidad de entrega los hallazgos revelan que la empresa tiene camiones propios para la distribución de sus productos, aunque en ocasiones los clientes envían sus flotas para el retiro del producto. Finalmente, en cuanto al formato del producto, se observa que existen dos presentaciones. Por un lado, los sacos de 50 Kg y los big bags de 20 sacos que pesan una tonelada.

Tabla 2 *Caracterización de los clientes*

Cliente	Ubicación	Tipo
Gisis SA	Durán	Procesadora de balanceados
Alimentsa SA	Durán	Procesadora de balanceados
Pronaca SA	Bucay	Procesadora de balanceados
Haid Ecuador	Durán	Procesadora de balanceados

Según se observa en la Tabla 2, en total de cuatro a cinco clientes recurrentes, concentrados en la zona industrial Durán – Tambo. Se observa que el producto está direccionado a las procesadoras de balanceados.

Tabla 3 Fortalezas del sistema actual

Categoría	Fortalezas Identificadas	Impacto	Cita Textual
Control logístico	<ul style="list-style-type: none"> •Control total del transporte •Monitoreo GPS en tiempo real •Programación anticipada 	Alto	"Mayor seguridad en la entrega del producto, ya que se puede controlar los tiempos de recorrido y llegada del producto" Gerente General
Relación comercial	<ul style="list-style-type: none"> •Contacto directo con los clientes •Negociación directa 	Alto	"Fidelización, Mayor Control de Calidad, Negociación Directa, Retroalimentación" Asistente de ventas
Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> •Control de calidad de entrega •Cumplimiento de tiempos de contratos •Flexibilidad de formatos •Planes de acción correctiva ante reclamos 	Alto	"Los tiempos de entrega son eficientes, siempre en coordinación con los clientes, siempre salen con dos horas de anticipación por cualquier imprevisto" Jefe de calidad "Inmediatamente se realiza el Plan de Acción Correctiva" Asistente de ventas
Fidelidad del cliente	<ul style="list-style-type: none"> •Clientes recurrentes 	Alto	"Base de clientes establecida, Amplio alcance en el mercado, Productos de calidad" Gerente General

Respecto a las fortalezas del sistema actual, la Tabla 3 revela cuatro grandes fortalezas de alto impacto en la gestión de la empresa. En primer lugar, el control logístico, que se realiza mediante un monitoreo mediante sistemas de posicionamiento global (GPS) y una programación anticipada de los pedidos. En segundo lugar, se encuentra en la relación directa con los clientes, lo que genera una fidelización. La tercera fortaleza se centra en la calidad del servicio a través del cumplimiento de los tiempos de entrega, los controles de calidad y los planes de acción ante reclamos por

parte del cliente. Finalmente, la fidelización de los clientes que se observa a través de sus pedidos recurrentes.

Tabla 4 *Debilidades del sistema actual*

Categoría	Fortalezas Identificadas	Riesgo	Cita Textual
Dependencia comercial	<ul style="list-style-type: none"> •Concentración de clientes (4 – 5) •Pérdida de posicionamiento de mercado •Programación anticipada 	de Alto	"Dependencia de pocos clientes, Alto Nivel de exigencia, Perdida de posicionamiento en el mercado" Gerente General
Costos operativos	<ul style="list-style-type: none"> •Gasto mantenimiento vehicular •Costos fijos de transporte •Inversión en infraestructura •Costos de inventario 	de Alto	"Costos fijos y de mantenimiento (...)" Gerente General "Aumento en los costos de distribución, mayor cantidad de inventario" Asistente de ventas
Capacidad operativa	<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad limitada de entrega •Mayor personal requerido para sacos •Big bags ocupan más espacio 	Medio	"(...) capacidad limitada de entrega" Gerente General "En big bag necesita un montacargas (...) en el llenado como en el momento de estibarlo, además de ocupar mayor espacio en bodega" Jefe de calidad
Ausencia de planes de contingencia ante Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> •Vedas programadas 	no Alto	"Vedas no programadas" Gerente General

En cuanto a las debilidades la Tabla 4 presenta igualmente cuatro debilidades con riesgos que van de medio a alto. La primera debilidad identificada es la dependencia comercial a cuatro o cinco grandes clientes corporativos. Esta dependencia implica un alto riesgo, puesto que aumenta el poder que tienen los clientes con la empresa, y en caso de pérdida de uno de ellos el impacto negativo en la rentabilidad de la empresa sería alto. La segunda debilidad identificada se centra en los altos costos operativos, principalmente debido al mantenimiento y los altos costos

fijos de la flota de transporte, al igual que los costos del aumento de infraestructura y los costos de mantenimiento de inventario.

Otra debilidad identificada se relaciona con la capacidad operativa de la empresa, la cual es limitada actualmente debido al alto requerimiento de personal para la estiba de sacos y el espacio que ocupan los big bags. Finalmente, la ausencia de planes de contingencia ante las eventualidades externas representa la última debilidad. Se menciona principalmente las vedas no programadas.

Tabla 5 *Criterio de selección de canales*

Criterio	Descripción	Prioridad	Cita textual
Eficiencia logística	Optimización de rutas y tiempo	Alta	"Optimización en la eficiencia logística" Asistente de ventas
Cobertura geográfica	Alcance máximo con costos controlados	Alta	"La ubicación de los clientes importa para mantener costos de transporte bajos y cumplir con tiempos de entrega" Gerente General
Satisfacción del cliente	Cumplimiento de estándares y expectativas	Alta	"se suele privilegiar canales que aseguren buena comunicación, seguimiento y cumplimiento de estándares exigidos" Gerente General
Control de costos	Equilibrio costo-beneficio del servicio	Alta	"Los costos de transporte, almacenamiento y distribución deben equilibrarse con la rentabilidad del canal y la calidad del servicio al cliente" Gerente General
Características del cliente y hábitos de consumo	Volumen, frecuencia de compra	Media	"(...) pedidos grandes y menos frecuentes, lo cual favorece canales más directos y personalizados". Gerente General

La Tabla 5 muestra los criterios que utiliza la empresa para la selección de los canales de distribución. En primer lugar, la eficiencia logística tiene una prioridad alta en la selección de los canales de distribución debido a que permite la optimización de las rutas y los tiempos de entrega. En segundo lugar, la cobertura geográfica, priorizando el control de los costos de transporte. El tercer criterio de importancia corresponde a la satisfacción del cliente, buscando el cumplimiento de los estándares y expectativas de calidad, sobre todo en los tiempos de entrega. El cuarto criterio se centra en mantener un equilibrio entre los costos y el beneficio obtenido. Finalmente, se contemplan las características de los clientes y los hábitos de compra, es decir la frecuencia y volúmenes de compra.

Tabla 6 *Métodos de monitoreo y control*

Herramientas	Función	Frecuencia	Cita textual
Sistemas GPS	Rastrear vehículos en tiempo real	Continua	“Los vehículos cuentan con GPS y son monitoreados y detallan sus coordenadas en todo el viaje” Jefe de calidad
Documentación de despacho	Controlar las cantidades al despacho	Por envío	Existe control en el momento de despacho, (...) cantidades de sacos o de big bag Jefe de calidad
Pesaje vehicular	Verificar la carga entre vacío y cargado	Por envío	“Se pesa el camión vacío y cargado obteniendo un aproximado de la carga que se está enviando” Jefe de calidad
Evaluaciones logísticas	Analizar los costos y la eficiencia	Semanal o por temporada	“Cada término de oscura realizamos este tipo de evaluaciones” Gerente General
Retroalimentación del cliente	Evaluar la satisfacción	Continua	“(...) recibimos retroalimentación de manera directa” Asistente de ventas

La Tabla 6 presenta los métodos utilizados por la empresa para lograr el control de la distribución. Se destaca en primer lugar el monitoreo a través de GPS para

rastrear los vehículos en tiempo real, lo cual se realiza de manera continua. El segundo método de control se realiza a través de la documentación de despacho que controla las cantidades y especificaciones al despachar el producto. El pesaje vehicular, corresponde a la tercera herramienta de control, en el que se verifica el peso entre vacíos y cargados. El cuarto método de control son las evaluaciones logísticas, con la finalidad de analizar los costos y la eficiencia, lo que se realiza semanalmente y por temporada. Finalmente, la retroalimentación del cliente es otro método de control que permite evaluar la satisfacción, la cual se realiza de manera continua.

Tabla 7 *Perspectivas futuras*

Criterio	Factor motivador	Estado actual	Cita textual
Exportación	Certificación internacional para ingredientes marinos	En consideración	Con el programa de certificación internacional para ingredientes marinos, se considera la exportación (...)” Jefe de calidad
Mejora tecnológica	Sistema de gestión de transporte	de Propuesta de	“Implementar tecnología en Sistema de Gestión de Transporte” Gerente General
Optimización de entrega	Conversión a plataformas paletas para big bags	En análisis para	“Con el uso de Big Bags se puede realizar una mejora a las plataformas, transformándolas en paletas para mejorar el manejo, control, distribución de peso de la carga” Jefe de calidad

Respecto a las perspectivas futuras, la Tabla 7 indica, primeramente, la exportación, esto debido a que la empresa está obteniendo la certificación internacional para ingredientes marinos lo que motiva a ampliarse hacia mercados internacionales.

En segundo lugar, la inversión en mejoras tecnológicas sobre todo en los sistemas de transporte, con la finalidad de ampliar la cobertura. Finalmente, la optimización a través de la conversión de plataformas paletas para los big bags, con la finalidad de mejorar el manejo, control, distribución de peso de la carga.

Resultado del análisis a clientes de ROSMEI S.A.

Tabla 8 Resumen del contenido de las entrevistas a clientes

Categoría Principal	Subcategoría Específica	Resultado	Cita textual
Relación Comercial	Antigüedad y confianza del cliente	La fidelización del cliente ha sido exitosa gracias a la calidad y la reputación.	"Somos cliente de ROSMEI S.A. desde hace 20 años. Conocimos la empresa a través de una recomendación de un amigo que trabaja en la industria."E1
Proceso de Compra	Canal directo de compra	El canal directo mejora la experiencia de compra y comunicación	"Nuestro canal con el que realizamos las compras es con el contacto directo... así no hay intermediarios y ... más rápidos y eficaces."E2
Distribución	Tiempos de entrega / Cobertura geográfica	Aunque hay demoras por factores externos (escasez), el cliente reconoce un cumplimiento	"En tiempo de escasez de materia prima (pesca) las entregas suelen demorar... pero fuera

	adecuado	en de esos tiempos...
	condiciones	son muy buenas."E1
	normales	

Tabla 8 *Resumen del contenido de las entrevistas a clientes (continuación)*

Categoría Principal	Subcategoría Específica	Resultado	Cita textual
Logística y Transporte	Condiciones de entrega y manipulación	de El embalaje del producto es bueno, pero el manejo en el transporte presenta oportunidades de mejora que afectan la operatividad del cliente.	"Respecto al producto siempre llega en perfecto estado, pero en transportes... la carga llega un poco virada... eso nos demanda más tiempo..."E2
Servicio al cliente	Sugerencias logísticas y comunicación	de El cliente sugiere mejoras claras: velocidad, información oportuna y control del pedido como factores clave de valor.	"Me gustaría recibir actualizaciones más frecuentes sobre el progreso de mis pedidos..."E1 "Ofrecer entregas mucho más rápidas... seguimiento del pedido en tiempo real."E2

El análisis de las entrevistas realizadas a los clientes GISIS S.A. y BIOMAR S.A. evidencia una relación comercial sólida y duradera con ROSMEI S.A., basada en la confianza, la calidad del producto y la atención personalizada. Ambos clientes destacan tener más de 20 años de vinculación con la empresa, lo que refleja una

fidelización sostenida y una percepción positiva del desempeño general de ROSMEI como proveedor de harina de pescado en el mercado ecuatoriano.

En cuanto al proceso de compra, la modalidad de contacto directo sin intermediarios es valorada positivamente por ambas empresas, ya que permite respuestas rápidas, atención personalizada y eficacia en los pedidos. Este canal contribuye directamente a la satisfacción del cliente y al fortalecimiento de la relación comercial. Respecto a la distribución, los tiempos de entrega son percibidos como buenos en condiciones normales, aunque se reconocen demoras durante la escasez de materia prima o por factores climáticos.

Pese a ello, los clientes valoran la capacidad de respuesta del equipo de distribución y su disposición para resolver inconvenientes de forma oportuna. Un punto de mejora identificado es el manejo del transporte: aunque los productos llegan en buen estado, en ocasiones las cargas llegan viradas, generando complicaciones operativas durante la descarga. A esto se suman las recomendaciones para incorporar tecnología en el proceso logístico, como el seguimiento en tiempo real y una mejor comunicación sobre el estado de los pedidos. En conclusión, ROSMEI S.A. cuenta con una percepción positiva por parte de sus clientes, pero enfrenta desafíos puntuales en logística y comunicación, cuyas mejoras fortalecerían aún más su competitividad y eficiencia.

Redacción del Caso de Estudio

Descripción de la Situación Actual

La planta ROSMEI S.A., tiene capacidad para procesar materia prima de 20 TM/Hora (160 a 200 TM/día un solo turno/ 3520 a 4400 TM/mes de materia prima) La producción sería alrededor de 1200 a 1500 TM de harina por mes (Ejemplo, 3520 TM/mes de materia prima * 5.8139 de conversión a sacos de harina de 50 kilos = 20465 sacos * 50 kilos por saco = 1'023.246 kilos o 1023 TM de harina como producto final).

Con respecto al almacenamiento, los sacos de harina de pescado son almacenados en rumas de 40 sacos por pallet (2 Ton por pallet), organizados en la bodega de la planta la cual es techada para el almacenamiento de productos terminados a temperatura ambiente. Los Big Bag de harina de pescado son almacenados en rumas de dos verticalmente por pallets (2 Ton por pallet) debidamente rotuladas e identificadas con fecha de producción, número de lote, cantidad de sacos, porcentaje de proteína, grasa, ceniza y humedad.

La distribución y transporte del producto será mediante contenedores para exportación de 20 pies para 400 sacos o 20 TM y contenedores de 40 pies (800 sacos o 40 TM para venta nacional). Son transportes debidamente protegidos, en seco y con condiciones higiénicas adecuadas (ver Figura 2).

Figura 2

Transporte del producto



El producto es rotulado e identificado adecuadamente. Las rumas destinadas para embarque son muestreadas para análisis microbiológicos y físico- químicos por empresas certificadoras acreditadas y elegida por la empresa o el cliente. De cada lote de producción se toma una muestra representativa y se envía al laboratorio para los diferentes análisis requeridos. Las plataformas de los camiones utilizados para este fin deben estar limpias y sanitizadas, estibándose los sacos en los mismos para ser trasladadas hacia el transporte.

Las entrevistas a los directivos señalan entre sus fortalezas, primeramente, el control logístico, que se realiza mediante un monitoreo mediante sistemas de posicionamiento global (GPS) y una programación anticipada de los pedidos. En segundo lugar, la relación directa con los clientes, lo que genera una fidelización. La tercera fortaleza se centra en la calidad del servicio a través del cumplimiento de los tiempos de entrega, los controles de calidad y los planes de acción ante reclamos por parte del cliente. Finalmente, la fidelización de los clientes que se observa a través de sus pedidos recurrentes.

Sin embargo, se señalan varias debilidades que deben corregirse. La primera debilidad identificada es la dependencia comercial a cuatro o cinco grandes clientes corporativos, lo que aumenta el poder que tienen los clientes con la empresa, y en caso de pérdida de uno de ellos el impacto negativo en la rentabilidad de la empresa sería

alto. La segunda debilidad identificada se centra en los altos costos operativos, principalmente debido al mantenimiento y los altos costos fijos de la flota de transporte, al igual que los costos del aumento de infraestructura y los costos de mantenimiento de inventario.

Sobre los criterios que utiliza la empresa para la selección de los canales de distribución. En primer lugar, la eficiencia logística tiene una prioridad alta en la selección de los canales de distribución debido a que permite la optimización de las rutas y los tiempos de entrega. En segundo lugar, la cobertura geográfica, priorizando el control de los costos de transporte. El tercer criterio de importancia corresponde a la satisfacción del cliente, buscando el cumplimiento de los estándares y expectativas de calidad, sobre todo en los tiempos de entrega. El cuarto criterio se centra en mantener un equilibrio entre los costos y el beneficio obtenido. Finalmente, se contemplan las características de los clientes y los hábitos de compra, es decir la frecuencia y volúmenes de compra.

Las entrevistas a los clientes revelaron una relación comercial sólida y duradera con ROSMEI S.A., basada en la confianza, la calidad del producto y la atención personalizada, de más de 20 años, lo que refleja una fidelización sostenida y una percepción positiva del desempeño general de ROSMEI como proveedor de harina de pescado. En cuanto al proceso de compra, la modalidad de contacto directo sin intermediarios es valorada positivamente por ambas empresas, ya que permite respuestas rápidas, atención personalizada y eficacia en los pedidos. Respecto a la distribución, los tiempos de entrega son percibidos como buenos en condiciones normales, aunque se reconocen demoras durante la escasez de materia prima o por factores climáticos.

Pese a ello, los clientes valoran la capacidad de respuesta del equipo de distribución y su disposición para resolver inconvenientes de forma oportuna. Un punto de mejora identificado es el manejo del transporte que genera complicaciones operativas durante la descarga. Entre las recomendaciones se señala la incorporación de tecnología en el proceso logístico, como el seguimiento en tiempo real y una mejor comunicación sobre el estado de los pedidos.

CAPÍTULO V

Propuesta de mejoramiento del sistema de distribución

La propuesta para el mejoramiento del sistema de distribución de ROSMEI S.A. se elaboró en base a los resultados obtenidos en la investigación a directivos de la empresa y clientes. La información obtenida permitió identificar las fortalezas y debilidades de la empresa desde la percepción de ambos grupos de entrevistados. A partir de ello se estructuró una propuesta y un plan de acción ejecutable para el periodo de un año. En este apartado a continuación se presenta su desarrollo.

Objetivos de la propuesta

1. Optimizar el sistema logístico mediante el uso de tecnologías de seguimiento en tiempo real y la implementación de plataformas paletteras para big bags.
2. Reducir los costos logísticos en al menos un 15 % a través del rediseño de rutas y la implementación de un modelo mixto de transporte.
3. Diversificar la cartera de clientes nacionales, incorporando al menos cinco nuevos compradores medianos en el plazo de un año.
4. Desarrollar y poner en marcha un plan de exportación para harina de pescado hacia dos países vecinos.
5. Implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) y un protocolo de atención postventa en un plazo máximo de 12 meses.

Estrategias de implementación

Optimización logística y tecnológica. Esta estrategia de implementación se centra en el mejoramiento del rendimiento logístico, a través de inversiones en infraestructura y tecnología. Los resultados de la investigación identificaron falencia en los tiempos de entrega ante contratiempos y problemas con el transporte de la carga. Ante ello, se propone invertir en aplicativos de seguimiento de la carga en tiempo real con acceso al monitoreo GPS, no solo para la compañía, sino también para que el cliente pueda dar seguimiento a la carga. Para ello, se puede dar acceso a un usuario a través del sitio web de la empresa a la implementación de un aplicativo móvil de rastreo de la carga.

De manera puntual, las entrevistas identificaron dos problemas con la carga: (1) la carga llega virada y (2) la carga en ocasiones llega húmeda. Desde el punto de vista tecnológico esto se puede evitar al hacer inversiones para instalar sensores giroscópicos para el monitoreo de la inclinación de la carga. De manera similar, la

instalación de sensores de humedad y temperatura, permitirán controlar si los niveles de humedad superan los límites adecuados. Otra forma de evitar este inconveniente es mediante el transporte en contenedores con sistemas de control climático.

Reducción de costos y competitividad operativa. Otro de las falencias identificadas en la etapa de investigación se relaciona con los altos costos de mantenimiento de flota. Una alternativa, podría ser mantener un modelo híbrido de distribución, a través tercerizar las rutas menos frecuentes. A través de este modelo combinado se puede concentrar en los clientes más importantes con la flota propia de la empresa, disminuyendo los tiempos de entrega y a con el sistema tercerizado, cumplir con los clientes menos frecuentes o con pedidos menos grandes. A las empresas tercerizadas de transporte y logística se les exigirá el cumplimiento a tiempo y en las condiciones adecuadas, para lo cual se deberá firmar contratos con términos claros, estableciendo compensaciones en caso de no cumplimiento.

Diversificación y expansión de mercado. Otra de las falencias identificadas fue la dependencia de la empresa en pocos clientes grandes. Esto conlleva un riesgo financiero muy grande en caso de pérdida de uno de ellos. Para mitigar ese riesgo, se recomienda diversificar la cartera comercial para captar nuevos clientes del sector pecuario, agrícola y acuícola. Para ello, se puede participar de ferias industriales o el acercamiento directo con clientes. Gracias a la certificación internacional para ingredientes marinos, se puede diseñar un plan de exportación, buscando entrar a mercados en países vecinos como Colombia y Perú.

Fortalecimiento de la atención al cliente. Si bien las valoraciones de servicio al cliente fueron positivas, es necesario mejorar la calidad de atención como estrategia de mejora continua. Para ello, se puede implementar un sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) que permita atender las necesidades particulares de los clientes de manera más eficiente. Más aún, este sistema permitiría establecer un historial de pedido, analizando el comportamiento de compra y previendo eventuales contratiempos.

Mejoramiento continuo basado en indicadores. Esta estrategia se centra en el monitoreo mediante indicadores como: tiempos de entrega, la rentabilidad por ruta, ratios de eficiencia logística, satisfacción del cliente, eficiencia en costos de transporte. Además, la implementación de la tecnología permitiría cuantificar ciertos indicadores cualitativos como la condición de entrega y la humedad de la carga. A través de esta

estrategia se pueden tomar decisiones fundamentadas, para la fijación de estándares de calidad y eficiencia a largo plazo.

Tabla 9 *Plan estratégico de la propuesta*

Objetivo Estratégico	Acciones Clave	Indicadores de Logro	Meta Cuantificable	Responsable	Plazo de Ejecución
Optimizar el sistema logístico mediante tecnología y plataformas paleteras	Instalar sistema de rastreo con acceso para clientes Adquirir y adaptar plataformas paleteras para big bags Capacitar al personal de transporte y distribución	Sistema de rastreo funcional Porcentaje de cargas sobre palets Percepción del cliente	100 % de vehículos con rastreo activo 80 % de cargas paletizadas	Jefe de Logística y Tecnología	Enero – diciembre 2026
Reducir los costos logísticos en al menos un 15 %	Contratar transporte tercerizado en zonas no estratégicas Rediseñar rutas de distribución Implementar software de planificación logística	Reporte de costos logísticos Rendimiento por ruta	15 % de reducción frente al gasto logístico de 2025	Gerente de Operaciones	Enero – diciembre 2026

Tabla 9 Plan estratégico de la propuesta

Objetivo Estratégico	Acciones Clave	Indicadores de Logro	Meta Cuantificable	Responsable	Plazo de Ejecución
Diversificar la cartera de clientes nacionales	Realizar campañas de promoción en ferias y redes comerciales Identificar y contactar nuevos compradores potenciales Establecer condiciones comerciales flexibles	Número de nuevos clientes Porcentaje de volumen de ventas diversificado	cinco nuevos clientes medianos 20 % de ventas con nuevos clientes	Jefe Comercial	Enero – diciembre 2026
Desarrollar y poner en marcha un plan de exportación	Finalizar procesos de certificación internacional Seleccionar países destino y operadores logísticos Crear propuesta comercial internacional	Países con operaciones iniciadas Volumen exportado	Exportación activa a dos países (p. ej. Perú y Colombia)	Gerente General y Unidad de Exportación	Marzo – diciembre 2026
Implementar un sistema CRM y protocolo de atención postventa	Seleccionar e implementar software CRM Diseñar protocolo de atención y capacitación al equipo Evaluar satisfacción del cliente postventa	CRM funcional operativo Personal capacitado Reporte de satisfacción	CRM en uso 100 % del equipo comercial capacitado	Jefe de Ventas y Servicio al Cliente	Enero – diciembre 2026

Tabla 10 Diagrama de Gantt para la implementación de la propuesta

Estrategias / Tareas	Responsable	Año 2025											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Optimizar el sistema logístico mediante tecnología y plataformas paletas	Gerencia operativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estudio de factibilidad		X											
Búsqueda de proveedores			X										
Valoración de las propuestas			X										
Periodo de contratación				X									
Instalación de los sistemas				X									
Pruebas piloto					X								
Implementación						X							
Control y retroalimentación						X	X	X	X	X	X	X	X
Plan para reducir costos	Gerencia General	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación de las cadenas de valor		X											
Identificación de las tareas críticas		X											
Cálculo del costo de los procesos		X											
Plan alternativo de costos		X											
Implementación			X	X	X	X							
Control							X	X	X	X	X	X	X

Tabla 10 Diagrama de Gantt para la implementación de la propuesta (continuación)

Estrategias / Tareas	Responsable	Año 2025											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Diversificación de cartera de clientes nacionales	Gerencia comercial	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estudio de mercado		X											
Identificación de los clientes potenciales		X											
Gestión de ventas			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Retroalimentación			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan de exportación	Gerencia comercial												
Estudio de mercado internacional		X	X	X	X								
Identificación de socios comerciales						X	X	X					
Gestión de ventas									X	X	X	X	X
Retroalimentación									X	X	X	X	X
Implementación de CRM	Gerencia comercial	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
identificación de la oferta disponible		X											
Valoración de las alternativas		X											
Gestión de contratación		X	X										
Periodo de prueba			X										
Implementación				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Control y retroalimentación				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Limitaciones del Estudio

La investigación actual permitió identificar de manera adecuada la situación actual de la empresa ROSMEI S.A. y en base a dicha información establecer una propuesta fundamentada en las fortalezas y debilidades. A partir de ello, se elaboró un plan estratégico de mejoramiento. Sin embargo, el estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar, la información primaria recabada se fundamentó en entrevistas, lo que presenta resultados subjetivos tanto de los directivos de la empresa, como de los clientes. Si bien la percepción fue muy favorable, es necesario hacer investigación más profunda utilizando datos cuantitativos, como balances y registros históricos de venta. En la actual investigación no se llevó a cabo debido al sigilo de la empresa.

Otra limitación asociada se centra en la falta de un análisis detallado de las rutas de distribución que permita identificar la eficiencia en el uso de combustible. Por ello, se podría ampliar esta investigación a través de una valoración de los costos de combustible por vías alternativas, identificando la más eficiente. Este análisis permitiría a la empresa reprogramar los envíos por rutas más cortas, al mismo tiempo que considere valores adicionales como los costos de peaje.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El desarrollo del trabajo de investigación permitió cumplir con los objetivos establecidos, se realizó la identificación del problema y análisis de este, permitiendo contar con una base sólida para el desarrollo del proyecto; de igual manera, con la recopilación y análisis de las teorías, conceptos y aspectos legales aplicables a la empresa y al estudio, se pudo comprender la interacción de los procesos de distribución y su respectiva importancia dentro de la empresa.

La definición y aplicación de las técnicas e instrumentos de recopilación de información, definidos en la metodología aplicada, facilitó contar con datos confiables, los cuales fueron analizados permitiendo identificar la situación actual de ROSMEI S.A. en relación con su sistema de distribución. El análisis de los canales de distribución de ROSMEI S.A. para vender harina de pescado reveló su estructura actual, sus fortalezas y debilidades operativas. Aunque la empresa tiene rutas establecidas y actores definidos en su red logística, enfrenta limitaciones que afectan la cobertura de mercado, los tiempos de entrega y los costos logísticos. Se encontró que, aunque mantiene un flujo constante, hay margen para mejorar en rapidez, reducir gastos de transporte y mejorar la experiencia del cliente.

Optimizar estos canales podría disminuir tiempos y costos, y aumentar la satisfacción de compradores tanto a nivel nacional como internacional. Basándose en esto, se propusieron estrategias para hacer más eficiente la distribución, como fortalecer la logística, usar tecnología para seguimiento de entregas y mejorar las relaciones comerciales. En definitiva, mejorar los canales de distribución es clave para que ROSMEI S.A. consolide su presencia en mercados competitivos y logre un crecimiento sostenido.

Recomendaciones

En base al análisis de los canales de distribución de ROSMEI S.A., se recomienda lo siguiente para mejorar su eficiencia y competitividad: primero, conviene revisar tanto desde el lado técnico como comercial los canales actuales, identificando rutas, intermediarios y procesos logísticos que puedan simplificarse o eliminarse para ampliar cobertura y reducir tiempos de entrega. Usar herramientas de georreferenciación y análisis de datos será clave para tomar decisiones claras. Además, implementar un sistema de monitoreo en tiempo real con sensores, GPS y software de trazabilidad ayudará a que los productos lleguen en mejor estado, lo que reduce quejas y aumenta la satisfacción.

También, conviene optimizar costos agrupando cargas, formando alianzas con operadores logísticos y usando vehículos adecuados para cada tipo de carga, lo que mejorará tanto la rentabilidad como la eficiencia operativa en toda la cadena. Para fortalecer la relación con los clientes, una estrategia de fidelización centrada en un buen servicio postventa, encuestas de satisfacción y respuestas rápidas a problemas en las entregas será esencial. Finalmente, capacitar al equipo logístico y comercial en eficiencia, servicio y uso de nuevas tecnologías.

REFERENCIAS

- Abdul Rahman, N. S. F., Karim, N. H., Md Hanafiah, R., Abdul Hamid, S., & Mohammed, A. (2023). Decision analysis of warehouse productivity performance indicators to enhance logistics operational efficiency. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(4), 962–985. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2021-0373>
- Akerina, F., Kour, F., Amahorseja, A., Ada, R., & Simange, R. (2023). *Fish Quality Analysis and Business Development of Fishery Products Processing in Titigoli Village Morotai Island Regency*. International Conference on Sustainable Blue Economy (ICSBE). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1207/1/012012>
- Alshurideh, M., Gasaymeh, A., Ahmed, G., Alzoubi, H., & Kurd, B. A. (2020). Loyalty program effectiveness: Theoretical reviews and practical proofs. *Uncertain Supply Chain Management*, 599–612. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.2.003>
- Ayala, J. A., Benavides, A. A., Chiriboga, K. P., Guamanzara, G. Y., & Calva, E. E. (tutor). (2022). *Creación de una Microempresa Dedicada a la Producción y Comercialización de Harina de Pescado a Partir de los Residuos del Procesamiento de Pescado en la Ciudad de Quito, para el Año 2023* [Thesis, QUITO/UIDE/2022]. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/5525>
- Bilro, R., Correia, S., & Souto, P. (2023). A systematic review of customer behavior in business-to-business markets and agenda for future research. *Journal of Business Andi Industrial Marketing*, 38(8), 122–142. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2022-0313>
- Brennan, R., McGrath, H., & Canning, L. (2024). *Business-to-Business Marketing*. 1–100.
- Cabello, D. E., & Champa, C. C. (2024). Optimización del Proceso de Elaboración de Harina de Pescado en Pesquera Exalmar: Propuestas de Mejora para Aumentar la Eficiencia. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/682964>

- Campoverde, C. N., Garzón, A. I., & Capa, M. (2025). Estrategia comercial para impulsar las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino 2024. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 9(1), 8563–8582.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones de Ecuador [COPCI], 0 (2019).
- Contreras, E. (2024). La Ventaja Competitiva de Michael Porter. *Centro de Innovación y Creatividad Empresarial*. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>
- Creswell, J., & Creswell, D. (2018). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage Publishing.
- Czinkota, M. R., Kotabe, M., Vrontis, D., & Shams, S. M. R. (2021). Distribution and Supply Chain Management. En M. R. Czinkota, M. Kotabe, D. Vrontis, & S. M. R. Shams (Eds.), *Marketing Management: Past, Present and Future* (pp. 499–552). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66916-4_11
- Darmawan, D. F. (2023). Self-Efficacy, Work Environment, and Compensation on Motivation and its Affects Employee Performance. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 2(1), 61–71. <https://doi.org/10.37481/jko.v2i1.87>
- Del Rio, B. N., & Zuzunaga, K. L. (2024). Optimización del Inland Freight Agile en origen en operador logístico para la exportación en la industria de harina de pescado 2025. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683417>
- Devi, G., Deepa, A., Kumar, J., Kumar, B., Kumar, R., & Sekhar, C. (2023). Marketing and Distribution Channels for Fisheries and Aqua Products in India. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(3S), 3095–3105. <https://doi.org/10.17762/sfs.v10i3S.1087>
- Do, Q., Mishra, N., Colicchia, C., Creazza, A., & Ramudhin, A. (2022). An extended institutional theory perspective on the adoption of circular economy practices:

Insights from the seafood industry. *International Journal of Production Economics*, 247, 108400. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108400>

Felix, J. M., & Martínez, M. E. (2021). Influencia de la capacidad de procesamiento, número de embarcaciones, número de plantas y certificaciones en el desempeño exportador de las empresas peruanas de harina de pescado en el periodo 2012-2019. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/657783>

Gavalas, D., Syriopoulos, T., & Tsatsaronis, M. (2022). Assessing key performance indicators in the shipbuilding industry; an MCDM approach. *Maritime Policy & Management*, 49(4), 463–491. <https://doi.org/10.1080/03088839.2021.1876939>

Gilson, F., New, M. B., Rodrigues, L. A., & Valenti, W. C. (2023). Effect of fish downstream supply chain on wealth creation: The case of tambatinga in the Brazilian Midnorth. *Aquaculture International*, 31(3), 1401–1421. <https://doi.org/10.1007/s10499-023-01056-0>

Global Growth Insights. (2025). *Tamaño del mercado de harina y pescado / Tendencias de la industria [2025-2033]*. <https://www.globalgrowthinsights.com/es/market-reports/fishmeal-and-fishoil-market-105939>

Hernández-Chea, R., Mahdad, M., Minh, T. T., & Hjortsø, C. N. (2021). Moving beyond intermediation: How intermediary organizations shape collaboration dynamics in entrepreneurial ecosystems. *Technovation*, 108, 102332. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102332>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cualitativa, Cuantitativa y Mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

Islam, Md. S. (2023). Commercial Fisheries and Aquaculture Shrimp in Bangladesh: Production, Export, and Local Supply Chain. En R. Ahmed, A. Al-Maruf, & J. C. Jenkins (Eds.), *Transforming Bangladesh* (pp. 77–84). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-45093-8_8

- Judijanto, L., Asniar, N., Kushariyadi, K., Utami, E. Y., & Telaumbanua, E. (2024). Application of Integrated Logistics Networks in Improving the Efficiency of Distribution and Delivery of Goods in Indonesia a Literature Review. *Sciences du Nord Economics and Business*, 1(01), 01–10. <https://doi.org/10.58812/sneb.v1i1.6>
- Kargung's, V., Kweyu, C., & Rotich, T. (2024). Evaluation of the Shortest Route Possible in Distribution of Fish Product in Western Kenya Region. *American Journal of Applied Mathematics*, 12(3), Article 3. <https://doi.org/10.11648/j.ajam.20241203.12>
- Karpova, N. P., & Evtodieva, T. E. (2024). Knowledge System in Logistics to Improve the Efficiency of Enterprises' Commercial Activities. En V. V. Mantulenko, J. Horák, & J. Kučera (Eds.), *Proceedings of the XI International Scientific Conference "Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends and New Opportunities" (ISCDTE 2024)* (Vol. 1063, pp. 136–142). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65662-0_19
- Karpun, O., & Marchuk, V. (2024). (PDF) Logistic approach to the segmentation of the company's customers as a basis for the formation of logistics services. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-3>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2022). *Principles of Marketing*. Pearson Education.
- Manrique, M., Teves, J., Taco, A., & Flores, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: Una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136–1146.
- Marco, J., Valderrama, D., & Rueda, M. (2021). Evaluating management reforms in a Colombian shrimp fishery using fisheries performance indicators. *Marine Policy*, 125, 104258. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2020.104258>
- Maulana, E. D., & Ratnaningtyas, S. (2024). Optimizing Efficiency and Sustainability: A Comprehensive Study of The Fishing Industry's Supply Chain for Global Export Markets (Case Study PT Bintang Tirta Semesta). *International Research Journal of Economics and Management Studies IRJEMS*, 3(1). <https://irjems.org/irjems-v3i1p147.html>

- Maza, L. F. B., Dulce, S. Y. V., & Capcha, J. K. G. (2023). Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la productividad en el área de producción de harina de pescado. *INGnosis*, 9(1), Article 1. <https://doi.org/10.18050/ingnosis.v9i1.3098>
- Mendoza, M., & Sánchez, E. (2024). *Análisis de competitividad de la exportación de harina de pescado entre Ecuador y Perú durante el periodo 2019 al 2022* [Universidad de Guayaquil]. <https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/01b333bc-4c90-47ea-b40d-db97a99663c1/content>
- Mohsen, A., Yasser, I., Yousif, R., & Wally, F. (2023). The effect of distribution channels' strategies and types on consumers' buying behavior of convenience products. *MSA-Management science journal*, 2(2), 101–125. <https://doi.org/10.21608/msamsj.2023.201931.1011>
- Navarro, A. (2024). Detrás del modelo business-to consumer (B2C): Consideraciones jurídicas de la tasa de reparto del e-commerce. *Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política*, 40. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9438266.pdf>
- Panorama Acuícola. (2025, marzo 21). En 2025 la producción mundial de harina y aceite de pescado tuvo un buen comienzo. *Panorama Acuícola Magazine*. <https://panoramaacuicola.com/2025/03/21/en-2025-la-produccion-mundial-de-harina-y-aceite-de-pescado-tuvo-un-buen-comienzo/>
- Proaño, A., & Remache, E. (2020). *Análisis de la exportación de harina de pescado (2301.20.11.00) desde Ecuador hacia Colombia, Japón y China periodo 2013-2018*. [Universidad de las Fuerzas Armadas]. <https://repositoriobe.espe.edu.ec/server/api/core/bitstreams/bf20d344-1c84-4289-8301-9534df27966e/content>
- Rahman, L. F., Alam, L., Marufuzzaman, M., & Sumaila, U. R. (2021). Traceability of Sustainability and Safety in Fishery Supply Chain Management Systems Using Radio Frequency Identification Technology. *Foods*, 10(10), 2265. <https://doi.org/10.3390/foods10102265>

- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2024). Is segmentation a theory? Improving the theoretical basis of a foundational concept in business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 116, 82–92. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.012>
- ROSMEI S.A. (2025). *Quienes somos*. <https://ROSMEI.com.ec/index.html>
- Salsabila, A., Alfatih, I. M., Yusuf, M. A. B., Sintia, S., & Alamsyah, D. P. (2023). The theory of consumer perceived value to achieve sustainable performance. *AIP Conference Proceedings*, 2594(1), 120007. <https://doi.org/10.1063/5.0126322>
- Singh, P., Arora, L., & Choudhry, A. (2022). Consumer Behavior in the Service Industry: An Integrative Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*, 15(1), 250. <https://doi.org/10.3390/su15010250>
- Syahputra, R. A., Aulia, M. R., Annisa, Y., Pamungkas, I., & Adib, A. (2023). Enhancing Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) through Supply Chain Integration—An Examination of the Fisheries Sector in Aceh. *Jurnal Industri Dan Inovasi (INVASI)*, 1(1), Article 1.
- Tadayonrad, Y., & Ndiaye, A. B. (2023). A new key performance indicator model for demand forecasting in inventory management considering supply chain reliability and seasonality. *Supply Chain Analytics*, 3, 100026. <https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100026>
- Universidad Abierta y a Distancia de México [UNADM]. (2024). *Módulo VIII: Distribución y almacenamiento*. División de Ciencias de la Salud, Biológicas y Ambientales. https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DCSBA/BLOQUE2/SA/04/SADAL/unidad_02/descargables/SADAL_TA2_Contenido.pdf
- Yagual, J. S. (2024). *Simulación de un sistema automatizado de una línea de producción de harina de pescado en la provincia de Santa Elena* [bachelorThesis, La Libertad, Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2024]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10623>

Anexos

Anexo A Transcripción de las entrevistas a directivos de la empresa

I. Información del entrevistado

Nombre completo: Ing. José Ignacio López Peña

Cargo: Gerente General

Departamento/Área: Administrativa/Financiera

Años de experiencia en la empresa: 14 años (2011)

Fecha de la entrevista: 25/07/2025

Nombre del entrevistador: Julexi Nicole López Friend

II. Preguntas abiertas

1. ¿Podría describirme cuáles son los canales de distribución que actualmente utiliza ROSMEI S.A. para comercializar la harina de pescado?

Actualmente, la distribución se realiza principalmente mediante:

- Venta directa a productores y plantas procesadoras de alimento balanceado para animales, que utilizan la harina de pescado como ingrediente clave.
- Entrega por vehículos propios, como camiones, que permiten trasladar el producto terminado directamente hasta el cliente, ofreciendo así un control logístico eficiente y garantizando la calidad en la entrega.

2. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar un canal de distribución específico según el tipo de cliente o el mercado objetivo?

1. Características del Cliente y Hábitos de Consumo

- ¿Quién es el cliente final? Grandes empresas como Pronaca, Gisis o Alimentosa suelen hacer pedidos grandes y menos frecuentes, lo cual favorece canales más directos y personalizados.

2. Cobertura Geográfica y Logística

- La ubicación de los clientes importa para mantener costos de transporte bajos y cumplir con tiempos de entrega.

3. Costos y Control

- Los costos de transporte, almacenamiento y distribución deben equilibrarse con la rentabilidad del canal y la calidad del servicio al cliente.

4. Estrategia Comercial y Relacional

- Al trabajar con grandes clientes, se suele privilegiar canales que aseguren buena comunicación, seguimiento y cumplimiento de estándares exigidos, como ROSMEI lo hace con sus principales clientes.

3. Desde su experiencia, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno de los canales actualmente empleados?

Venta directa a productores y plantas procesadoras

- Fortalezas
 - Fidelización
 - Mayor Control de Calidad
 - Negociación Directa
 - Retroalimentación
- Debilidades
 - Dependencia de pocos clientes
 - Alto Nivel de exigencia
 - Perdida de posicionamiento en el mercado

Transporte Propio

- Fortalezas
 - Total control logístico
 - Confianza del cliente
- Debilidades
 - Costos fijos y de mantenimiento
 - Capacidad limitada de entrega

4. Describa la tipología de sus clientes, ¿Quiénes son, donde están ubicados, ¿cuántos de ellos son recurrentes?

Principales clientes:

- Gisis SA – Duran - Recurrente
- Alimentsa SA – Duran - Recurrente
- Pronaca SA – Bucay - Recurrente
- HaidFeed Ecuador – Duran - Recurrente

5. ¿Cómo se organiza y controla la cobertura geográfica de los canales de distribución?
¿Considera que es suficiente para llegar eficientemente a los diferentes destinos?

Se organiza mediante

- Rutas definidas
- Vehículos propios
- Programación anticipada

Se controla mediante

- Supervisión directa de entregas
- Comunicación con clientes
- Monitores logísticos

Sí, mediante estas normas ROSMEI SA puede cubrir de manera eficiente los principales destinos nacionales.

6. En relación con los tiempos de entrega, ¿cuál es su percepción sobre la eficiencia de los canales de distribución actuales? ¿Podría dar ejemplos que lo evidencien?

Los tiempos de entrega son eficientes, siempre en coordinación con los clientes, siempre salen con dos horas de anticipación por cualquier imprevisto.

7. ¿Qué herramientas o procedimientos internos emplean para monitorear y mejorar los tiempos de entrega?

Los vehículos tienen rastreadores y son monitoreados todo el tiempo.

8. ¿Cómo calificaría los costos logísticos asociados a cada canal de distribución? ¿Considera que están equilibrados con el nivel de servicio que se ofrece?

Los costos logísticos representan una estructura equilibrada en función del servicio esperado, especialmente por seguridad y confidencialidad de información.

9. ¿La empresa realiza evaluaciones periódicas de la eficiencia de los canales de distribución en términos de costos, cobertura y satisfacción del cliente?

- La empresa mantiene un control riguroso y supervisión directa de sus rutas y entregas
- Se evalúan indicadores logísticos (tiempos de entrega, cumplimiento de rutas, incidencias) que permiten detectar áreas de mejora y garantizar la calidad del servicio

10. ¿Qué tipo de retroalimentación se recibe por parte de los clientes respecto a la distribución del producto? ¿Se realiza alguna medición sistemática de su nivel de satisfacción?

Al ser nuestros principales clientes empresas como Gisis SA, Pronaca SA, Alimentos SA recibimos retroalimentación de manera directa; así como evaluaciones constantes del servicio brindado.

11. ¿Qué acciones se toman cuando existen reclamos o sugerencias relacionadas con el proceso de distribución?

ROSMEI S.A. cuenta con un proceso estructurado para manejar reclamos y sugerencias:

- Recepción directa de reclamos y sugerencias
- Análisis y seguimiento de incidencias
- Acciones correctivas y preventivas
- Supervisión y control continuo

12. Desde su perspectiva, ¿qué mejoras podrían implementarse en los actuales canales de distribución para incrementar su eficiencia?

- Mejora de Comunicación y retroalimentación de clientes
- Capacitación continua de personal logístico
- Monitoreo logístico en tiempo real

13. ¿Se han considerado o implementado nuevos canales de distribución recientemente? ¿Qué factores motivaron su análisis o implementación?

Se compro un tanquero para también realizar la entrega de aceite de pescado.

14. ¿Qué impacto cree que tienen los canales de distribución en la percepción del cliente y en la posición competitiva de la empresa en el mercado?

Los canales de distribución nos ayudan a generar confianza y fidelidad en nuestros clientes, creando relaciones cercanas y estratégicas.

15. Finalmente, ¿qué recomendaciones haría para asegurar una distribución más eficiente, rentable y orientada al cliente?

- Optimización logística
- Fortalecimiento de comunicación y retroalimentación
- Análisis continuo y uso de indicadores

I. Información del entrevistado

Nombre completo: Ing. José Ubaldo Bazán Tigrero

Cargo: Jefe de Calidad

Departamento/Área: Producción

Años de experiencia en la empresa: 7 años

Fecha de la entrevista: 24/07/2025

Nombre del entrevistador: Julexi Nicole Lopez Friend

II. Preguntas abiertas

1. ¿Podría describirme cuáles son los canales de distribución que actualmente utiliza ROSMEI S.A. para comercializar la harina de pescado?

ROSMEI cuenta con una página web para dar a conocer sobre sus productos, en donde realiza la descripción del proceso y nos da a conocer las instalaciones

La venta de los productos de ROSMEI se realiza de manera directa con los consumidores, existe un jefe de ventas el cual llega a un contrato con las empresas consumidoras para la distribución del producto

2. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar un canal de distribución específico según el tipo de cliente o el mercado objetivo?

Normalmente se realiza los despachos en plataformas de la empresa, despachando en sacos de 50 Kg, pero por la demanda y por el manejo de mayores cantidades, se está realizando la venta en big bags, dependiendo de las necesidades de los clientes.

Existen ciertas compañías que nos envían transporte para el despacho.

El despacho del aceite de pescado es en camiones tanqueros de la empresa ROSMEI con una capacidad máxima de 25 ton

3. Desde su experiencia, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno de los canales actualmente empleados?

Mayor seguridad en la entrega del producto, ya que se puede controlar los tiempos de recorrido y llegada del producto, pero esto lleva a gastos de mantenimiento, de conductor y de controles vehiculares en las vías.

El producto en sacos lleva mayor personal al momento de producirlo ya que se debe llenar, pesar y sellar con su respectivo etiquetado para luego estibar en pallets, en el despacho se toma un considerable tiempo debido a que el personal debe estibar en las plataformas, pero existen compañías que trabajan con pallets, los cuales nos son enviados y se estiba en rumas de 40 o 30 sacos por pallets, facilitando el despacho ya que con un montacargas se sube la carga.

En big bag necesita un montacargas para la movilización del mismo tanto en el llenado como en el momento de estibar, además de ocupar mayor espacio en bodega ya que solo se puede estibar uno encima de otro y este contiene solo 1 ton de producto (20 sacos)

4. Describa la tipología de sus clientes, ¿Quiénes son, donde están ubicados, ¿cuántos de ellos son recurrentes?

Gisis SA – Duran - Recurrente

Alimentsa SA – Duran - Recurrente

Pronaca SA – Bucay - Recurrente

Haid Ecuador – Duran - Recurrente

5. ¿Cómo se organiza y controla la cobertura geográfica de los canales de distribución? ¿Considera que es suficiente para llegar eficientemente a los diferentes destinos?

Existe control en el momento de despacho, tanto en limpieza y desinfección, como en cantidades de sacos o de big bag que se despacha, además, se pesa el camión vacío y cargado obteniendo un aproximado de la carga que se está enviando.

El transportista en las mañanas, recoge la documentación necesaria para la movilización de la carga y es dirigido a su destino, indicando sus coordenadas. Hasta llegar a su destino.

6. En relación con los tiempos de entrega, ¿cuál es su percepción sobre la eficiencia de los canales de distribución actuales? ¿Podría dar ejemplos que lo evidencien?

Según lo acordado en el contrato, se planifica la semana de entrega del producto, y las plataformas normalmente realizan sus recorridos en las mañanas llegando a sus destinos a las primeras horas de la jornada

7. ¿Qué herramientas o procedimientos internos emplean para monitorear y mejorar los tiempos de entrega?

Los vehículos cuentan con GPS y son monitoreados y detallan sus coordenadas en todo el viaje

8. ¿Cómo calificaría los costos logísticos asociados a cada canal de distribución? ¿Considera que están equilibrados con el nivel de servicio que se ofrece?

Si, por eso se llega a un acuerdo con los consumidores para conocer si desea que la carga sea enviada o ellos pasen a retirarla

9. ¿La empresa realiza evaluaciones periódicas de la eficiencia de los canales de distribución en términos de costos, cobertura y satisfacción del cliente?

Si, de acuerdo a esos controles podemos ofertar nuestro producto, en que cantidad enviarla y la forma de empaquetarlo.

10. ¿Qué tipo de retroalimentación se recibe por parte de los clientes respecto a la distribución del producto? ¿Se realiza alguna medición sistemática de su nivel de satisfacción?

Nuestros consumidores se encuentran preocupados por la contaminación cruzada, para la satisfacción de ellos se envían las tres últimas guías, de las tres últimas cargas realizadas por las plataformas o tanqueros, y el control vehicular en el que se detalla el estado del transporte

11. ¿Qué acciones se toman cuando existen reclamos o sugerencias relacionadas con el proceso de distribución?

Se realiza una conversación de lo ocurrido con los consumidores, si es necesario se realiza un plan de acción y se toma las medidas correctivas para la mejora del sistema

12. Desde su perspectiva, ¿qué mejoras podrían implementarse en los actuales canales de distribución para incrementar su eficiencia?

Con el uso de Big Bags se puede realizar una mejora a las plataformas, transformándolas en paletas para mejorar el manejo, control, distribución de peso de la carga.

13. ¿Se han considerado o implementado nuevos canales de distribución recientemente? ¿Qué factores motivaron su análisis o implementación?

Con el programa de certificación internacional para ingredientes marinos, se considera la exportación a otros países lo cual nos conlleva a otros tipos de distribución del producto, lo cual nos va a demandar un gran reto para que nuestro producto llegue en óptimas condiciones a su destino final.

14. ¿Qué impacto cree que tienen los canales de distribución en la percepción del cliente y en la posición competitiva de la empresa en el mercado?

El cliente quiere optimizar su bodega, aumentar su eficiencia en producción y control en sus insumos, conociendo la trazabilidad del producto.

ROSMEI dando a conocer sus formas de despacho, tipos de envase del producto, calidad del mismo, llamarán la atención de varias empresas.

15. Finalmente, ¿qué recomendaciones haría para asegurar una distribución más eficiente, rentable y orientada al cliente?

Comunicación con los clientes para programar la distribución

Conocer sus instalaciones, para descubrir y satisfacer sus necesidades.

I. Información del entrevistado

Nombre completo: Ing. Nuvia Jazmín Gómez Peña

Cargo: Asistente de Ventas

Departamento/Área: Departamento de Ventas y Facturación

Años de experiencia en la empresa: 18 años

Fecha de la entrevista: 24-julio-2025

Nombre del entrevistador: Julexi Nicole López Friend

II. Preguntas abiertas

1. ¿Podría describirme cuáles son los canales de distribución que actualmente utiliza ROSMEI S.A. para comercializar la harina de pescado?

Canal Directo

Canal B2B (Canales a consumidores Industriales)

2. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar un canal de distribución específico según el tipo de cliente o el mercado objetivo?

Optimización en la eficiencia logística

Alcance máximo de cobertura

Satisfacción del cliente

3. Desde su experiencia, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno de los canales actualmente empleados?

FORTALEZAS

Base de clientes establecida

Amplio alcance en el mercado

Productos de calidad

Contacto directo con los clientes

DEBILIDADES

Aumento en los costos de distribución

Mayor cantidad de inventario

Vedas no programadas

Inversión en infraestructura

4. Describa la tipología de sus clientes, ¿Quiénes son, donde están ubicados, ¿cuántos de ellos son recurrentes?

Nuestro producto está direccionado a las Procesadoras de Balanceados, ubicadas en la zona industrial de Durán-Tambo de las cuales 5 tenemos recurrentes.

5. ¿Cómo se organiza y controla la cobertura geográfica de los canales de distribución?

¿Considera que es suficiente para llegar eficientemente a los diferentes destinos?

Trabajamos con Órdenes de Compras y programación de entregas semanales. Siendo eficientemente suficiente para poder cumplir con despachos oportunos y sin contratiempos.

6. En relación con los tiempos de entrega, ¿cuál es su percepción sobre la eficiencia de los canales de distribución actuales? ¿Podría dar ejemplos que lo evidencien?

Damos dado vital importancia a este tema velando siempre por mantener en óptimas condiciones el almacenamiento, la gestión de inventario, el embalaje y el etiquetado de

nuestros productos con la finalidad de optimizar tiempo y riesgos al momento de su distribución.

7. ¿Qué herramientas o procedimientos internos emplean para monitorear y mejorar los tiempos de entrega?

Revisiones semanales en la disponibilidad del producto y transporte.

8. ¿Cómo calificaría los costos logísticos asociados a cada canal de distribución? ¿Considera que están equilibrados con el nivel de servicio que se ofrece?

De acuerdo a las variaciones que actualmente ha realizado el gobierno en sus normativas, el costo logístico ha sido afectado, lo que ha conllevado a un aumento en el valor final del producto.

9. ¿La empresa realiza evaluaciones periódicas de la eficiencia de los canales de distribución en términos de costos, cobertura y satisfacción del cliente?

Si, cada término de oscura realizamos este tipo de evaluaciones.

10. ¿Qué tipo de retroalimentación se recibe por parte de los clientes respecto a la distribución del producto? ¿Se realiza alguna medición sistemática de su nivel de satisfacción?

11. ¿Qué acciones se toman cuando existen reclamos o sugerencias relacionadas con el proceso de distribución?

Si inmediatamente se realiza el Plan de Acción Correctiva

12. Desde su perspectiva, ¿qué mejoras podrían implementarse en los actuales canales de distribución para incrementar su eficiencia?

Implementar tecnología en Sistema de Gestión de Transporte

Agilidad Operativa

Reducción de errores logísticos

Optimización de Costos

Coordinación entre equipos

13. ¿Se han considerado o implementado nuevos canales de distribución recientemente? ¿Qué factores motivaron su análisis o implementación?

Por el momento no.

14. ¿Qué impacto cree que tienen los canales de distribución en la percepción del cliente y en la posición competitiva de la empresa en el mercado?

Tienen un impacto muy significativo en su percepción porque nos brinda la oportunidad de generar confianza en la disponibilidad y accesibilidad de nuestro producto, así como también en la velocidad de entrega y calidad de servicio.

Estos canales nos permiten ganar ventaja frente a nuestros competidores en la cobertura de mercado llegando a nuevos nichos, construyendo valor de marca y fidelidad por parte de nuestros clientes.

15. Finalmente, ¿qué recomendaciones haría para asegurar una distribución más eficiente, rentable y orientada al cliente?

Pienso que debemos trabajar en forma conjunta y eficiente la logística, la tecnología y la estrategia comercial.

Anexo B *Transcripción de las entrevistas a clientes de la empresa*

I. Información del cliente

Nombre de la empresa o persona: GISIS S.A

Nombre del entrevistado: Ing. Jacqueline Arias

Cargo o función dentro de la empresa: Dpto. Compras

Antigüedad como cliente de ROSMEI S.A.: 20 años

Ciudad/Provincia: Duran/Guayas

II. Preguntas respecto a ROSMEI S.A.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo es cliente de ROSMEI S.A.? ¿Cómo conoció a la empresa?

Somos cliente de ROSMEI S.A. desde hace 20 años. Conocimos la empresa a través de una recomendación de un amigo que trabaja en la industria. Me impresionó la calidad de sus productos y la atención al cliente.

2. ¿Cuál es el canal mediante el cual realiza sus compras o recibe los productos? (Por ejemplo: contacto directo con ventas, distribuidores, pedidos en línea, etc.) ¿Está satisfecho con este canal?

Realizo las compras a través del contacto directo con el equipo de venta de ROSMEI S.A, estoy satisfecho con este canal, ya que me permite obtener respuestas rápidas y personalizadas a cualquier pregunta y necesidades.

3. En su experiencia, ¿cómo califica la cobertura geográfica del servicio de distribución? ¿Considera que los productos llegan sin dificultades hasta su destino? (Bueno, regular o malo) justifique su respuesta.

Calificaría la cobertura geográfica del servicio de distribución de ROSMEI S.A como buena y regular. Los productos muchas veces llegan sin dificultades hasta el destino, pero en temporada de lluvia el producto llega con algunas situaciones como, por ejemplo: Algunos Big Bags que es donde se conserva la harina llegan húmedos, también las entregas a veces tienen más retrasos en esta temporada, pero respecto al equipo de distribución son super eficientes respecto a coordinación de entrega de producto y soluciones.

4. ¿Cómo describiría los tiempos de entrega de ROSMEI S.A.? ¿Se ajustan a sus necesidades o ha experimentado demoras? (Bueno, regular o malo) justifique su respuesta

Los tiempos de entrega de ROSMEI S.A. son buenos. Nos han entregado los productos dentro del plazo establecido, y no he experimentado demoras significativas.

5. ¿Cuál ha sido su experiencia con la atención y el soporte que recibe durante el proceso de entrega?

La atención y el soporte que recibo durante el proceso de entrega son excelentes. El equipo de distribución es amable y profesional, y siempre están dispuestos a ayudarme con cualquier problema que surja.

6. ¿Cómo calificaría el estado en que llegan los productos? ¿Ha tenido inconvenientes con el embalaje, transporte o manipulación? (Bueno, regular o malo) justifique su respuesta

Los productos llegan en su mayoría en buen estado, pero como comentaba en una pregunta anterior, hay veces que en temporadas de lluvia suelen surgir inconvenientes.

7. En cuanto a los costos logísticos o de transporte, ¿cree que son razonables y proporcionales al servicio recibido? ¿Por qué?

Considero que los costos logísticos son razonables y proporcionales al servicio recibido. El equipo de ventas de ROSMEI S.A. siempre me proporciona información detallada sobre los costos, y puedo planificar las compras de acuerdo a nuestras necesidades y presupuesto.

8. ¿Ha tenido que comunicarse con la empresa por algún inconveniente relacionado con la distribución? ¿Cómo fue la atención recibida y la solución ofrecida? (Bueno, regular o malo) justifique su respuesta

En una ocasión, tuve que comunicarme con la empresa por un problema con la entrega de un pedido. La atención recibida fue buena, y la solución ofrecida fue rápida y efectiva. El equipo de distribución se disculpó por el inconveniente y trabajó para resolverlo lo antes posible.

9. En general, ¿qué tan satisfecho se siente con el proceso de distribución de los productos de ROSMEI S.A.? ¿Qué aspectos destacaría como positivos?

En general, estoy muy satisfecho con el proceso de distribución de los productos de ROSMEI S.A. Destacaría la eficiencia y la profesionalidad del equipo de distribución, así como la calidad de los productos.

10. ¿Qué sugerencias o recomendaciones haría para mejorar la distribución de los productos?

Una sugerencia que haría es mejorar la comunicación sobre el estado de los pedidos. Me gustaría recibir actualizaciones más frecuentes sobre el progreso de mis pedidos, para poder planificar mejor mis operaciones y también que cuando sea temporada de lluvia se busque una mejor distribución, tal vez subir la carga a los tráileres en un espacio cerrado para que así de ninguna manera alguno de los Big Bags llegue con humedad.

11. Finalmente, ¿considera que la forma en que se realiza la distribución influye en su decisión de continuar comprando a la empresa?

Definitivamente, la forma en que se realiza la distribución influye en nuestra decisión de continuar comprando a ROSMEI S.A. La eficiencia y la profesionalidad del equipo de distribución son fundamentales para mí, y aunque a veces hay situaciones que tal vez se salen de las manos, se puede mejorar.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA – CLIENTES DE ROSMEI S.A.

I. Información del cliente

Nombre de la empresa o persona: BIOMAR S.A

Nombre del entrevistado: Ing. Arianna Muñoz

Cargo o función dentro de la empresa: Dpto. Compras

Antigüedad como cliente de ROSMEI S.A.: 20 AÑOS DE ANTIGÜEDAD

Ciudad/Provincia: DURAN-TAMBO/PROVINCIA GUAYAS

II. Preguntas respecto a ROSMEI S.A.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo es cliente de ROSMEI S.A.? ¿Cómo conoció a la empresa?

Conocimos a ROSMEI hace más o menos 20 años nos contactamos directamente con la empresa para hacernos clientes, empezamos con las respectivas inspecciones de sus instalaciones de ROSMEI S.A, se entregó toda la documentación correspondiente para luego ya quedar como clientes de ROSMEI y hasta hora son uno de nuestros mejores proveedores de harina de pescado en el mercado nacional.

2. ¿Cuál es el canal mediante el cual realiza sus compras o recibe los productos? (Por ejemplo: contacto directo con ventas, distribuidores, pedidos en línea, etc.) ¿Está satisfecho con este canal?

Nuestro canal con el que realizamos las compras es con el contacto directo, si estamos satisfechos con este canal porque así no hay intermediarios y podemos hacer nuestros pedidos directamente y así siempre han sido mucho más rápidos y eficaces

3. En su experiencia, ¿cómo califica la cobertura geográfica del servicio de distribución? ¿Considera que los productos llegan sin dificultades hasta su destino? (Bueno, regular o malo) justifique su respuesta.

Calificamos su cobertura como buena, ya que siempre el producto nos ha llegado en perfecto estado.

4. ¿Cómo describiría los tiempos de entrega de ROSMEI S.A.? ¿Se ajustan a sus necesidades o ha experimentado demoras? (Bueno, regular o malo) justifique su respuesta

En tiempo de escasez de materia prima (pesca) las entregan suelen demorar un poco más de lo normal, pero fuera de esos tiempos sus entregas de ROSMEI son muy buenas y casi no demoran.

5. ¿Cuál ha sido su experiencia con la atención y el soporte que recibe durante el proceso de entrega?

El equipo de ROSMEI está bien capacitado para cualquier situación, siempre están al pendiente y atentos a cualquier problema que pueda pasar en el proceso de entrega.

6. ¿Cómo calificaría el estado en que llegan los productos? ¿Ha tenido inconvenientes con el embalaje, transporte o manipulación? (Bueno, regular o malo) justifique su respuesta

Respecto al producto siempre llega en perfecto estado, pero en transportes hay veces que la carga llega un poco virada y eso a nosotros nos demanda de más tiempo para el momento de la descarga, ya que se tiene que hacer el procedimiento un poco más lento.

7. En cuanto a los costos logísticos o de transporte, ¿cree que son razonables y proporcionales al servicio recibido? ¿Por qué?

Los costos son muy razonables en este caso nunca hemos tenido ningún tipo de problema.

8. ¿Ha tenido que comunicarse con la empresa por algún inconveniente relacionado con la distribución? ¿Cómo fue la atención recibida y la solución ofrecida? (Bueno, regular o malo) justifique su respuesta

Si, en pocas ocasiones hemos tenido que llamar a la empresa para que tengan más precaución tal vez con sus transportes al momento de viajar hasta su destino, porque en algunas ocasiones las cargas han llegado un poco viradas y eso nos genera retraso.

9. En general, ¿qué tan satisfecho se siente con el proceso de distribución de los productos de ROSMEI S.A.? ¿Qué aspectos destacaría como positivos?

Estamos satisfechos con el proceso de distribución de ROSMEI sobre todo porque siempre están dispuestos a darnos solución ante cualquier inconveniente.

10. ¿Qué sugerencias o recomendaciones haría para mejorar la distribución de los productos?

Ofrecer entregas mucho más rápidas

Evitar retrasos y si estos ocurren informar con anticipación

Usar siempre empaques seguros

Seguimiento del pedido en tiempo real

11. Finalmente, ¿considera que la forma en que se realiza la distribución influye en su decisión de continuar comprando a la empresa?

Considero que todo influye ya que como clientes queremos calidad y eficiencia. ROSMEI S.A es uno de nuestros mejores proveedores de harina de pescado, brindándonos la mejor calidad.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **López Friend, Julexi Nicole**, con C.C: 0928356989 autora del trabajo de titulación: **Estudio de los canales de distribución de harina de pescado utilizados por ROSMEI S.A. y su eficiencia comercial**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Comercio** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro 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.- Autorizo 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, **1 de septiembre de 2025**

LA AUTORA



f. _____
López Friend, Julexi Nicole

C.I. 0928356989



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Estudio de los canales de distribución de harina de pescado utilizados por ROSMEI S.A. y su eficiencia comercial.		
AUTOR(ES)	López Friend, Julexi Nicole		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Díaz Aveiga, Nelly Kathyuska, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Comercio		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Comercio		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	1 de septiembre de 2025	No. DE PÁGINAS:	74 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión empresarial, comercialización y economía, Finanzas y comercio, Marketing, Comercio internacional.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Canales de distribución, industria pesquera, comercialización, transportación y logística, harina, pesca.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente estudio tiene como objetivo analizar la eficiencia de los canales de distribución de harina de pescado utilizados por ROSMEI S.A., identificando sus fortalezas y debilidades, así como proponer estrategias de mejora que optimicen su alcance y competitividad en el mercado nacional e internacional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo para obtener una visión específica del problema. Se aplicaron entrevistas a directivos de la empresa y a los clientes, además de una revisión documental. El diseño fue de tipo descriptivo y analítico, permitiendo establecer relaciones entre la gestión de los canales y el desempeño comercial. Los resultados evidenciaron que ROSMEI S.A. mantiene un sistema de distribución tradicional basado en acuerdos directos con clientes, sin una evaluación sistemática de su eficiencia. Esto ha derivado en duplicación de rutas logísticas, incumplimiento ocasional en los tiempos de entrega, elevación de costos operativos y migración de ciertos clientes hacia competidores con canales más ágiles y flexibles. Asimismo, se detectó que la empresa no ha logrado incursionar de manera efectiva en mercados internacionales debido a limitaciones en su cobertura y capacidad logística. A partir de estos hallazgos, se plantea una propuesta de mejoramiento del sistema de distribución que incluye la incorporación de herramientas tecnológicas de monitoreo, optimización de rutas, segmentación de clientes y fortalecimiento de la logística para garantizar entregas puntuales y en condiciones óptimas. Estas estrategias buscan incrementar la eficiencia comercial de ROSMEI S.A., consolidar su presencia en el mercado nacional y abrir oportunidades de expansión internacional.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-963266293	E-mail: julexi.lopez@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			