



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN MERCADOTECNIA**

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA  
PROMOCIONAR LA OFERTA EXPORTABLE ECUATORIANA  
EN PANAMÁ, FUNDAMENTADO EN LA SELECCIÓN DE LOS  
PRODUCTOS ECUATORIANOS CON POTENCIAL EN EL  
MERCADO PANAMEÑO**

**AUTORES: LCDA. MAITE FREIRE Y MSC. JUAN TERÁN**

**DIRECTOR: ING. KARLA BENAVIDES**

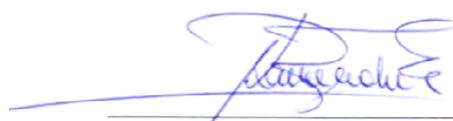
**SANGOLQUÍ**

**2015**

## CERTIFICADO

Certifico que he tutorado el presente trabajo realizado por la Lcda. Maite Freire Villacreses y el Mcs. Juan Terán Jurado como requerimiento parcial para la obtención del Título de **MAGISTER EN MERCADOTECNIA**.

Sangolquí, Enero del 2015



---

Karla Benavides

## AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Lcda. Maite Freire Villacreses y Msc. Juan Terán Jurado, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.



---

Lcda. Maite Freire Villacreses



---

Msc. Juan Terán Jurado

## AUTORIZACIÓN

Nosotros, Lcda. Maite Freire Villacreses y Msc. Juan Terán Jurado, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE a publicar en la biblioteca virtual de la Institución la presente Tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA PROMOCIONAR LA OFERTA EXPORTABLE ECUATORIANA EN PANAMÁ, FUNDAMENTADO EN LA SELECCIÓN DE LOS PRODUCTOS ECUATORIANOS CON POTENCIAL EN EL MERCADO PANAMEÑO”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Enero de 2015



---

Lcda. Maite Freire Villacreses



---

Msc. Juan Terán Jurado

## **DEDICATORIA**

El compromiso y esfuerzo plasmado en este Proyecto de Titulación está dedicado a Dios por darnos la perseverancia para culminar este reto, a nuestras familias por su apoyo incondicional, al Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones por ser nuestro norte e inspiración y al Ecuador, nuestro motor para continuar trabajando en lo que creemos y en lo que construimos.

## **AGRADECIMIENTO**

El agradecimiento está dirigido a nuestra tutora, Ing. Karla Benavides, por su acompañamiento y asesoría permanente, que permitió que la teoría y la práctica se conjuguen efectivamente en el Plan Estratégico de Marketing que planteamos.

## Tabla de contenido

CERTIFICADO .....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 Tema de tesis.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.3 Objetivos .....	3
1.3.1 Tema .....	3
1.3.2 Objetivo General.....	3
1.3.3 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Preguntas de Investigación.....	4
1.5 Justificación de Objetivos .....	5
1.6 Marco Conceptual.....	5
1.7 Hipótesis .....	21
1.8 Metodología de Investigación, Recolección y Procesamiento de la Información .....	21
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	23
2.1 Reseña Histórica .....	23
2.2 Análisis Situacional .....	24
2.2.1 Análisis Interno .....	24
2.2.2 Análisis Externo.....	26
CAPÍTULO III	
INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	29
3.1 Objetivo General de Investigación.....	29
3.2 Objetivos Específicos de Investigación .....	29
3.3 Análisis de la Balanza Comercial Ecuador-Panamá .....	29
3.3.1 Técnicas de Investigación .....	29
3.4 Análisis de la Demanda Panameña .....	30
3.4.1 Unidad de estudio .....	30
3.4.2 Técnicas de Investigación .....	30

3.5 Análisis de la Oferta Exportable Ecuatoriana .....	35
3.5.1 Unidad de estudio .....	35
3.5.2 Técnicas de investigación .....	35
3.6 Planificación de la Investigación de Mercado .....	38
3.7 Análisis de Datos .....	39
3.7.1 Focus Group a Compradores Panameños .....	39
3.7.2 Encuestas a Compradores Panameños .....	42
3.7.3 Encuestas a Exportadores Ecuatorianos.....	55
3.8 Conclusiones de la investigación .....	67
3.8.1 Análisis de la Balanza Comercial Ecuador – Panamá .....	67
3.8.2 Análisis de la Demanda Panameña .....	71
3.8.3 Análisis de la Oferta Exportable Ecuatoriana .....	72
CAPÍTULO IV	
PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	73
4.1 Análisis situacional .....	73
4.2 Direccionamiento Estratégico.....	73
4.3 Matriz FODA Estratégica .....	75
4.4 Segmentación de mercado .....	77
4.5 Posicionamiento .....	77
4.6 Pronóstico de ventas .....	78
4.7 Marketing Operativo.....	78
4.8 Marketing Mix .....	80
4.8.1 Producto .....	80
4.8.2 Precio .....	80
4.8.3 Plaza.....	81
4.8.4 Promoción .....	81
4.9 Presupuesto .....	108
4.10 Monitoreo y Control .....	111
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
5.1 Conclusiones.....	112
5.2 Recomendaciones .....	113
Bibliografía .....	114

## Índice de Tablas

Tabla 1 .....	3
Tabla 2 .....	31
Tabla 3 .....	33
Tabla 4 .....	35
Tabla 5 .....	38
Tabla 6 .....	42
Tabla 7 .....	43
Tabla 8 .....	44
Tabla 9 .....	45
Tabla 10 .....	46
Tabla 11 .....	47
Tabla 12 .....	48
Tabla 13 .....	49
Tabla 14 .....	50
Tabla 15 .....	51
Tabla 16 .....	52
Tabla 17 .....	53
Tabla 18 .....	54
Tabla 19 .....	55
Tabla 20 .....	56
Tabla 21 .....	57
Tabla 22 .....	57
Tabla 23 .....	58
Tabla 24 .....	59
Tabla 25 .....	60
Tabla 26 .....	61
Tabla 27 .....	62
Tabla 28 .....	63
Tabla 29 .....	64
Tabla 30 .....	65
Tabla 31 .....	67
Tabla 32 .....	70
Tabla 33 .....	75
Tabla 34 .....	77
Tabla 35 .....	79
Tabla 36 .....	109
Tabla 37 .....	110

## Índice de Figuras

Figura 1. Planteamiento del Problema .....	2
Figura 2. Matriz Boston Consulting Group .....	10
Figura 3. Tamaño .....	43
Figura 4. Ubicación geográfica .....	44
Figura 5. Comercialización .....	45

Figura 6. Tipos de bienes .....	46
Figura 7. Origen .....	47
Figura 8. Percepción .....	48
Figura 9. Tipos de bienes .....	49
Figura 10. Acceso .....	50
Figura 11. Variables Tamaño y Comercialización.....	51
Figura 12. Variables Comercialización y Tipos de bienes.....	52
Figura 13. Variables Tipos de Bienes y Origen .....	53
Figura 14. Variables Origen y Percepción .....	54
Figura 15. Tamaño (Ecuador) .....	55
Figura 16. Ubicación geográfica (Ecuador).....	56
Figura 17. Comercialización (Ecuador).....	58
Figura 18. Destino (Ecuador).....	59
Figura 19. Percepción (Ecuador) .....	60
Figura 20. Acceso (Ecuador) .....	62
Figura 21. Frecuencia (Ecuador).....	63
Figura 22. Variables Tamaño y Tipos de Bienes (Ecuador) .....	65
Figura 23. Variable Tamaño y Ubicación Geográfica (Ecuador) .....	66
Figura 24. Variables Destino y Frecuencia (Ecuador) .....	66
Figura 25. Metodología ALADI .....	69
Figura 26. Metodología ALADI 2 .....	70
Figura 27. Origen de la marca.....	82
Figura 28. Textura.....	82
Figura 29 .Cromática .....	83
Figura 30. Imagen Corporativa .....	84
Figura 31 . Logotipo .....	85
Figura 32. Zona de Exclusión .....	85
Figura 33. Tamaños .....	86
Figura 34 . Colores Institucionales .....	86
Figura 35. Logo a Full Color .....	87
Figura 36. Logos Blanco y Negro.....	87
Figura 37. Tipografía .....	88
Figura 38. Tipografía Publicitaria.....	88
Figura 39. Aplicaciones .....	89
Figura 40. Aplicaciones .....	89
Figura 41. Merchandising .....	90
Figura 42. Camisa .....	90
Figura 43. Catálogo.....	93
Figura 44. Calidad.....	93
Figura 45. Alimentos .....	94
Figura 46. Alimentos, Atún .....	94
Figura 47. Alimentos .....	95
Figura 48. Alimentos, Sardinias.....	95
Figura 49. Alimentos, Pescados.....	96
Figura 50. Construcción.....	96
Figura 51. Tableros .....	97

Figura 52. Cámara de Comercio Ecuatoriano Panameña.....	98
Figura 53. Macrorueda de Negocios Ecuador 2014.....	99
Figura 54. Artículo de Periódico.....	99
Figura 55. Artículo de Periódico.....	100
Figura 56. Manual de Stands .....	101
Figura 57. Stand Internacional Institucional.....	101
Figura 58. Manual de Stand .....	102
Figura 59. Stand Internacional Institucional.....	102
Figura 60. Manual de Stand Nacional e Internacional.....	103
Figura 61. Manual de Stand Nacional e Internacional.....	103
Figura 62. Manual de Stand Nacional e Internacional.....	104
Figura 63. Manual de Stand Nacional e Internacional.....	104
Figura 64. Manual de Stand Nacional e Internacional.....	105
Figura 65. Manual de Stand Nacional e Internacional.....	105

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Proyecto de Titulación está enfocado en la promoción de la oferta exportable ecuatoriana a través de un Plan Estratégico de Marketing ejecutado en Panamá, país donde se localiza una Sección Comercial de PRO ECUADOR, la cual es parte de su Red de Oficinas Comerciales, a nivel mundial. Para lograr que el Plan propuesto sea efectivo, se identificó los productos ecuatorianos con potencial en el mercado panameño a través del análisis de la oferta y demanda, y se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa a exportadores ecuatorianos e importadores panameños para definir los segmentos de mercado y los atributos diferenciadores de los productos ecuatorianos. La investigación de mercado orientó a los autores a definir dos importantes estrategias: Posicionar la oferta exportable ecuatoriana dentro de la franja premium y asesorar a los importadores panameños sobre las ventajas de la oferta exportable ecuatoriana. En vista de que el Plan Estratégico de Marketing se ejecutó simultáneamente al desarrollo del presente Proyecto de Titulación, se logró evidenciar dentro del Pronóstico de Ventas, el incremento del 9% de las exportaciones ecuatorianas a Panamá durante el periodo Enero-Diciembre del 2013, en comparación con el periodo Enero-Diciembre del 2014. Este incremento demostró la efectividad de las estrategias del Marketing Mix planteadas, especialmente las de Promoción, que fueron las protagonistas por ser competencia directa de PRO ECUADOR. A partir de la ejecución del Plan Estratégico de Marketing se aportó sustancialmente a la consolidación de las exportaciones ecuatorianas a Panamá, considerado actualmente un destino estratégico para el país.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **MARKETING ESTRATÉGICO**
- **OFERTA EXPORTABLE ECUATORIANA**
- **DEMANDA PANAMEÑA**
- **IMPORTADORES PANAMEÑOS**
- **EXPORTADORES ECUATORIANOS**

## **ABSTRACT**

This Graduation Project is focused on the promotion of Ecuador's exports through a Strategic Marketing Plan executed in Panama, where is located the Commercial Section of PRO ECUADOR and is part of its Network of Commercial Offices. To achieve the effectiveness of the proposed Strategic Marketing Plan, Ecuadorian products with potential in the Panamanian market were identified through a demand and supply analysis, while a qualitative and quantitative study was made to Ecuadorian buyers and Panamanian importers to define market segments and the differentiating attributes in which the promotion of Ecuadorian products should focus. The market research headed the authors to focus on two major strategies: Position the Ecuadorian potential exports in the premium strip and inform the Panamanian importers about the characteristics of Ecuadorian products. Since the Strategic Marketing Plan was implemented simultaneously through the elaboration of this Graduation Project, it was evident that the Sales Forecast of Ecuadorian exports to Panama rose 9% in the period January to December 2013, compared to the period from January to December 2014. This rise demonstrates the effectiveness of the Marketing Mix applied, especially Promotion, which is the main responsibility of PRO ECUADOR. The development and implementation of the Strategic Marketing Plan, substantially contributed to the consolidation of current Ecuadorian exports in Panama, considered as a strategic market for Ecuador.

### **KEYWORDS:**

- **STRATEGIC MARKETING**
- **ECUADORIAN EXPORTS**
- **PANAMANIAN DEMAND**
- **PANAMA IMPORTERS**
- **EXPORTERS OF ECUADOR**

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Tema de tesis**

Mediante Acuerdo Ministerial 20, se aprobó la apertura de Oficinas Comerciales del Ecuador en diferentes países, con el fin de fomentar y promover las exportaciones de productos y servicios ecuatorianos a través de diferentes mecanismos, como la entrega de información comercial y la coordinación de la participación del Ecuador en ferias y exposiciones comerciales (Ecuador, Ministerio de Relaciones Exteriores, 2009).

Con la creación del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras como un ente adscrito al Ministerio rector de la Política de Comercio Exterior que sigue los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, responsable de coordinar las Oficinas Comercial del Ecuador en el Exterior y las Secciones Comerciales dentro de las Embajadas del Ecuador en el Exterior, se aportó a los objetivos institucionales de promover la oferta exportable del Ecuador internacionalmente y atraer la inversión extranjera directa ( Presidencia de la República del Ecuador, 2010).

En noviembre de 2012, PRO ECUADOR apertura su Sección Comercial, denominada de ese modo, dentro de la Embajada del Ecuador ubicada en la Ciudad de Panamá.

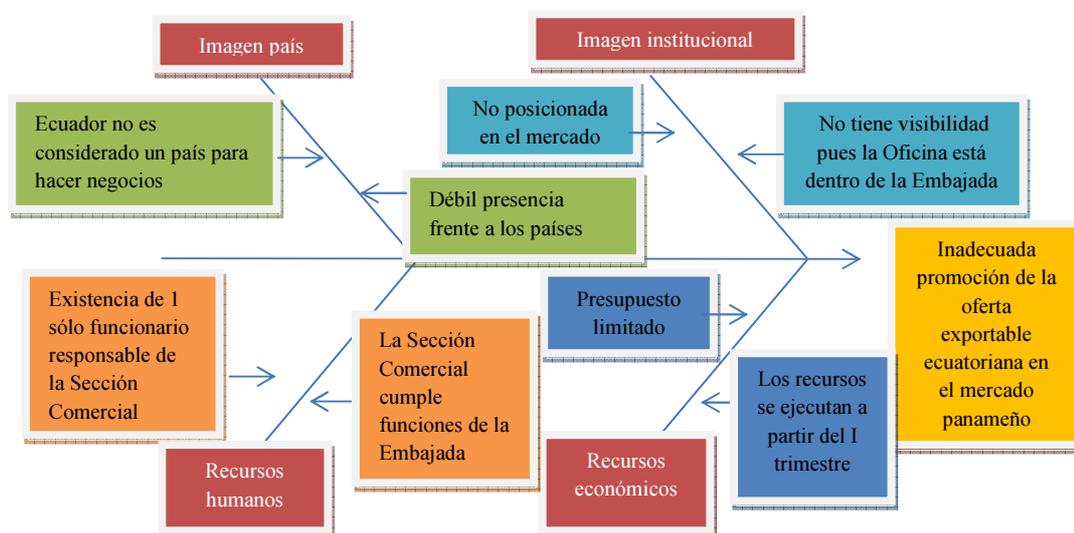
Con estos antecedentes, los autores de la tesis consideran importante la promoción de la oferta exportable ecuatoriana en Panamá, por ser un mercado estratégico y reconocido internacionalmente como el “El Hub de las Américas”, por su capacidad logística para manejar intercambios comerciales alrededor del mundo.

Se pretende que las acciones que se generen a partir de esta tesis, sean reproducidas en la red de Oficinas y Secciones Comerciales en el Exterior, logrando

así el posicionamiento efectivo de la oferta exportable ecuatoriana en la mayor cantidad de mercados estratégicos, a nivel internacional, lo cual se considera que beneficiará la política comercial del país y su inserción en la economía mundial.

## 1.2 Planteamiento del Problema

El problema que plantea esta tesis es ¿cómo promocionar de manera adecuada la oferta exportable ecuatoriana en el mercado panameño?, considerando que las posibles causas que contribuyen a que esto ocurra son:



**Figura 1. Planteamiento del Problema**

**Fuente:** (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)

Los autores de la presente tesis de grado, Lcda. Maite Freire Villacreses y Msc. Juan Terán Jurado, en virtud de su desempeño como servidores públicos del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones-PRO ECUADOR-, en calidad de Directora de Marketing y Segundo Secretario de la Sección Comercial en la Embajada del Ecuador en Panamá, localizada en la Ciudad de Panamá, respectivamente, consideran necesario elaborar un plan estratégico de Marketing que permita promocionar la oferta exportable del Ecuador en Panamá, a través de la Sección Comercial de PRO ECUADOR en el país mencionado.

En esto radica la importancia de un plan de comunicación efectiva que permita dar a conocer al mercado panameño las ventajas competitivas y atributos diferenciales de los bienes y servicios ecuatorianos, a los cuales se puede acceder estableciendo contacto con la Sección Comercial del Ecuador en Panamá.

Para el desarrollo de la tesis de grado se han establecido las siguientes líneas de investigación, con sus respectivas sublíneas.

**Tabla 1**

**Líneas y Sublíneas de Investigación**

<b>Líneas de investigación</b>	<b>Sublíneas de investigación</b>
Economía aplicada y administración	Mercadotecnia

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Tema**

Plan estratégico de Marketing para promocionar la oferta exportable ecuatoriana en Panamá, fundamentado en la selección de los productos ecuatorianos con potencial en el mercado panameño.

#### **1.3.2 Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico de Marketing para promocionar la oferta exportable ecuatoriana en Panamá, fundamentado en la selección de los productos ecuatorianos con potencial en el mercado panameño

### **1.3.3 Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de los productos ecuatorianos en el mercado panameño, a través del análisis de la oferta y demanda actual y proyectada, para lograr dimensionar el problema planteado.
2. Desarrollar un estudio de mercado sobre la demanda panameña y la oferta exportable ecuatoriana, por medio de encuestas a los exportadores ecuatorianos y entrevistas a profundidad a compradores panameños, que permitan determinar la estrategia competitiva a emplear.
3. Elaborar una propuesta del Plan estratégico de Marketing, a través de un Marketing Mix, que permita establecer las estrategias para definir el posicionamiento y la diferenciación competitiva de la oferta exportable ecuatoriana en Panamá
4. Determinar el presupuesto y los lineamientos de control implícitos en la ejecución del plan estratégico de Marketing propuesto, a través de cálculos económicos, que permitan evidenciar el costo, evaluación y monitoreo del plan en mención.

### **1.4 Preguntas de Investigación**

- ¿Cuáles son los productos ecuatorianos que tienen mayor potencial en el mercado panameño?
- ¿Cuál es el segmento de mercado en el que se debe enfocar la promoción de la oferta exportable ecuatoriana?
- ¿Cuáles son las posibilidades que los proveedores ecuatorianos pueden aprovechar para satisfacer la demanda panameña?

## **1.5 Justificación de Objetivos**

El objetivo principal que plantea la elaboración de un Plan estratégico de Marketing para promocionar la oferta exportable ecuatoriana en Panamá, fundamentado en la selección de los productos ecuatorianos con potencial en el mercado panameño, es un tema de actualidad en vista de que PRO ECUADOR a través de su Red de Oficinas Comerciales en el Exterior, entre las que se contempla la Sección Comercial de Panamá, se encuentra coordinando la ejecución de actividades de promoción que permitan posicionar la oferta exportable ecuatoriana en mercados estratégico. Este Plan estratégico de Marketing tiene potencial para ser aplicado desde el área de Marketing de PRO ECUADOR en Ecuador y de la Sección Comercial de Panamá, en vista de que los autores de la tesis tienen la responsabilidad de promocionar efectivamente los productos ecuatorianos en Panamá.

La Directora de Marketing, Maite Freire y el Segundo Secretario de la Sección Comercial de Panamá, Juan Terán, cuentan con las herramientas y los contactos necesarios para acceder a la información que respondan a las preguntas de investigación planteadas.

La investigación del perfil de los compradores panameños, así como de los productos ecuatorianos con potencial de mercado, beneficiará a los autores de la presente tesis de grado por la experiencia obtenida y la aplicabilidad en sus actividades laborales y a la Universidad de las Fuerzas Armadas, por su carácter formativo.

## **1.6 Marco Conceptual**

Los conceptos ejes, que conforman el marco teórico y que están relacionados con los objetivos de investigación y la recopilación de información son:

### ***Comercio Exterior***

El Comercio exterior es considerado “*aquella actividad económica, basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de los países del mundo, regulado por normas internacionales o acuerdos bilaterales*” (Ballesteros, 2011).

Esta definición permite entender las razones que motivaron al Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración a crear el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador PRO ECUADOR como una entidad de derecho público con los siguientes objetivos:

- Alcanzar una adecuada promoción de la oferta exportable de bienes y servicios del Ecuador consolidando las exportaciones actuales y fomentando la desconcentración y diversificación de exportadores, productos y mercados.
- Lograr la diversificación y empoderamiento de la oferta exportable a través de la inversión que genere encadenamiento productivo e innovación tecnológica.
- Alcanzar una adecuada cultura exportadora, con énfasis en los nuevos actores del comercio exterior.
- Lograr la inserción estratégica en el comercio internacional de todos los productos nacionales, con especial énfasis en los bienes y servicios ofertados por las pequeñas y medianas empresas, y los actores de la economía popular y solidaria.

Con respecto al comercio exterior de Panamá, la Guía Comercial del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador (2014) indica que el país registra un saldo en el año 2013 mayor para las importaciones, con 62,610.32 (Miles USD), en el cual Ecuador se ubica como su onceavo proveedor de productos.

Estas cifras estadísticas le otorgan notoriedad a la importancia del Comercio exterior para el crecimiento económico binacional, a través de una complementariedad que les permita, tanto a Ecuador como a Panamá, mantener el límite entre la escasez y el exceso de sus productos y servicios.

### ***Marketing***

Para Kotler & Armstrong, (2004) *“el marketing es el proceso social y de gestión, mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros”*.

Desde esta concepción, el Marketing abarca todas las actividades de una empresa en torno al objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes y generar rentabilidad, de manera simultánea.

Para lograrlo, el Marketing apela a dos funciones complementarias:

- Marketing Estratégico: Implica una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, para desarrollar productos con atributos diferenciadores que los distinguen de sus competidores.
- Marketing Operativo: Se refiere a la ejecución de la gestión del Marketing, basado en programas de distribución, precio, venta y comunicación.

### ***Estrategia***

La estrategia es *“un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ellas.”* (Munuera, J & Rodríguez, A, 2007).

Por este motivo, las organizaciones pretender generar o mantener relaciones sólidas y rentables con sus clientes, para lo cual escogen entre las siguientes estrategias, con el objetivo de motivar la compra de sus bienes y servicios.

- Estrategia de diferenciación: Busca dar a los productos características distintivas de la competencia, sin tomar en consideración el precio que se maneje en el mercado, pues se cree que los clientes acceden a pagar un precio alto por bienes que consideren más valiosos que el promedio.
- Estrategia de segmentación: Establece un precio competitivo en un segmento específico de mercado, considerando la fijación de precios para rentabilizar al máximo cada segmento o la fijación de precios para la penetración de mercados.
- Estrategia de promoción: Pretende crear relaciones entre la empresa y sus clientes, utilizando herramientas de persuasión que comuniquen las ventajas comparativas de los productos o servicios, incluso tangibilizando éstos últimos.
- Estrategia de distribución: Enfocada en la conveniencia y en la cantidad y ubicación de los puntos de venta, pues se considera que un sinnúmero de clientes prefiere comprar productos a los que pueda acceder fácilmente y en el momento en que lo desea.
- Estrategia de personal: Esta estrategia recae en el personal de la organización que son la cara frente a los clientes, tomando en consideración que a través de su comportamiento y actitudes, los servicios cobran vida y los productos pasan de las perchas a las manos de los clientes.
- Estrategia de evidencia física: Basada en las evidencias físicas que pueden crear un ambiente que aporte a las percepciones, representaciones y símbolos

que los consumidores le otorguen a los productos y sobre todo en los servicios, que deben atraer su atención a pesar de no ser tangibles.

- Estrategia de producto: Centrada en el bien o servicio que se oferta, esta estrategia también se interesa en el empaque, etiquetados, marca, imagen y servicio post-venta del producto, pues pretende reunir gran cantidad de cualidades que lo destaquen, dentro del mercado (Munuera, J & Rodríguez, A, 2007).

De las estrategias a las que se ha hecho referencia, la estrategia de producto es una de las principales para el desarrollo de la presente tesis, pues del mismo modo en que las necesidades y demandas de los consumidores varían, los mercados tienden a cambiar vertiginosamente, razón por la cual es importante que los productos y servicios ecuatorianos estén respaldados por una estrategia de marketing de fondo.

Para analizar los productos, con su mercado y principales competidores, uno de los métodos más recomendados es la matriz de Boston Consulting Group (BCG), que permite analizar la tasa de crecimiento de la industria o del mercado y la participación relativa de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) o productos en el mercado.

Para Fred David (2003), *“El principal beneficio de la matriz BCG es que centra la atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de las diversas divisiones de una empresa”*.

Este método ubica los productos en una matriz de cuatro casillas, tal como lo muestra el gráfico a continuación:

		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de la industria o mercado	Alta	<b>Estrella</b>	<b>Interrogante</b>
	Baja	<b>Vaca Lechera</b>	<b>Perro</b>

**Figura 2. Matriz Boston Consulting Group**

**Fuente:** (David F. , 2003)

- Estrella: Ubicado en el cuadrante superior izquierdo, presenta gran crecimiento y gran participación de mercado, con alta inversión y rentabilidad que pueden ser optimizadas hasta convertirse en vaca lechera.
- Vaca lechera: Localizado en el cuadrante inferior izquierdo, tiene una gran cuota relativa del mercado en una industria con escaso crecimiento, lo cual les permite generar mayores ingresos con una mínima inversión.
- Interrogante: En el cuadrante superior derecho y con una industria que crece más que su participación de mercado, se encuentra el interrogante, denominado de esa manera por la incógnita que genera en la organización, que deberá decidir si lo refuerza o lo elimina del mercado.
- Perro: El cuadrante inferior derecho indica que se trata de una ínfima cuota relativa y escaso crecimiento de la industria, que demuestra su baja rentabilidad y su posición en la etapa de declive (David F. R., 2003).

A partir del análisis de productos ecuatorianos según la matriz BCG, los autores de la presente tesis podrán elegir la estrategia a seguir para promocionar la

oferta exportable ecuatoriana en Panamá, entre las que se contemplan las detalladas a continuación:

- Estrategia del segmento Estrella: La agresividad caracteriza a esta estrategia, pues con la gran cantidad de efectivo que requiere, el segmento pretende mantener su posición y destacarse de sus competidores, con valores y beneficios adicionales.
- Estrategia del segmento Vaca lechera: Por su excelente posición, este segmento deben seguir produciendo efectivo la mayor cantidad de tiempo posible, a través de la diversificación de productos.
- Estrategia del segmento Interrogante: Este segmento dificulta la elección de una estrategia, en vista de que no ha logrado posicionarse en el mercado y la empresa debe decidir si eliminar el producto del mercado, cambiarlo por otro o invertir más recursos para obtener una favorable participación relativa en el mercado.
- Estrategia del segmento Perro: La estrategia para este tipo de segmento es el recorte de la inversión, tratando de maximizar las ganancias potenciales a pesar del decremento de costos (David F. R., 2003).

### ***Marketing estratégico***

El Marketing Estratégico, tal como se indicó anteriormente, va más allá de la simple venta y utiliza la planificación para alcanzar ventajas competitivas, capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores, de manera sostenible a lo largo del tiempo.

A través de la planificación estratégica es posible explotar las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades, examinar las amenazas y disipar las debilidades, pues el análisis del entorno interno y externo permite la efectiva formulación de estrategias acorde a la visión y objetivos institucionales.

Aplicando el Marketing Estratégico, se procederá con el análisis y comprensión del mercado panameño, con el propósito de identificar las oportunidades que tienen los productos y servicios ecuatorianos para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los compradores de Panamá.

Acorde a Munuera & Rodríguez (2007), *“las tareas básicas del Marketing Estratégico son- la definición del mercado de referencia, - el análisis dinámico del atractivo del mercado,- el proceso de segmentación, por cuanto muchas veces el mercado de referencia definido es excesivamente amplio a los efectos de su actividad operativa, -el estudio del grado de rivalidad existente, y finalmente – el análisis de los modelos de cartera de productos.”*

El análisis de los aspectos mencionados permite comparar el desempeño actual y el esperado, pues una de sus actividades principales es coordinar de forma efectiva los recursos para ingresar o mantenerse en un mercado específico, de tal manera que se potencien las fortalezas y oportunidades.

Por esta razón, se considera vital el diagnóstico de la situación actual del mercado panameño y de la competencia, conformada por aquellos países que exportan a Panamá bienes y servicios que los exportadores ecuatorianos también le pueden proveer. El análisis mencionado permitirá establecer la estrategia de diferenciación que deben seguir los autores de la presente tesis, para promocionar y sobretodo destacar la oferta exportable ecuatoriana de sus análogos.

### ***Mezcla del Marketing***

Tras la profundización de conceptos inherentes a las estrategias de Mercadeo, es necesario abordar el Marketing desde el punto de vista táctico. Siendo así, se presenta la mezcla de Marketing como las acciones concretas para que una organización pueda llegar al mercado con un producto competitivo, a un precio justo, con un sistema de distribución conveniente y una promoción atractiva.

*“Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. ” (Kotler & Gary, 2007).*

Dentro de la mezcla del Marketing, se presenta las cuatro herramientas que se deberán analizar para estructurar el plan de Marketing propuesto:

1. **Producto:** Es el conjunto de atributos, físicos o intangibles, creados para satisfacer a los consumidores potenciales, siendo sus variables: Variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, servicios y garantías.
2. **Precio:** Se refiere a la cantidad de dinero que los consumidores deben pagar por determinado producto.
3. **Plaza:** Representa las actividades que permiten que el producto esté a disposición del consumidor. Ésta cuenta con las siguientes variables: Canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística.
4. **Promoción:** Compuesta por actividades que permiten informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto en el mercado de interés.

### ***Plan Estratégico de Marketing***

Un plan estratégico de Marketing, a diferencia de un plan de Marketing convencional, vislumbra el futuro de las decisiones presentes, pues evalúa las causas y consecuencias de acciones actuales para luego delimitar la estrategia que debe emplearse para llevar a cabo los objetivos de la organización, con todos los recursos enfocados hacia éstos.

Acorde a Perreault, Perreault Jr, McCarthy & Joseph, (2006), un plan estratégico de Marketing se compone de los siguientes elementos:

1. Análisis situacional
2. FODA
3. Propuesta estratégica
4. Segmentación de mercado
5. Posicionamiento y diferenciación
6. Presupuesto
7. Monitoreo y control

### ***Análisis FODA***

El análisis FODA comprende el estudio de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas externas.

De acuerdo a Thompson & Strickland (2004), *“una fortaleza es una característica que le otorga a una empresa una ventaja competitiva, mientras que una debilidad es alguna carencia que la coloca en desventaja frente a sus competidores.”*

La oportunidad se refiere a las situaciones que se presentan fuera de la empresa y que podrían aportar al logro de sus objetivos, en tanto que la amenaza tiene que ver con las situaciones que acontecen en el entorno de la empresa y que podrían afectar sus retos institucionales.

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas-FODA- es una herramienta de ajuste importante que ayuda a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), estrategias de debilidades y amenazas (DA) (David F. , 2003)

Las estrategias FO emplean las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas, en tanto que las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas para beneficiarse de los acontecimientos externos.

Por otro lado las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar el impacto de las amenazas externas, mientras que las estrategias DA representan tácticas para reducir debilidades internas y evadir amenazas externas.

Lo antes mencionado demuestra la importancia del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en vista de que revela la situación de una institución, lo que permite evaluar si las estrategias actuales se relacionan con las capacidades y recursos humanos, tecnológicos, y económicos actuales, para enfrentar las amenazas externas y aprovechar las oportunidades del mercado.

### ***Segmentación de mercado***

Para Hill y Jones (2007), *“La segmentación del mercado es la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una venta”*.

En cuanto al factor demográfico, las variables observables están determinadas por la edad, género, renta doméstica, nivel de educación, clase social, entre otras, las cuales son elementales para los análisis de segmentación.

En el factor psicográfico, en cambio, intervienen las variables de personalidad, estilos de percepción, actitudes, grupos de referencia y roles sociales, así como estilo de vida, hábitos de compra o usos del producto.

Es así, que la segmentación de mercado resulta fundamental para asegurar que las acciones de Marketing cumplan con los objetivos de la organización, en vista de que se identifican correctamente los clientes potenciales a los que se deben dirigir los esfuerzos, asegurando que los recursos financieros y humanos sean empleados de manera efectiva y eficaz.

El mercado panameño, el cual resulta amplio en principio, a través de la segmentación del mercado, puede ser dividido en subconjuntos más específicos de

por las características socio-demográficas, estilos de vida y comportamiento de compra de quienes conforman el mercado meta.

La segmentación por ventajas buscadas se sustenta en las preferencias de los compradores, que son determinadas por la lista de los criterios de elección determinantes, la evaluación o posicionamiento de marcas en relación a los criterios, la identificación de posiciones desocupadas y la medición de posicionamientos potenciales para los consumidores; mientras que la segmentación socio-demográfica analiza variables como: región, tamaño de la ciudad, clima, edad, género, tamaño de la familia, ingresos, ocupación, educación, las cuales son más accesibles y predictivas.

En cuanto a la segmentación socio-cultural, ésta indaga en rasgos de personalidad, motivos y estilos de vida, lo cual proporciona una visión especializada y amplia sobre las actividades, intereses y opiniones de los importadores, las cuales resultan difíciles de medir, en comparación con las segmentaciones antes mencionadas.

### ***Posicionamiento***

De acuerdo a Lamb, Hair, & Mc Daniel (2006), *“El posicionamiento es el lugar que ocupa un producto, marca o grupo de productos en la mente de los consumidores en relación con las ofertas de la competencia”*.

El posicionamiento, como la respuesta inmediata y espontánea frente a la asociación de un producto, servicio o entidad, es un aspecto clave a considerar dentro de una estrategia de Marketing, en vista de que resume la oferta comercial y determina el rol que desempeñarán dentro del mercado y frente a la competencia.

Desde este punto de vista, se considera pertinente analizar el posicionamiento actual que posee los productos ecuatorianos en Panamá, a través de la investigación de la imagen percibida por los grupos de interés y la imagen de la competencia, de tal

manera que sea posible enfocarse en los atributos más valorados por sus usuarios potenciales y lograr un posicionamiento idóneo.

Un posicionamiento adecuado, va más allá de una idea en la mente del consumidor, pues implica una gran cantidad de elementos que permiten definir y construir una propuesta de valor que permita apelar a la preferencia, en primer lugar, luego a la selección y a la compra por parte de un potencial consumidor, concluyendo con la repetición de compra por parte de un consumidor satisfecho.

Considerando que los usuarios a los que se desea impactar, otorgan posiciones en su mente, acorde a sus intereses y necesidades, se pretende construir una percepción en sus mentes, de tal manera que la oferta exportable ecuatoriana de bienes y servicios sea calificada como la mejor opción de compra.

### ***Atributos diferenciales***

Son numerosos los productos y servicios que tienden a privilegiar beneficios al grupo objetivo, pero son pocos los que logran posicionarse en su mente. Para conseguirlo, es indispensable precisar y comunicar aquellos atributos diferenciales, que los distinguen de la competencia.

De esta manera, los atributos diferenciales deben estar sustentados en la relevancia, para que otorguen valor al consumidor y en la originalidad, para que sean difíciles de copiar, al menos en el corto plazo.

Para ser percibido y valorado en un espacio de competencia se deben definir atributos diferenciales. Las cualidades intrínsecas (generalmente relacionadas con insumos físicos) satisfacen necesidades concretas, pero las cualidades simbólicas (ligadas con la promesa y el entorno de significación), construyen una realidad que determina la percepción en los diferentes públicos (Manucci, 2006).

Desde esta perspectiva es importante considerar que los atributos pueden ser: tangibles, denominados de ese modo porque se pueden comprobar a través de los cinco sentidos o intangibles, es decir aquellos que provienen de la percepción

Considerando la importancia de establecer atributos diferenciales, sean éstos racionales o subjetivos, se pretende destacar las características y beneficios que le confieren a la oferta exportable ecuatoriana, superioridad sobre su competencia.

### ***Exportaciones***

*“Una exportación es una actividad que consiste en comercializar los productos o servicios fuera de los límites territoriales del país al que pertenece el oferente.”* (Lerma & Márquez, 2010).

Al insertarse en el ámbito exterior esta actividad comercial requiere de estrategias de marketing que permitan ubicar los productos o servicios estrellas en el mercado internacional adecuado, con el fin de lograr exportaciones seguras y rentables, en la medida de lo posible.

De igual manera los exportadores requieren de una mayor toma de decisiones relevantes, capacitaciones y asesorías en Comercio Exterior y un mayor grado de exigencias de personal o económicas, pues son necesarias para destacarse de la competencia.

### ***Producto***

Si la importancia del producto para el consumidor radica en su capacidad para producir satisfacción a partir de unos atributos, convengamos en que ésta no es una particularidad sólo de los bienes, sino también de las personas, lugares, actividades, organizaciones e ideas; en sentido genérico, cualquier cosa que pueda ser ofrecida al mercado para satisfacer una necesidad, puede ser considerado un producto (Munuera & Rodríguez, 2007).

Acorde a lo mencionado se interpreta que las necesidades, deseos y demandas de los consumidores son satisfechas cuando hay productos para hacerlo, por lo cual desde el punto de vista del consumidor se cuenta con cinco dimensiones sobre el producto:

- Beneficio básico: Corresponde a la ventaja que realmente le interesa adquirir al cliente.
- Producto genérico: Se refiere a las características técnicas que permiten la prestación del servicio básico.
- Producto esperado: Es la versión del producto que ofrece los beneficios que los consumidores esperan obtener al comprarlo.
- Producto aumentado: Comprende los servicios y atributos competitivos que superan las expectativas del producto esperado.
- Producto potencial: Conformado por los beneficios que se podrían incorporar a futuro, para superar los beneficios aumentados del producto (Munuera, J & Rodríguez, A, 2007).

### ***Mercado***

Acorde a Rivera & López (2012), *“el mercado es el conjunto de compradores que buscan un determinado producto”*. Por esta razón es necesario definir el tipo de mercado al que van dirigidas las operaciones de una empresa, a través de las siguientes consideraciones:

- Definición de los límites del mercado: En referencia al estudio del área concreta del mercado, para evaluar los compradores potenciales y la competencia.
- Evaluación de las características del mercado: Con el objetivo de evaluar si se adecuan a los objetivos de la empresa, entre los que se encuentran el crecimiento potencial, la facilidad de entrada, la competencia, la estabilidad de la demanda, el nivel de inversión, la facilidad para aumentar la cuota del mercado y la rentabilidad del mercado.

- Estimación del mercado potencial elegido: Tiene que ver con las previsiones que se realizan desde el ámbito de Marketing, sobre las ventas que se pueden alcanzar en el mercado determinado, en comparación con la competencia (Rivera & López, 2012).

### ***Oferta***

La oferta es considerada como la cantidad de mercancías que se ofrece a la venta a un precio dado por una unidad de tiempo (Avila, 2006).

Los factores que determinan la oferta pueden ser objetivos como: los costos de producción, tecnología e impuestos o subjetivos como: el margen de ganancia que las empresas consideran adecuado establecer.

### ***Demanda***

La demanda se define como *“las cantidades de un bien o servicio que la gente se encuentra dispuesta a comprar a distintos precios dentro de un cierto periodo”* (Keat & Young, 2004).

Esta definición evidencia que la demanda, que en determinado momento fue un deseo, aparece respaldado por el poder adquisitivo. De esta manera los consumidores eligen un producto o servicio que les proporcione satisfacción y que sea acorde a sus deseos y recursos económicos.

### ***Plan***

“Es un documento en el cual se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.” (Stephen & Coulter, 2005).

Actualmente las empresas desarrollan planes, de acuerdo a sus áreas de acción, que permitan alcanzar de manera consistente y efectiva, los objetivos de Marketing de la organización, optimizando los recursos humanos y financieros de los que dispone.

En esto radica la importancia del plan, como una proyección y anticipación al futuro, con referencia en las decisiones que se tomen en el presente y en la evaluación de los posibles escenarios, así como de los riesgos y amenazas, en caso de no cumplir con los tiempos y objetivos del plan.

### **1.7 Hipótesis**

La hipótesis que se plantea es:

Un efectivo plan estratégico de marketing, permitirá generar oportunidades de negocio entre los exportadores ecuatorianos y los compradores panameños participantes en las actividades de promoción comercial de PRO ECUADOR.

Siendo la variable independiente el plan estratégico de marketing y la variable dependiente las oportunidades comerciales, en vista de que la primera influye hipotéticamente en la segunda.

### **1.8 Metodología de Investigación, Recolección y Procesamiento de la Información**

Para la presente tesis se realizará una investigación descriptiva, en vista de que se pretende indagar en las propiedades, características y perfiles de la demanda panameña y la oferta exportable ecuatoriana.

*“La investigación descriptiva es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.”* (Sampieri, 2010).

La investigación descriptiva que se plantea tendrá un enfoque mixto pues se utilizará la investigación cuantitativa, para la recolección de datos con base en la medición numérica y estadística, para analizar el comercio entre Ecuador y Panamá a

través de fuentes de datos secundarias, así como las ventajas competitivas de los productos ecuatorianos para el mercado panameño, por medio de encuestas a una muestra de exportadores ecuatorianos.

Simultáneamente se empleará la investigación cualitativa para la recolección de datos que permitan definir las características y puntos de vista de los compradores panameños, a través de entrevistas a profundidad.

## **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

### **2.1 Reseña Histórica**

Con referencia en el Reglamento de Asignaciones y Gastos para las Oficinas Comerciales del Ecuador en el Exterior, se destaca la necesidad del Gobierno ecuatoriano, como política de Estado, de proporcionar información comercial adecuada a los importadores de otros países sobre los bienes, servicios y tecnología de exportación ecuatorianos, coordinar la participación del Ecuador en ferias y exposiciones comerciales; y difundir las oportunidades de inversión de capital extranjero en el Ecuador (Ecuador, Ministerio de Relaciones Exteriores, 2009).

Para cumplir con sus competencias en materia de promoción de exportaciones y atracción de inversiones, PRO ECUADOR cuenta con una Red de Oficinas Comerciales en el Exterior (OCES), especializadas en: Apertura de mercados, investigación de demanda, consumo y requisitos de ingreso a mercados, localización de oportunidades comerciales y selección de eventos de promoción comercial para la participación de los exportadores ecuatorianos.

Las OCES se encuentran localizadas en 31 mercados estratégicos de los 5 continentes, entre los que se encuentra Panamá, el cual posee una ubicación geográfica privilegiada que le permite comunicar las costas de los océanos Atlántico y Pacífico, convirtiéndose así en uno de los más importantes centros logísticos para el transporte y acopio de carga del mundo (Guayaquil, Cámara de Comercio , 2011).

En tal virtud, la Sección Comercial del Ecuador en Panamá, que se encuentra dentro de la Embajada del Ecuador en Panamá, tiene como objetivo detectar los productos ecuatorianos con potencial de exportación, acorde a la demanda y a las características específicas del mercado panameño, a través de las siguientes actividades: Identificación, coordinación y apoyo logístico para la participación en eventos internacionales, misiones comerciales, misiones de prensa, ferias comerciales y encuentros de negocios.

## **2.2 Análisis Situacional**

En esta sección se analizarán las posibilidades comerciales de la oferta exportable ecuatoriana en el mercado panameño, considerando las fortalezas y debilidades internas de PRO ECUADOR, el ente rector de promoción de exportaciones, así como el Microambiente y el Macroambiente, que conforman el entorno del Instituto.

### **2.2.1 Análisis Interno**

La Sección Comercial del Ecuador en Panamá, al ser parte de la Red de Oficinas Comerciales del Ecuador en el Exterior, fue creada acorde a la misión y visión de PRO ECUADOR, que se detallan a continuación:

#### ***Misión***

*“Promover la oferta exportable de bienes y servicios del Ecuador con énfasis en la diversificación de productos, mercados y actores; y la atracción de inversión extranjera, cumpliendo con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.”* (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013) .

#### ***Visión***

*“Ser una institución pública ágil, inclusiva y transparente que posicione al Ecuador como un país proveedor de productos y servicios de alta calidad y valor agregado y como destino de inversiones extranjeras que generan encadenamiento productivo y de tecnología.”* (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013).

Para identificar las fortalezas y debilidades del Instituto, se analizarán las siguientes variables: Recursos humanos, procesos, servicios y recursos financieros.

### ***Recursos humanos***

PRO ECUADOR, a través de su Sección Comercial en Panamá, tiene como objetivo promocionar adecuadamente la oferta exportable de bienes y servicios ecuatorianos, para lo cual cuenta con un Segundo Secretario responsable de administrar la agregaduría comercial, así como diseñar y ejecutar el plan de promoción de exportaciones en el ámbito de sus competencias, de acuerdo con las directrices de la Dirección Ejecutiva de PRO ECUADOR, que incluya las siguientes actividades: identificación, coordinación y apoyo logístico para la participación en eventos internacionales, misiones comerciales, misiones de prensa, ferias comerciales, encuentros de negocios y envío de muestras.

Acorde a lo mencionado, se visibiliza una debilidad por el limitado recurso humano con el que cuenta la agregaduría comercial en Panamá.

### ***Procesos***

El Segundo Secretario ejecuta las actividades de su Plan Operativo Anual (POA) siguiendo los procesos aprobados por la Dirección Ejecutiva de PRO ECUADOR y que deben ser constantemente registrados en los sistemas detallados a continuación:

- Sistema de gestión de oportunidades comerciales
- Sistema de gestión por resultados (GPR)

El manejo y registro de los procesos refleja una fortaleza, pues el funcionario conoce su rol y sus recursos, lo cual permite apuntalar las capacidades de la empresa.

### ***Servicios***

Los servicios que ofrece la Sección Comercial del Ecuador en Panamá para los usuarios interesados en adquirir productos de la oferta exportable ecuatoriana son:

- Presentación de los catálogos de la oferta exportable ecuatoriana, que incluyen: producción y variedades en el Ecuador, información estadística del sector y datos de interés sobre los productos.
- Registro y validación como importador
- Generación de oportunidades comerciales para identificar la oferta existente en el Ecuador, acorde a la demanda panameña.

En vista de que los servicios son ofrecidos directamente por el Segundo Secretario de la Sección Comercial del Ecuador en Panamá, se considera que la atención personalizada a los usuarios es una fortaleza de la misma.

### ***Recursos financieros***

Los recursos financieros asignados a la Sección Comercial del Ecuador en Panamá son limitados pues se trata de una agregaduría comercial de reciente apertura que necesita incursionar en el mercado para definir un Plan Operativo Anual (POA) acorde a sus necesidades de promoción. Por esta razón, el presupuesto restringido refleja una debilidad de la entidad.

### **2.2.2 Análisis Externo**

El entorno de la Sección Comercial del Ecuador en Panamá está conformado por los siguientes factores de análisis:

- Factor económico
- Factor político
- Factor socio-cultural

### ***Factor económico***

Para la Agencia de Noticias Panamá, (2013), *“En Panamá el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de junio con relación a mayo de 2013 registró un incremento de 0,3%, comparado con junio de 2012, para ubicarse en 4,1%.”*

Se considera que el aumento del IPC está relacionado con el incremento en los niveles de inflación, cuyo acumulado alcanzó in 4,1%, hasta mayo de 2013 lo cual supone una amenaza para las exportaciones de productos ecuatorianos, si los consumidores panameños optan por comprar menos alimentos en los supermercados. Sin embargo, la inflación también demuestra un sistema de producción deficiente, que representa una oportunidad para que los panameños adquieran productos de la oferta exportable ecuatoriana, como parte de su alimentación diaria (Contraloría General de la República de Panamá, 2013).

En el 2008, Ecuador incluyó a Panamá en la lista de países considerados como paraísos fiscales. Debido a esto, ninguna empresa panameña puede participar en procesos de licitación pública con el estado ecuatoriano. Por su parte, el gobierno panameño aplicó la ley de retorsión. Se espera que esta situación no continúe afectando las relaciones comerciales entre ambos países.

### ***Factor político***

Con 23 años de democracia, los habitantes de Panamá se preparan a elegir, por votación popular directa, a su sexto mandatario. Actualmente Ricardo Martinelli, del partido Cambio Democrático, es el Presidente de la República de Panamá, que desempeñará sus funciones hasta el primer semestre del 2014.

Las nuevas elecciones ya cuentan con 3 candidatos oficiales, pertenecientes al partido oficialista Cambio Democrático, El Partido Panameñista ex aliado político de Cambio Democrático y el Partido Revolucionario Democrático, el mayor colectivo de oposición.

Las relaciones político-comerciales entre Panamá y Ecuador han sido fortalecidas por sus actuales dignatarios, Ricardo Martinelli y Rafael Correa, respectivamente. Ambos coinciden en la vigencia y fortalecimiento de la democracia como mejor opción para garantizar el desarrollo, la equidad y justicia social.

Por esta razón, se vislumbra una oportunidad para Ecuador y su oferta exportable, si el próximo Gobierno de la República de Panamá mantiene las primicias de impulsar la integración y las relaciones comerciales bilaterales, impulsadas por el partido Cambio Democrático.

Es importante destacar que desde diciembre del 2012 a Agosto del 2014, Ecuador no designó a un Embajador en Panamá. Con la designación del Dr. Galo Enríquez como Embajador del Ecuador en Panamá, se espera que el ritmo de las relaciones diplomáticas sea más fluido.

### ***Factor socio-cultural***

La crisis internacional afectó a todos los sectores en Panamá hasta lograr encarecer el costo de vida, sin embargo, esta realidad parece no importarle a los consumidores (Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Panamá, 2013).

Un estudio realizado por la firma Dichter & Neira reveló que la nueva capacidad de compra del consumidor panameño le permite incursionar en marcas de precio más alto, lo cual significa una oportunidad para la oferta exportable ecuatoriana que pretende posicionarse como premium en el mercado panameño, con un precio acorde a su excelente calidad (González, 2013).

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **3.1 Objetivo General de Investigación**

- Identificar los productos ecuatorianos que tienen potencial para promocionarse en el mercado panameño, acorde a las características de la oferta y la demanda.

#### **3.2 Objetivos Específicos de Investigación**

- Analizar la balanza comercial Ecuador-Panamá, por medio de fuentes de datos secundarios obtenidas de PRO ECUADOR, para determinar los productos ecuatorianos con potencial en el mercado panameño.
- Indagar en las características psicográficas y socioeconómicas, así como las perspectivas de los compradores panameños, a través de un focus group y de encuestas, que permitan definir los rasgos del segmento de mercado al que se direccionará el Plan estratégico de Marketing.
- Establecer las ventajas competitivas de la oferta exportable ecuatoriana, por medio de encuestas a los exportadores ecuatorianos, para orientar el plan estratégico de marketing a una adecuada estrategia de posicionamiento en el mercado panameño

#### **3.3 Análisis de la Balanza Comercial Ecuador-Panamá**

##### **3.3.1 Técnicas de Investigación**

Para analizar la balanza comercial bilateral y determinar los productos ecuatorianos con potencial en el mercado panameño, se utilizará la observación documental de fuentes de datos secundarios proporcionados por:

- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones-PRO ECUADOR-, a través de su Guía Comercial de la República de Panamá (2013 y 2014)
- Banco Central del Ecuador, por medio de sus Estadísticas Económicas

La observación documental permitirá analizar los resultados obtenidos por el Instituto, con el objetivo de profundizar en los productos ecuatorianos con mayor potencial en el mercado panameño.

### **3.4 Análisis de la Demanda Panameña**

#### **3.4.1 Unidad de estudio**

La unidad de estudio son las empresas importadoras panameñas que se encuentran dentro del Directorio de Importadores- DIRIM- de PRO ECUADOR, EN las cuales están habilitados a obtener información sobre oportunidades comerciales y negociar, de manera confiable, con las empresas ecuatorianas registradas en el Directorio de Exportadores – DIREX- del Instituto.

#### **3.4.2 Técnicas de Investigación**

Para analizar las características psicográficas, socioeconómicas y perspectivas de este grupo objetivo, el Segundo Secretario de la Sección Comercial de Panamá, Juan Terán, realizará un focus group a 6 compradores panameños, seleccionados de manera aleatoria dentro del universo de 90 importadores del DIRIM., del cual se obtendrá información cualitativa importante que les permita conocer cómo los entrevistados perciben, clasifican e interpretan la oferta exportable ecuatoriana.

**Tabla 2**  
**Diseño de la guía del focus group**

<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
<b>Conocer las características de la empresas panameñas que se dedican a la importación</b>	<b>Tamaño</b>	¿Cuál es el volumen de ventas anual de su empresa? a) De 1 a 99.999 dólares b) De 100.000 a 999.999 dólares c) De 1'000.000 a 9'999.999 dólares d) De 10'000.000 en adelante
		¿Cuál es el número de empleados que maneja? a) De 1 a 9 b) De 10 a 49 c) De 50 a 149 d) De 150 en adelante
	<b>Ubicación geográfica</b>	Indique la ciudad donde se encuentra localizada la matriz de su empresa
	<b>Comercialización</b>	¿Cómo comercializa los productos importados para que lleguen a su cliente?
<b>Indagar en las importaciones que realizan los empresarios de Panamá</b>	<b>Tipos de bienes</b>	Indique los tipos de bienes que importa
	<b>Origen</b>	¿De dónde provienen los productos que importa?
	<b>Decisión de compra</b>	¿Cuáles son los factores que evalúa al importar?

**CONTINÚA** 

<b>Conocer la opinión de los empresarios panameños sobre las importaciones desde Ecuador</b>	<b>Tipos de bienes</b>	Indique los productos que importa su empresa desde Ecuador
	<b>Usos</b>	¿Cuáles son los usos que le da a los bienes importados de Ecuador?
	<b>Ventajas competitivas</b>	¿Cuáles son las ventajas de los productos ecuatorianos frente a los de otros países?
	<b>Decisión de compra</b>	¿Cuáles son los factores que evalúa al momento de importar desde Ecuador?
	<b>Percepción</b>	Indique la facilidades y problemas que se le han presentado al ingresar productos ecuatorianos a Panamá
<b>Investigar el comportamiento de los importadores panameños al comprar productos ecuatorianos</b>	<b>Acceso</b>	¿A quién contacta para acceder a los productos ecuatorianos que importa?
	<b>Frecuencia</b>	¿Con qué frecuencia compra productos ecuatorianos?
	<b>Requerimientos de compra</b>	¿Cuáles son los requerimientos de compra que desea satisfacer, a través de los productos ecuatorianos?
	<b>Beneficios pretendidos</b>	¿Qué características considera que deben tener los productos ecuatorianos para satisfacer al consumidor panameño?

Para obtener datos cuantitativos sobre la demanda panameña, el autor de la tesis que radica en ese país, realizará un censo que será aplicado al universo de 90 importadores que constan en el DIRIM.

**Tabla 3**  
**Diseño de la encuesta (Panamá)**

<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
<b>Conocer las características de la empresas panameñas que se dedican a la importación</b>	<b>Tamaño</b>	Indique el tamaño de su empresa: 1.- Micro 2.- Pequeña 3.- Mediana 4.- Grande
	<b>Ubicación geográfica</b>	Indique en qué ciudad se localiza la matriz de su empresa: 1.- Ciudad de Panamá 2.- San Miguelito 3.- Arraiján 4.- Colón 5.- Chorrera 6.- David 7.- Otra
<b>Indagar en las características de las importaciones que realizan los compradores panameños</b>	<b>Comercialización</b>	¿Qué canal de distribución utiliza para comercializar los productos importados? 1.- Canal mayorista 2.- Canal minorista 3.- Canal directo
	<b>Tipos de bienes</b>	Indique los tipos de bienes que importa su empresa 1.- Bienes de consumo 2.- Bienes de capital 3.- Materias primas

**CONTINÚA** 

<p><b>Conocer las características de la empresas panameñas que se dedican a la importación</b></p>	<p><b>Origen</b></p>	<p>¿De dónde provienen los productos que importa?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- China</li> <li>2.- Estados Unidos</li> <li>3.- Singapur</li> <li>4.- México</li> <li>5.- Costa Rica</li> <li>6.- Colombia</li> <li>7.- Ecuador</li> <li>8.- Otro</li> </ol>
	<p><b>Percepción</b></p>	<p>¿Cuáles son los factores que evalúa al momento de importar?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Tiempo de arribo de la mercadería</li> <li>2.- Preferencias arancelarias</li> <li>3.- Certificaciones</li> <li>4.- Costos de importación</li> <li>5.- Precio de los productos</li> </ol>
<p><b>Investigar el comportamiento de los importadores panameños al comprar productos ecuatorianos</b></p>	<p><b>Tipos de bienes</b></p>	<p>Indique los productos que importa su empresa desde Ecuador</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Medicamentos</li> <li>2.- Cocinas</li> <li>3.- Tableros de madera</li> <li>4.- Barcos de pesca</li> <li>5.- Máquinas</li> <li>6.- Licores</li> <li>7.- Otros. Especificar</li> </ol>
	<p><b>Acceso</b></p>	<p>¿A quién contacta para acceder a los productos ecuatorianos que importa?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Organismos de promoción comercial</li> <li>2.- Cámaras de comercio</li> <li>3.- Proveedores</li> </ol>

### 3.5 Análisis de la Oferta Exportable Ecuatoriana

#### 3.5.1 Unidad de estudio

La unidad de estudio está conformada por el Directorio de Exportadores con el que cuenta PRO ECUADOR, quienes actualmente exportan a Panamá. Este directorio está conformado por 160 empresarios ecuatorianos que han sido validados por la Dirección de Servicio de Asesoría Integral al Exportador y que pueden acceder al relacionamiento con los importadores panameños que forman del parte del DIRIM, como parte de los servicios que reciben del Instituto, en calidad de usuarios.

#### 3.5.2 Técnicas de investigación

Para analizar las características que destacan a la oferta exportable ecuatoriana, se realizarán encuestas a los 160 exportadores ecuatorianos, las cuales estarán a cargo de la Directora de Marketing de PRO ECUADOR, Maite Freire.

A través de las encuestas se obtendrán datos cuantitativos relevantes que permitan estandarizar las respuestas, de tal manera que se conviertan en información medible y confiable.

**Tabla 4**

**Diseño de la encuesta (Ecuador)**

OBJETIVO	VARIABLES	PREGUNTAS
Conocer las características de la empresas ecuatorianas que se dedican a la exportación	Tamaño	Indique su tipo de empresa: 1.- Micro 2.- Pequeña 3.- Mediana 4.- Grande

CONTINÚA 

OBJETIVO	VARIABLES	PREGUNTAS
<b>Indagar en las exportaciones que realizan los empresarios ecuatorianos</b>	<b>Ubicación geográfica</b>	Indique la ciudad donde se encuentra localizada la matriz de su empresa: 1.- Guayaquil 2.- Quito 3.- Cuenca 4.- Portoviejo 5.- Machala 6.- Santo Domingo 7.- Otra
	<b>Comercialización</b>	¿Qué canal de distribución utiliza para comercializar los productos que exporta? 1.- Canal mayorista 2.- Canal minorista 3.- Canal directo
	<b>Tipos de bienes</b>	Indique los tipos de bienes que exporta su empresa 1.- Bienes de consumo 2.- Bienes de capital 3.- Materias primas
	<b>Destino</b>	¿Cuáles son los mercados de destino de los productos que exporta? 1.- Estados Unidos 2.- Perú 3.- Chile 4.- Colombia 5.- Venezuela 6.- Rusia 7.- Panamá 8.- Otro

CONTINÚA 

<b>Investigar el comportamiento de los empresarios ecuatorianos al exportar a Panamá</b>	<b>Percepción</b>	¿Cuáles son los factores que evalúa al momento de exportar? 1.- Cantidad de producto a exportar 2.- Precio del producto 3.- Condiciones de pago 4.- Preferencias arancelarias 5.- Costo de exportación
	<b>Tipos de bienes</b>	Indique los productos que exporta su empresa a Panamá 1.- Medicamentos 2.- Cocinas 3.- Tableros de madera 4.- Barcos de pesca 5.- Máquinas 6.- Licores 7.- Otros. Especificar
	<b>Acceso</b>	¿A quién contacta para acceder a los compradores panameños? 1.- Organismos de promoción comercial 2.- Cámaras de comercio 3.- Importadores
	<b>Frecuencia</b>	¿Con qué frecuencia exporta productos a Panamá? 1.- Semanalmente 2.- Quincenalmente 3.- Mensualmente 4.- Anualmente
	<b>Opinión</b>	Mencione las características que le atraen de Panamá, como destino de exportaciones

### 3.6 Planificación de la Investigación de Mercado

Se contempla realizar la investigación del mercado acorde al siguiente cronograma:

**Tabla 5**  
**Cronograma**

ACTIVIDADES	JUNIO 2014			
	Semana			
	1	2	3	4
Diseño de la guía del focus group para importadores	■	■	■	■
Identificación de importadores participantes en el focus group	■			
Reclutamiento de importadores participantes en el focus group	■	■	■	■
Recolección de datos: Ejecución, conducción y observación del focus group		■	■	■
Análisis de datos del focus group de importadores		■	■	■
Diseño del cuestionario para importadores	■			
Identificación de importadores participantes del cuestionario	■	■	■	■
Recolección de datos: Distribución del cuestionario via e-mail a importadores		■	■	■
Ejecución del cuestionario vía telefónica y personal a importadores		■	■	■
Preparación y Análisis de datos del cuestionario para importadores				■
Diseño del cuestionario para exportadores	■	■	■	■
Identificación de exportadores participantes del cuestionario	■			
Recolección de datos: Distribución del cuestionario via e-mail a exportadores		■	■	■
Ejecución del cuestionario vía telefónica y personal a exportadores		■	■	■
Análisis de datos del cuestionario para exportadores				■

### **3.7 Análisis de Datos**

#### **3.7.1 Focus Group a Compradores Panameños**

El focus group fue realizado a 6 compradores panameños de las siguientes empresas:

- Tecnostructures
- AIRCO
- Grupo Nijar
- Grupo Todo a Dollar
- Zachry S.A
- Importadores y Exportadores Arias

Esta técnica de investigación fue moderada por el Segundo Secretario de la Oficina Comercial en Panamá y tuvo una duración de 50 minutos, que incluyó el rapport, el cuerpo de la discusión y cierre. De la información obtenida durante el focus group se obtuvieron los siguientes resultados de las empresas panameñas contempladas:

#### **Características de las empresas panameñas que se dedican a la importación de productos ecuatorianos**

##### **Volumen anual de ventas**

Los representantes de 4 de las 6 empresas participantes del focus group manifestaron que las ventas de sus organizaciones eran de \$100.000 a \$999.999. Los dos restantes manifestaron que sus ventas eran de \$1'000.000 a \$9'999.999.

##### **Cantidad de empleados**

Los representantes de 4 de las 6 empresas participantes del focus group manifestaron que el número de empleados de sus organizaciones se encuentra entre los 10 y 49. Los dos restantes manifestaron que manejan entre 50 y 149 empleados.

**Ubicación geográfica**

Los empresarios manifestaron que su matriz está localizada en la Ciudad de Panamá. De igual manera 3 representantes manifestaron que contaban con sucursales en Colón, San Miguelito Arraiján y Chorrera. 2 representantes de empresas manifestaron que tenían sucursales en Arraiján, San Miguelito y Chorrera, en tanto que 1 representante manifestó que no tenía sucursales.

**Comercialización**

5 representantes de las empresas indicaron que venden a mayoristas para su posterior venta al consumidor, mientras que 1 vende directamente al consumidor final.

**Características de las importaciones que realizan los compradores panameños****Tipos de bienes**

Los empresarios comunicaron que importan bienes de consumo.

**Origen**

Todos los compradores panameños manifestaron que importan desde EEUU. 4 representantes manifestaron que importan también de Colombia y China (Taiwán)

**Decisión de compra**

Los factores precio y calidad son los que evalúan al elegir los productos que importan.

**Opinión de los empresarios panameños sobre las importaciones desde Ecuador****Tipos de bienes**

Dos empresas importan actualmente importan productos desde Ecuador, una importa enlatados y la otra materiales de construcción, en su mayoría tubos de plástico.

**Usos**

Una de las empresas vende los productos a mayoristas, la otra al consumidor final.

**Ventajas competitivas**

Ambos representantes manifestaron que la calidad del producto es superior a la de la competencia.

**Decisión de compra**

Ambos concluyeron que los factores que influyen en la decisión de compra de bienes de consumo son: precio, calidad y disponibilidad del producto.

**Percepción**

Los dos representantes manifestaron que los productos ecuatorianos suelen tener un precio más alto que productos similares de otros países. Adicional, manifestaron que los aranceles desde Ecuador son elevados.

**Comportamiento de los importadores panameños al comprar productos ecuatorianos****Acceso**

El par de representantes manifestaron que años atrás accedían a productos ecuatorianos por medio de la recomendación de otros empresarios. Actualmente contactan a los exportadores ecuatorianos por medio de PRO ECUADOR Panamá o las Cámaras de Comercio de Ecuador y Panamá.

**Frecuencia de compra**

Uno de los representantes realiza compras trimestralmente y el otro semestralmente.

### Requerimientos de compra

Ambos empresarios manifestaron que su principal requerimiento es la calidad de los productos ecuatorianos. Reiteraron que el precio de los productos ecuatorianos es mayor al de la competencia pero el factor decisor de compra se da por la calidad del producto.

### Beneficios pretendidos

Los seis empresarios analizados concluyeron que los productos ecuatorianos deben tener mayor valor agregado, en vista de que los consumidores panameños consumen productos con estas características, como por ejemplo alimentos precocidos.

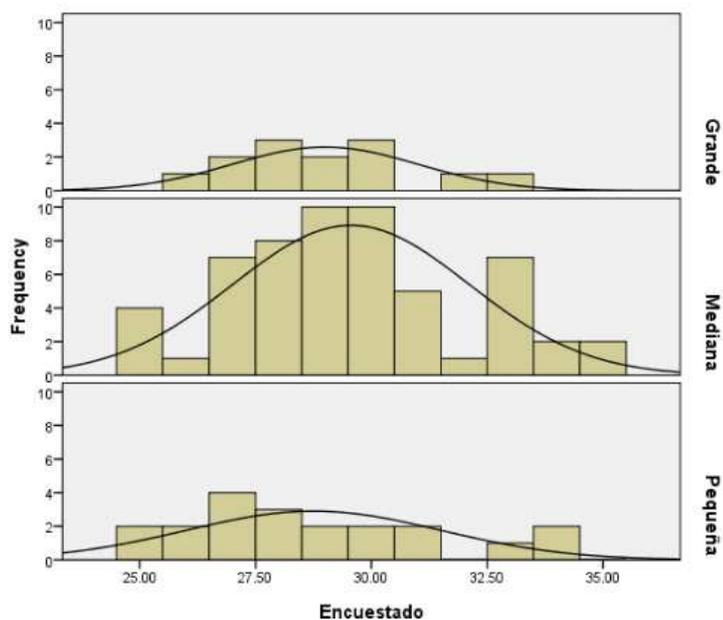
### 3.7.2 Encuestas a Compradores Panameños

Las encuestas aplicadas al universo de 90 importadores que constan en el DIRIM, permitieron obtener los datos que se detallan a continuación.

#### Características de las empresas panameñas que se dedican a la importación de productos ecuatorianos

**Tabla 6**  
**Tamaño**

	Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Grande	13	14,4	14,4
	Mediana	57	63,3	77,8
Valid	Pequeña	20	22,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0



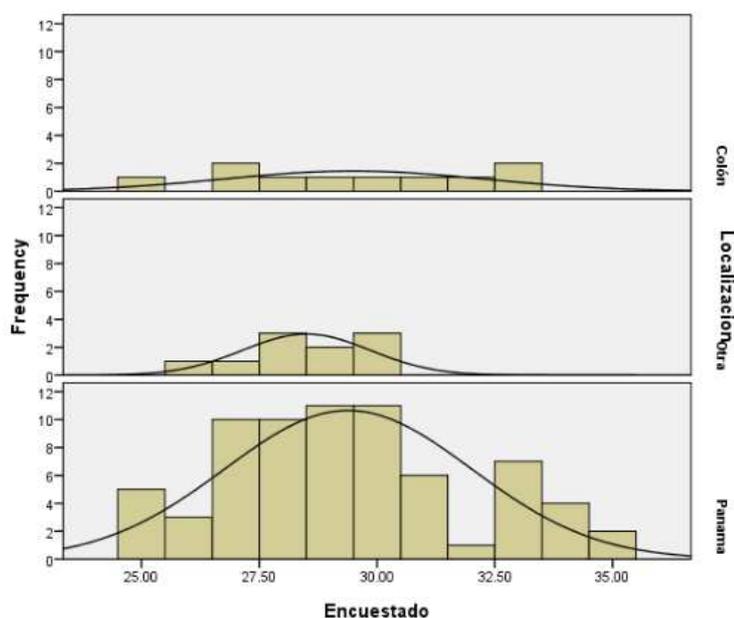
**Figura 3.Tamaño**

El 63,3 % de la importación de productos ecuatorianos corresponde a las empresas medianas siendo éstas las de mayor significación en las mismas, el 22,2 % pertenece a pequeña empresas y el 14,4% a grandes empresas.

**Tabla 7**

**Ubicación geográfica**

	Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Colón</b>	<b>10</b>	<b>11,1</b>	<b>11,1</b>	<b>11,1</b>
<b>Panamá</b>	<b>70</b>	<b>77,8</b>	<b>77,8</b>	<b>100,0</b>
<b>Valid Otra</b>	<b>10</b>	<b>11,1</b>	<b>11,1</b>	<b>22,2</b>
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



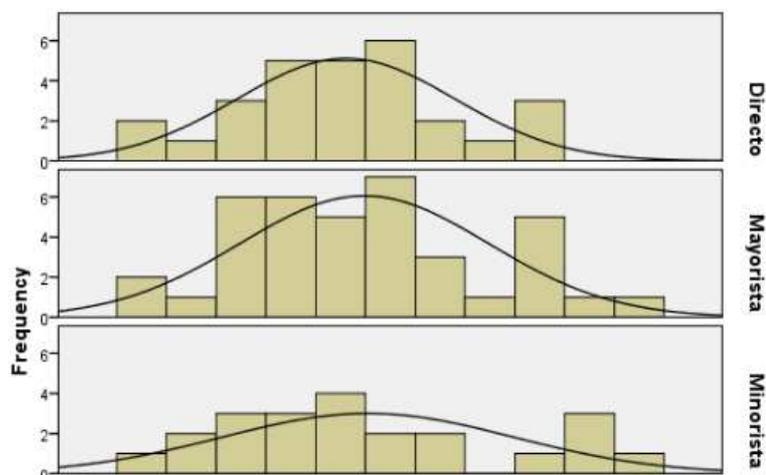
**Figura 4. Ubicación geográfica**

El 77,8% de las matrices de las empresas se encuentran localizadas en Ciudad de Panamá, en tanto que un menor porcentaje cuenta con matrices en Colón.

**Tabla 8**

**Comercialización**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Directo	28	31,1	31,1	31,1
Mayorista	38	42,2	42,2	73,3
Valid Minorista	24	26,7	26,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	



**Figura 5. Comercialización**

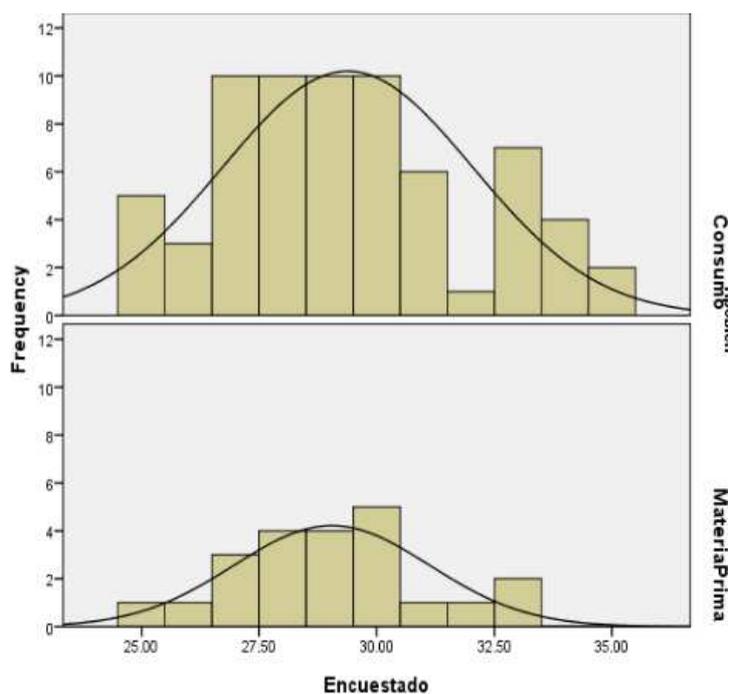
Más del 40% de empresarios utilizan el canal mayorista para comercializar los productos importados y en menor proporción venden directamente al consumidor final.

### **Características de las importaciones que realizan los compradores panameños**

**Tabla 9**

#### **Tipos de bienes**

	Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Consumo	68	75,6	75,6	75,6
Materia prima	22	24,4	24,4	100,0
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



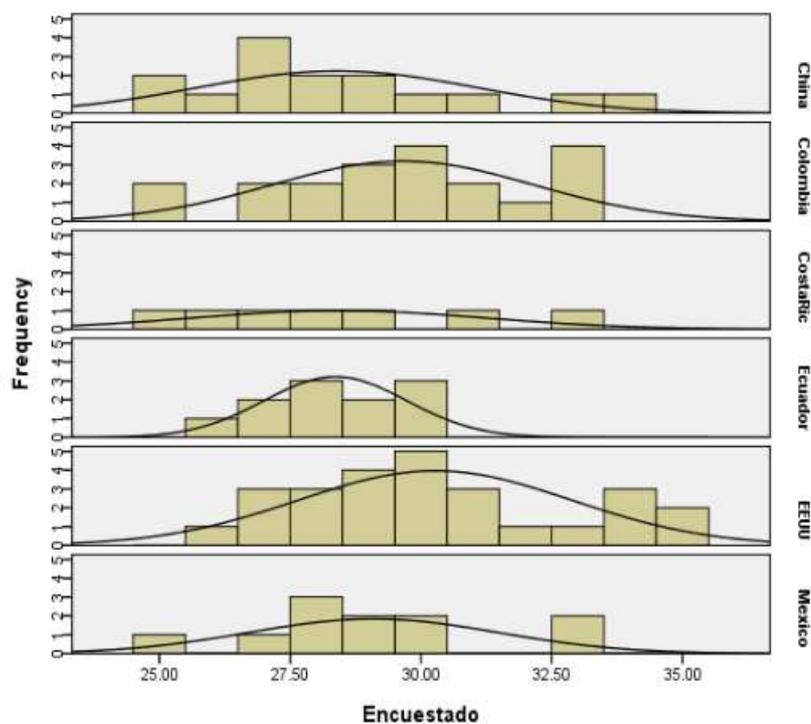
**Figura 6. Tipos de bienes**

Los bienes de consumo son los más importados por los compradores panameños, con el 75,6%, secundados por materia prima con el 24,4%.

**Tabla 10**

**Origen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
China	15	16,7	16,7	16,7
Colombia	20	22,2	22,2	38,9
Costa Rica	7	7,8	7,8	46,7
Ecuador	11	12,2	12,2	58,9
EEUU	26	28,9	28,9	87,8
México	11	12,2	12,2	100,0
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

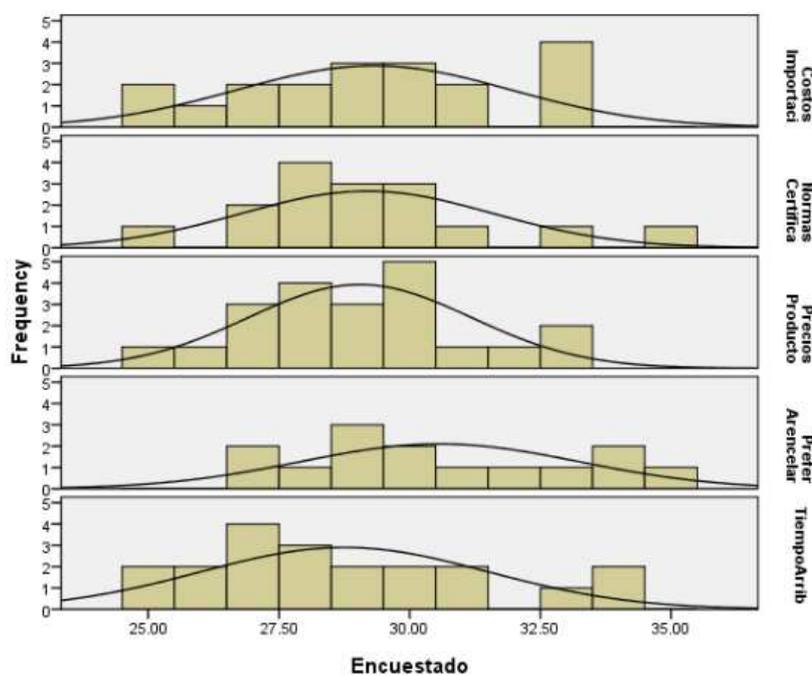


**Figura 7. Origen**

Los empresarios manifestaron importar, en su mayoría, desde Estados Unidos (28.9%) Colombia (22,2%) y China (Taiwán) (16,7%) y en menor proporción desde Ecuador (12,2) y México (12,2).

**Tabla 11.**  
**Percepción**

		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CostosIm	19	21,1	21,1	21,1
	Certificac	16	17,8	17,8	38,9
	Precios	21	23,3	23,3	62,2
	Preferen	14	15,6	15,6	77,8
	TiempoAr	20	22,2	22,2	100,0
	Total	90	100,00	100,00	



**Figura 8. Percepción**

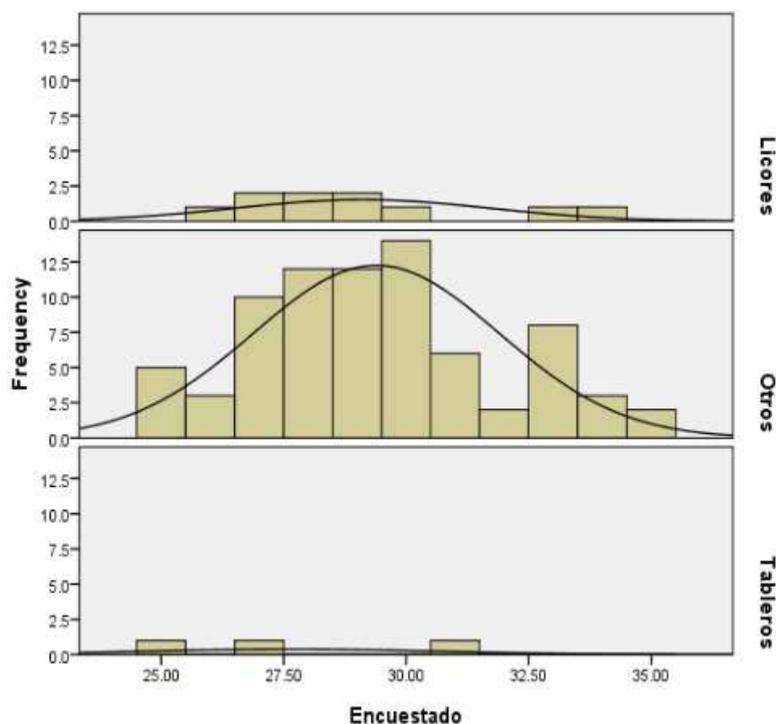
El precio y el tiempo de arribo de los productos (23.3% y 22.2%) son los factores que más influyen en la decisión de compra.

### **Comportamiento de los panameños al comprar productos ecuatorianos**

**Tabla 12.**

**Tipos de bienes**

		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Licores	10	11,1	11,1	11,1
	Tableros	77	85,6	85,6	96,7
	Otros	3	3,3	3,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



**Figura 9. Tipos de bienes**

El 11,1% de los encuestados especificó que los productos de interés son licores, en tanto que el 3.3% expresó su interés por los tableros. El 85,6% indicó que importaba desde Ecuador otros productos como los que especifican a continuación:

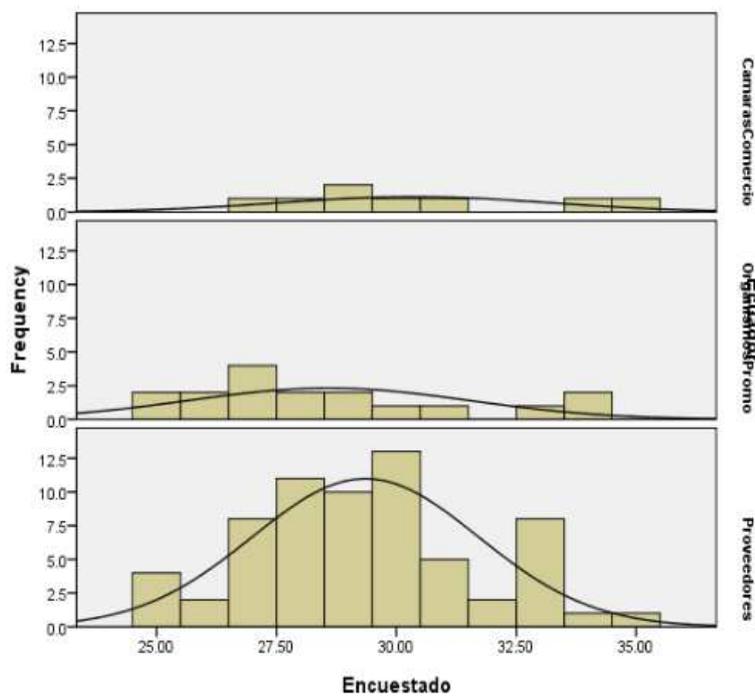
**Tabla 13**

**Producto – Sector**

PRODUCTO	SECTOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuero</li> <li>• Calzado</li> </ul>	Moda
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosméticos</li> </ul>	Belleza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atún en conserva</li> <li>• Sardina en conserva</li> <li>• Enlatados de frutas</li> <li>• Frutos secos</li> <li>• Granos de café y cacao</li> <li>• Vegetales congelados</li> </ul>	Alimentación

**Tabla 14**  
**Acceso**

		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cámara	8	8,9	8,9	8,9
	Organism	17	18,9	18,9	27,8
	Proveedor	65	72,2	72,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



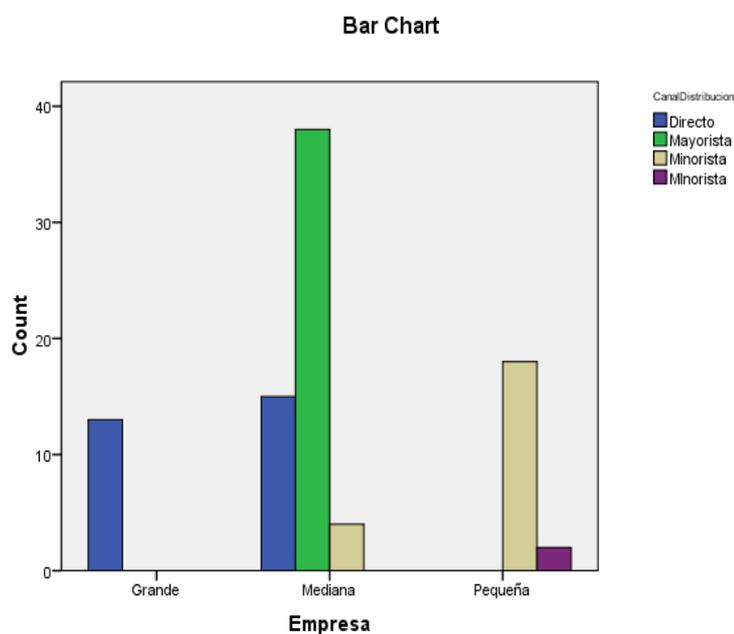
**Figura 10. Acceso**

La mayoría de los encuestados accede a los productos ecuatorianos a través de los proveedores y a través de los organismos de promoción comercial, en menor medida.

**Tabla 15**

**Tabla cruzada entre Variables Tamaño y Comercialización**

		Canal de distribución			
		Directo	Mayorista	Minorista	Total
Empr	Grande	13	0	0	13
	Mediana	15	38	4	57
	Pequeña	0	0	20	20
	Total	28	38	24	100



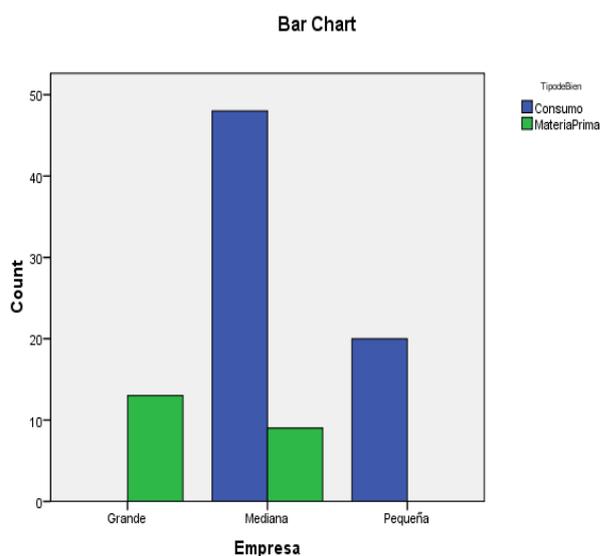
**Figura 11. Variables Tamaño y Comercialización**

Estas tablas cruzadas nos indican que las medianas empresas utilizan en su mayoría el canal mayorista para comercializar sus productos, mientras que las grandes usan el canal directo y las pequeñas el canal minorista.

**Tabla 16**

**Tabla cruzada entre Variables Comercialización y Tipos de bienes**

		Tipo de Bien		
		Consumo	Materia prima	Total
Empr	Grande	0	13	13
	Mediana	48	9	57
	Pequeña	20	0	20
	Total	68	22	90



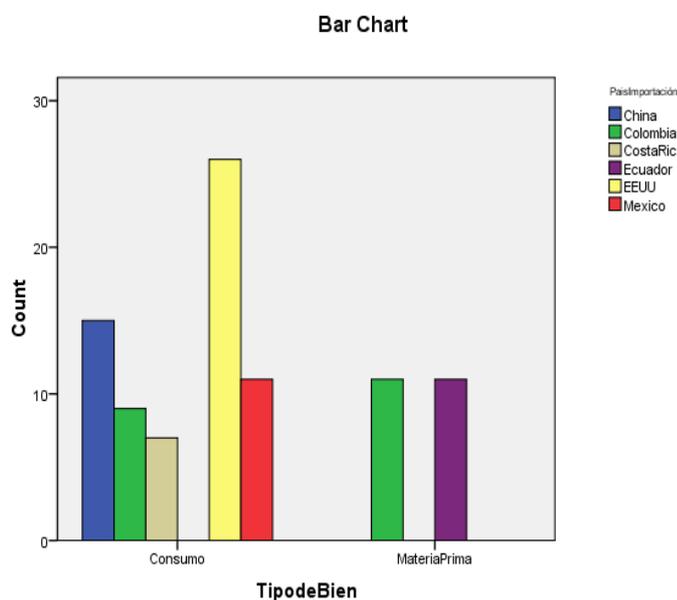
**Figura 12. Variables Comercialización y Tipos de bienes**

Las empresas medianas y pequeñas importan en su mayoría bienes de consumo, en tanto que las empresas grandes materia prima, por lo cual podemos inferir que las empresas grandes tienen la capacidad de transformar la materia prima en bienes de consumo, mientras que las PYMES prefieren importar productos terminados.

**Tabla 17**

**Tabla Cruzada entre Variables Tipos de Bienes y Origen**

		Origen						Total
		China	Colombi	CostaR	EEUU	Ecuad	Méx	
Bien	Consum	15	9	7	26	0	11	68
	Materia	0	11	0	0	11	0	22
	Total	15	20	7	26	11	11	90



**Figura 13. Variables Tipos de Bienes y Origen**

Estos datos nos demuestran que la materia prima se importa desde Ecuador y Colombia. Los bienes de consumo son importados desde China, EEUU y México.

Tabla 18

Tabla cruzada entre Variables Origen y Percepción

		Factores					Total
		CostoIm	Certific	PrecioP	Prefer	Tiemp	
País	China	0	0	0	0	15	15
	Colombi	10	0	10	0	0	20
	CostaR	7	0	0	0	0	7
	EEUU	0	7	0	14	5	26
	Ecuador	0	0	11	0	0	11
	México	2	9	0	0	0	11
	Total	19	16	21	14	20	90

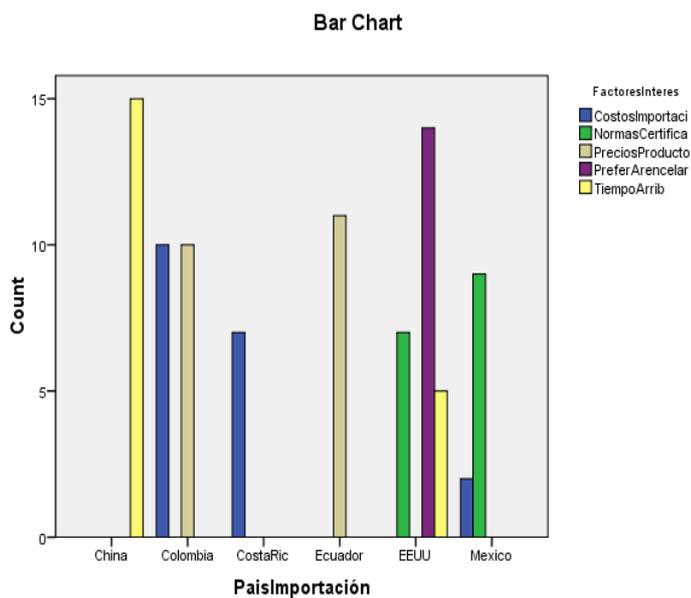


Figura 14. Variables Origen y Percepción

Estos datos demuestran que para las importaciones desde China el tiempo de arribo es un factor determinante, en tanto que en las importaciones desde Colombia y Ecuador influye el precio de los productos.

### 3.7.3 Encuestas a Exportadores Ecuatorianos

#### Características de las empresas ecuatorianas que se dedican a la exportación

Tabla 19

#### Tamaño (Ecuador)

		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Grande	89	55,6	55,6	55,6
	Mediana	55	34,4	34,4	90,0
	Pequeña	8	5,0	5,0	95,0
	Micro	8	5,0	5,0	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

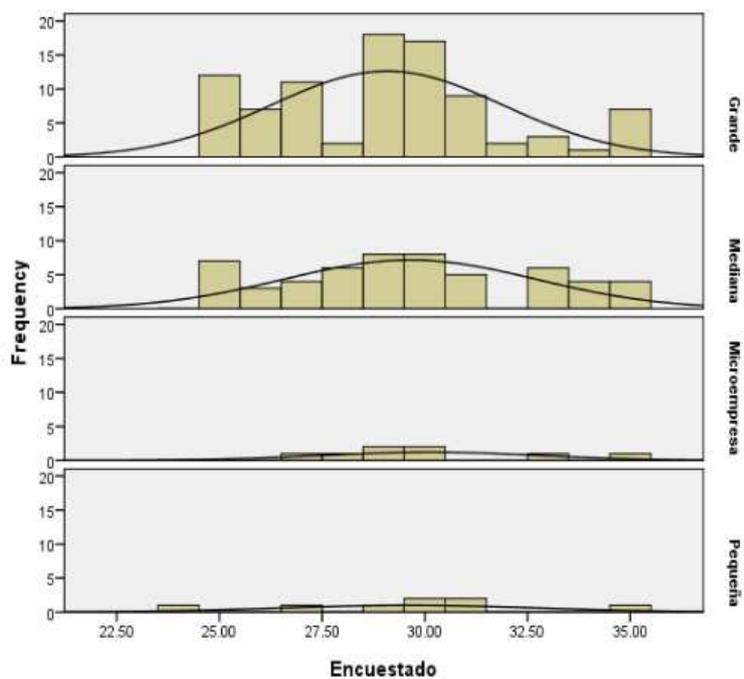
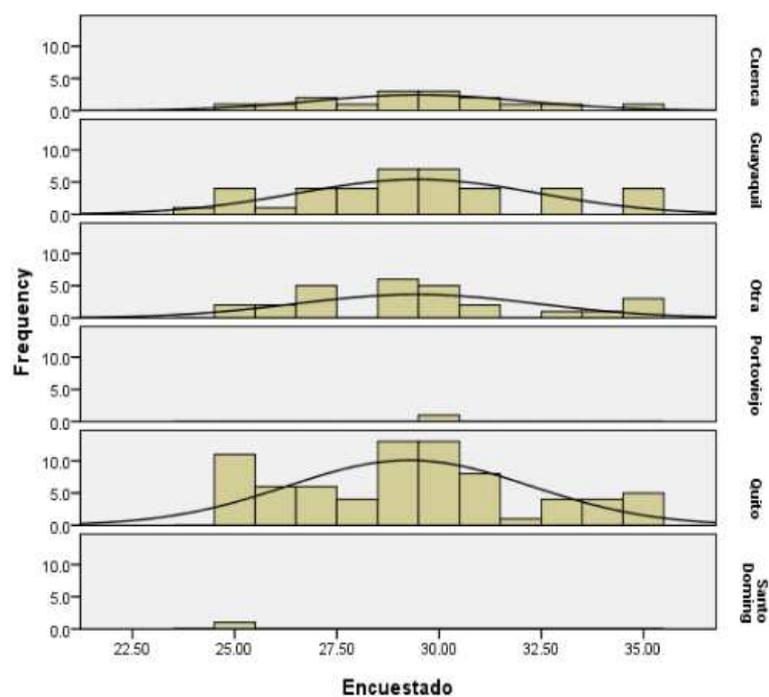


Figura 15. Tamaño (Ecuador)

El 55,6% de las empresas ecuatorianas a las que se ejecutó la encuesta son grandes, seguidas por las medianas (34,4%) las pequeñas (5%) y las microempresas (5%).

**Tabla 20**  
**Ubicación geográfica (Ecuador)**

		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cuenca	16	10,0	10,0	10,0
	Guayaquil	40	25,0	25,0	35,0
	Portoviejo	1	3	6	13,0
	Quito	75	42,1	42,1	99,4
	SantoDo	1	3	6	13,0
	Otra	27	16,9	16,9	51,9
	Total	160	100,0	100,0	



**Figura 16. Ubicación geográfica (Ecuador)**

La mayoría de empresas exportadoras cuentan con su matriz en la ciudad de Quito, con el 42,1% y en Guayaquil con el 25%.

**Tabla 21**  
**Comercialización (Ecuador)**

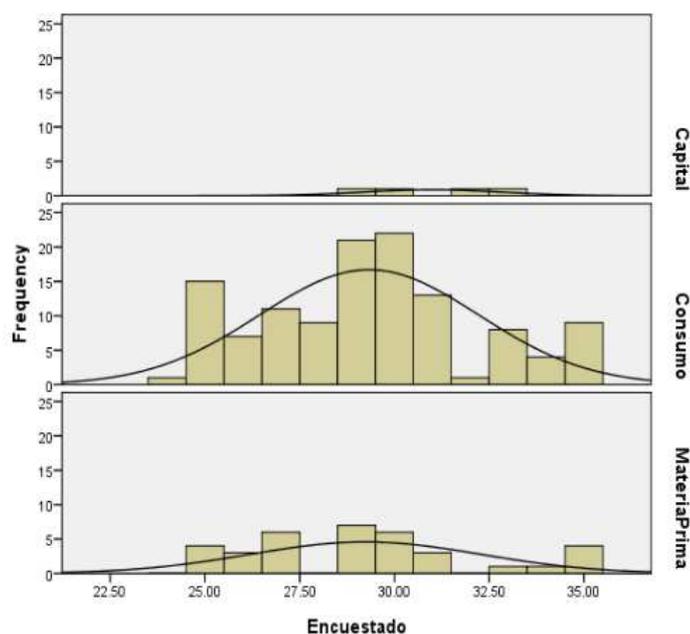
		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Directo	81	50,6	50,6	50,6
	Mayoris	68	42,5	42,5	93,1
	Minoris	11	6,9	6,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El canal distribución directo, con el 50.6%, es el más utilizado por los exportadores ecuatorianos para comercializar sus productos. El segundo y tercer lugar, lo ocupan el canal mayorista con el 42.5% y el canal minorista con el 6.9%.

### **Características de las exportaciones que realizan los empresarios ecuatorianos**

**Tabla 22**  
**Tipos de bienes (Ecuador)**

		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Capital	4	2,5	2,5	2,5
	Consumo	121	75,6	75,6	78,1
	MateriaPr	35	21,9	21,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	



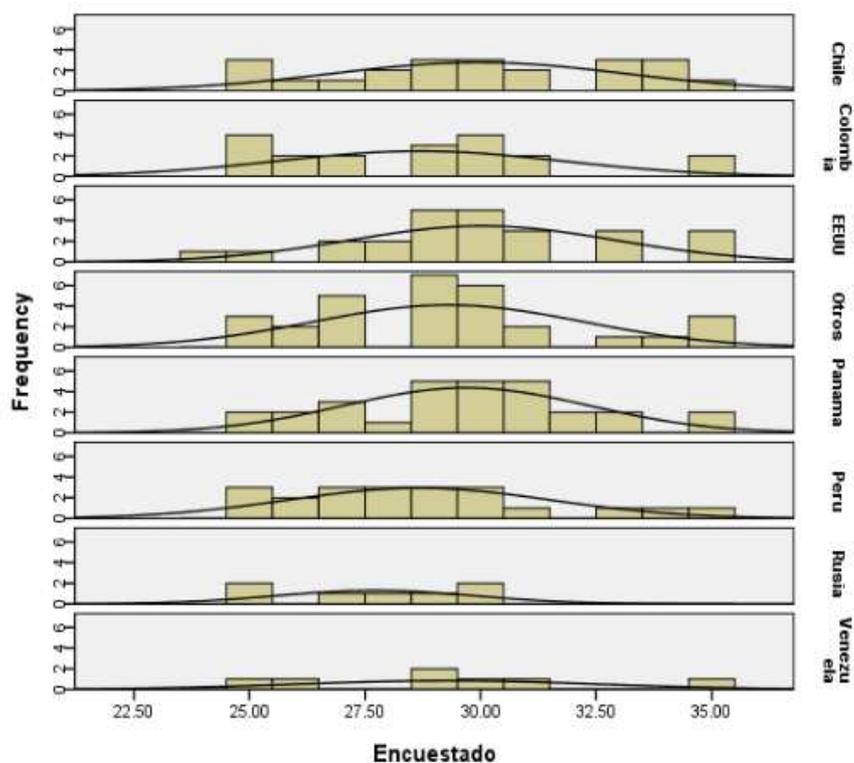
**Figura 17. Comercialización (Ecuador)**

Del universo de 160 exportadores ecuatorianos, el 75.6% exporta bienes de consumo, el 21.9% comercializa materia prima y el 2.5% bienes de capital.

**Tabla 23**

**Destino (Ecuador)**

		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chile	22	13,8	13,8	13,8
	Colombia	19	11,9	11,9	25,6
	EEUU	25	15,6	15,6	41,2
	Panamá	29	18,1	18,1	78,1
	Perú	21	13,1	13,1	91,2
	Rusia	7	4,4	4,4	95,6
	Venezuela	7	4,4	4,4	100,0
	Otros	30	18,8	18,8	60,0
	Total	160	100,0	100,0	



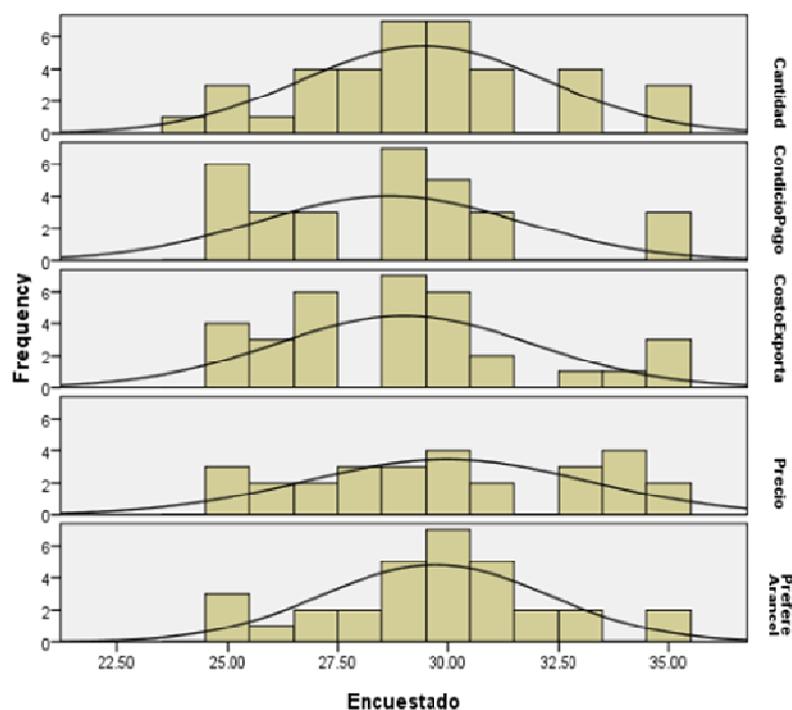
**Figura 18. Destino (Ecuador)**

Panamá y Estados Unidos, con el 18,1% y el 15,6% respectivamente, son los principales destinos de exportación de los productos ecuatorianos, seguidos por Chile con el 13,8% y Perú con el 13,1%.

**Tabla 24**

**Percepción (Ecuador)**

		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cantidad	38	23,8	23,8	23,8
	Pago	30	18,8	18,8	42,5
	CostoExp	33	20,6	20,6	63,1
	Precio	28	17,5	17,5	80,6
	Prefere	31	19,4	19,4	100,0
	Total	160	100,0	100,0	



**Figura 19. Percepción (Ecuador)**

El 23,8% de los ecuatorianos evalúa la cantidad al momento de exportar sus productos, en tanto que el 20,6% es influenciado por los costos de exportación y el 19,4% por las preferencias arancelarias.

### Comportamiento de los empresarios ecuatorianos al exportar a Panamá

**Tabla 25**

#### Tipos de bienes (Ecuador)

		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cocina	4	2,5	2,5	2,5
	Máqui	5	3,1	3,1	5,6
	Medicame	7	4,4	4,4	10,0
	Tableros	7	4,4	4,4	100
	Otros	137	85,6	85,6	95,6
	Total	160	100,0	100,0	

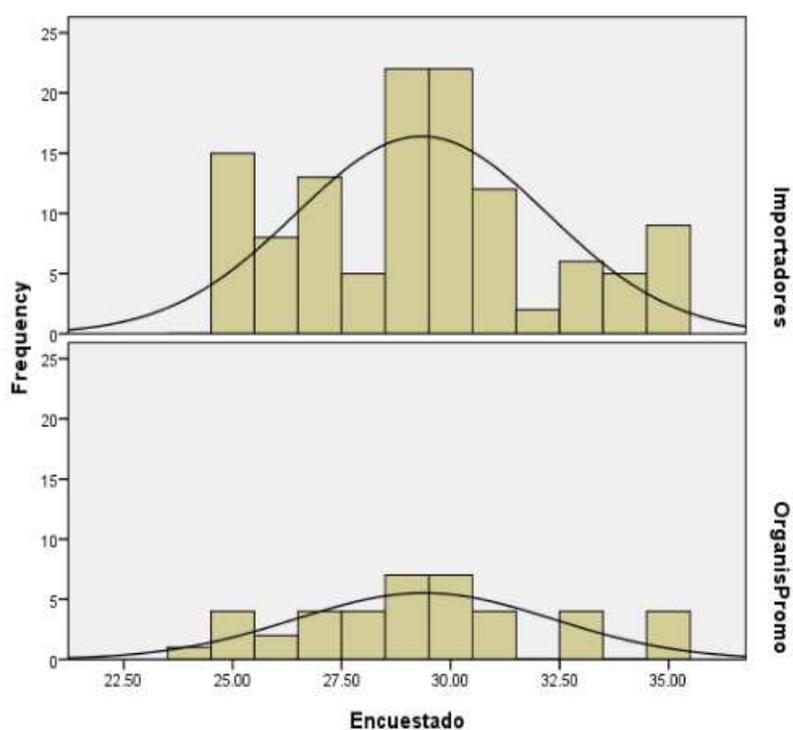
Los medicamentos (4,4%), tableros (4,4%) y máquinas (3,1%) son los bienes que exportan los empresarios ecuatorianos a Panamá. El 85,6% de los encuestados indicó que exportan otros productos que se detallan a continuación:

**Tabla 26**  
**Producto - Sector (Ecuador)**

PRODUCTO	SECTOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sombreros de paja toquilla</li> <li>• Calzado</li> <li>• Cuero</li> <li>• Ropa deportiva</li> <li>• Bolsos de lana</li> <li>• Bufanda</li> </ul>	Moda
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envases</li> <li>• Bolsas</li> </ul>	Plásticos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua Mineral</li> <li>• Bebidas Hidratantes</li> <li>• Alcohol etílico</li> </ul>	Bebidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flores</li> <li>• Cintas</li> <li>• Hamacas</li> <li>• Esculturas de madera</li> <li>• Muebles</li> </ul>	Decoración
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chocolate</li> <li>• Granos de cacao</li> <li>• Café soluble</li> <li>• Snacks</li> <li>• Banano</li> <li>• Vegetales congelados</li> <li>• Atún en conserva</li> <li>• Sardina en conserva</li> <li>• Palmito enlatado</li> <li>• Camarón congelado</li> <li>• Mango</li> </ul>	Alimentación

**Tabla 27**  
**Acceso (Ecuador)**

		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Import	119	74,4	74,4	74,4
Valid	OrganisPro	41	25,6	25,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

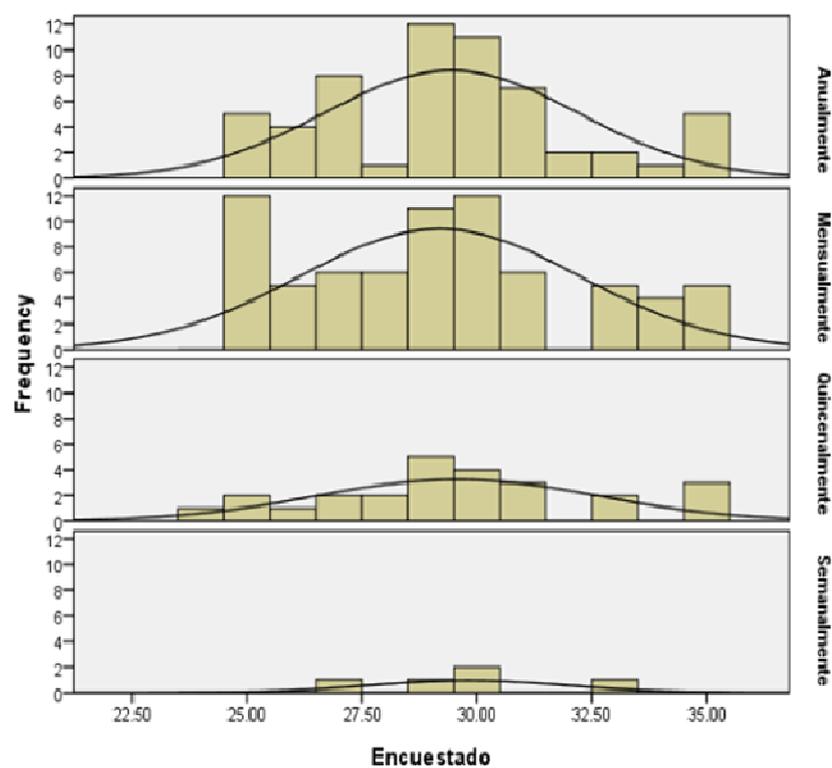


**Figura 20. Acceso (Ecuador)**

El 74,4% de los encuestados indicó que para exportar sus productos accede directamente a los compradores panameños y el 25,6% contacta a organismos de promoción comercial.

**Tabla 28**  
**Frecuencia (Ecuador)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Anualme	58	36,2	36,2	36,2
	Mensualm	72	45,0	45,0	81,2
	Quincenalm	25	15,6	15,6	96,9
	Semanalm	5	3,1	3,1	100,0
	Total	160	100,0	100,0	



**Figura 21. Frecuencia (Ecuador)**

El 45% de exportadores ecuatorianos exporta a Panamá mensualmente, el 36,2% anualmente, el 15,6% quincenalmente y el 3,1% semanalmente.

## Opinión

Los empresarios ecuatorianos afirmaron que les atrae Panamá como destino de sus exportaciones, por las siguientes razones:

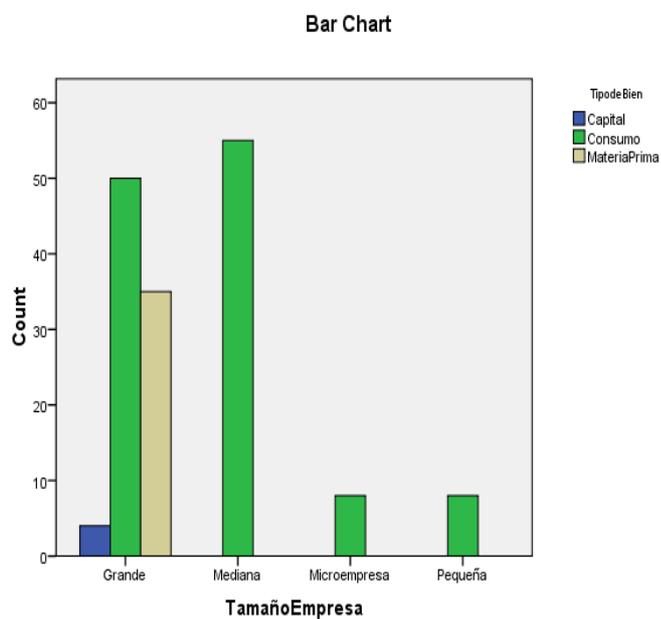
- Facilidades de ingreso
- Cercanía
- Economía dolarizada
- Buen volumen de pedidos
- Buenas condiciones de pago
- Mercado en crecimiento
- Buenas relaciones comerciales con Ecuador

**Tabla 29**

**Variables Tamaño y Tipos de Bienes (Ecuador)**

		Tipo de Bien			
		Capital	Consumo	MateriaPr	Total
Tamañ	Grande	4	50	35	89
	Median	0	55	0	55
	Micro	0	8	0	8
	Pequeña	0	8	0	8
	Total	4	121	35	160

La mayoría de empresas grandes y la totalidad de medianas, pequeñas y microempresas exportan bienes de consumo, lo cual se puede traducir en que sin importar el tamaño, están empresas interesados en satisfacer la demanda.

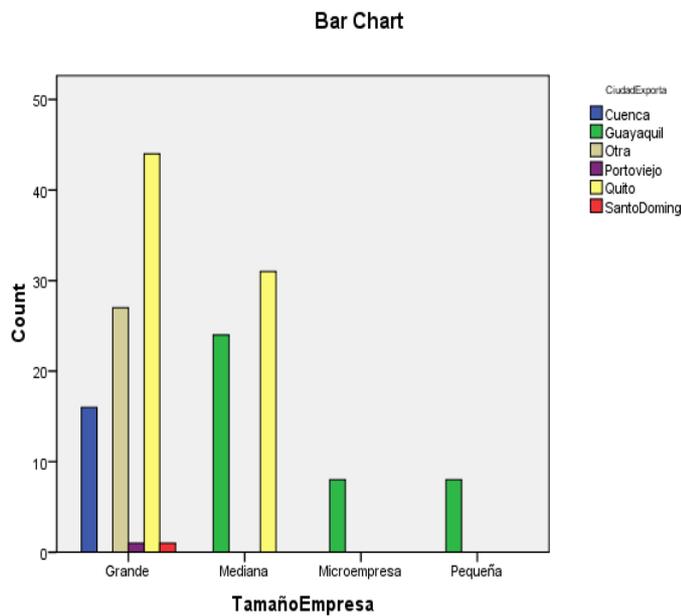


**Figura 22. Variables Tamaño y Tipos de Bienes (Ecuador)**

**Tabla 30**

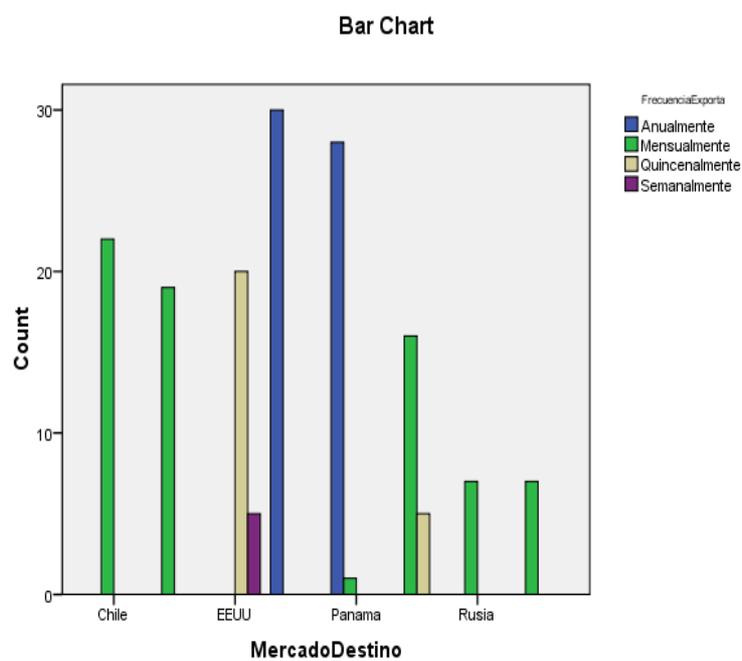
**Variable Tamaño y Ubicación Geográfica (Ecuador)**

		Ciudad						Total
		Cuenc	Guayaq	Portovie	Quito	SantoDo	Otra	
Tamañ	Grande	16	0	1	44	1	27	89
	Mediana	0	24	0	31	0	0	55
	Micro	0	8	0	0	0	0	8
	Pequeña	0	8	0	0	0	0	8
	Total	16	40	1	75	1	27	160



**Figura 23. Variable Tamaño y Ubicación Geográfica (Ecuador)**

La mayor parte de los exportadores que pertenecen a empresas grandes y medianas tienen su oficina principal en Quito.



**Figura 24. Variables Destino y Frecuencia (Ecuador)**

El principal destino al que exportan anualmente las empresas ecuatorianas es Panamá, en tanto que mensualmente exportan en su mayoría a Chile.

**Tabla 31**  
**Variables Comercialización y Acceso**

		Contacto		
		Import	OrganismPr	Total
Canal	Directo	81	0	81
	Mayorista	38	30	68
	Minorista	0	11	11
	Total	119	41	160

La mayoría de empresarios ecuatorianos utilizan principalmente el canal directo de distribución para exportar, seguido por el canal mayorista al cual acceden a través de importadores y organismos de promoción, casi a la par y el canal minorista al cual acceden a través de organismos de promoción.

### 3.8 Conclusiones de la investigación

A partir de los resultados obtenidos a través de las técnicas de investigación aplicadas, se obtuvieron las siguientes conclusiones que responden al objetivo general, referente a la identificación de los productos ecuatorianos que tienen potencial para promocionarse en el mercado panameño.

#### 3.8.1 Análisis de la Balanza Comercial Ecuador – Panamá

Para la obtención de los productos ecuatorianos con potencial en el mercado panameño se utilizó la metodología denominada Ventajas Comparativas Reveladas (VCR) que es recomendada por la Comisión Económica para América Latina y El

Caribe (CEPAL) y la metodología recomendada por la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Para el cálculo de dicho indicador, se utiliza el siguiente índice de ventaja comparativa revelada:

$$VCR_a^i = VCE_a^i - VCI_a^i$$

$$VCE_a^i = I_n \frac{\left(\frac{X_a^i}{X_n^i}\right)}{\left(\frac{X_a^r}{X_n^r}\right)}$$

En los cuales:

X=Valor de las exportaciones

M=Valor de las Importaciones

I=País que se analiza(comercio bilateral)

R=Mundo menos el país en análisis (dado que el indicador se calcula mediante el supuesto de comercio bilateral)

A=Valor del Bien analizado

N=El valor del comercio total menos el valor analizado "a"

Si el signo del VCR es positivo, los flujos de comercio revelan una ventaja en la exportación del bien "a".

Se utiliza una serie mínima de 5 años.

El resultado nos dará productos potenciales.

La segunda metodología, la misma que es recomendada por la ALADI se fundamenta en los conceptos de Posicionamiento de un Producto y su Eficiencia y toma como indicador de la competitividad de un producto analizando el posicionamiento y la eficiencia de un producto.

Por posicionamiento se entiende la participación de las importaciones de un producto en el total de las importaciones que fueron realizadas por el país de interés. El posicionamiento se califica como "favorable" cuando la participación de dicho producto aumenta en el total.

La eficiencia se define como la relación que existe entre las importaciones de un producto originario de Ecuador, en el total de las compras al exterior realizadas por el país de interés, del mismo producto. La eficiencia se califica como "alta", cuando aumenta la participación de las importaciones originarias de Ecuador de un producto en el total de las importaciones de dicho producto por parte del país de interés. Esto significa que los proveedores de origen ecuatoriano están aprovechando mejor las posibilidades que el mercado de destino brinda, en un contexto de ampliación del mismo y/ o de sustitución de proveedores.

Los productos son ubicados en un matriz producto de cuatro cuadrantes que indica su situación competitiva:

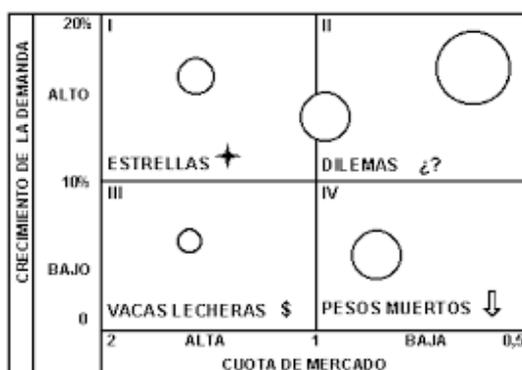
1. Situación óptima: En término de los indicadores definidos, el posicionamiento es favorable y la eficiencia es alta.
2. Oportunidades perdidas: En este caso, si bien el posicionamiento es favorable, la eficiencia se cataloga como baja.
3. Vulnerabilidad: Se trata de una situación en la cual, las importaciones de un producto por parte del país investigado no han crecido al mismo ritmo que las importaciones totales, pero los productores han logrado mantener o incrementar su participación en las mismas, desplazando competidores.
4. Retirada: En esta situación, el consumo del producto importado crece menos que el total y al mismo tiempo, los productores son desplazados por su competencia.

		Variación de la Eficiencia	
		Alta (aumenta o es cero)	Baja
Variación del Posicionamiento	Favorable (aumento o es cero)	Óptima/Buena	Oportunidades perdidas
	Desfavorable	Vulnerabilidad	Retirada

**Figura 25. Metodología ALADI**

**Fuente:** (Asociación Latinoamericana de Integración, 2014)

Una vez trabajada las dos metodologías, se procedió a encuadrar los productos bajo la siguiente clasificación, en función de los puntajes en relación al IVCR y en los cuadrantes según la metodología ALADI, de acuerdo al concepto que le corresponde a cada producto:



**Figura 26. Metodología ALADI 2**

**Fuente:** (Asociación Latinoamericana de Integración, 2014)

Como resultado, se obtuvo la siguiente tabla de productos con potencial en el mercado panameño:

**Tabla 32**

**Productos potenciales para el mercado de Panamá**

Supartida	Descripción	Valoración
1604.14	Atunes, listados y bonitos en conserva, enteros o en trozos	Estrella
1801.00	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	Estrella
0603.19	Flores y capullos, cortados para ramos o adornos frescos, secos, blanqueados	Estrella
1604.13	Sardinias, sardinelas y espadines en conserva, enteros o en trozos	Estrella
9403.50	Muebles de madera, del tipo de los utilizados en el dormitorio	Estrella
9403.50	Muebles de madera para oficina	Estrella
3917.40	Accesorios de tubería de plástico	Estrella

**Fuente:** (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones y Sección Comercial, 2014)

Durante el 2014, las exportaciones no petroleras del Ecuador a Panamá alcanzaron los 48.27 millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2014), en el

cual se visibiliza que los principales productos exportados por Ecuador a Panamá son:

- Cocinas de combustibles gaseosos
- Medicamentos de uso humano con fines terapéuticos o profilácticos
- Tableros de partículas de madera
- Tubos rígidos de polímeros de cloruro de vinilo
- Sardinias, sardinelas y espadines en salsa de tomate
- Muebles de madera
- Atunes en conserva

### **3.8.2 Análisis de la Demanda Panameña**

Analizando los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los 90 compradores panameños del Directorio de Importadores de la Sección Comercial del Ecuador en Panamá y al focus group realizado a 6 empresarios panameños, se puede precisar que pertenecen en su mayoría a pequeñas y medianas empresas localizadas en la Ciudad de Panamá, dedicadas a la importación de bienes de consumo.

Más del 40% de empresarios encuestados utilizan el canal mayorista para comercializar los productos importados, que provienen principalmente de Estados Unidos, Colombia y China.

El 85.6% indicó que importaba desde Ecuador productos de los sectores de moda, cosméticos, alimentos procesados, alimentos frescos, construcción y decoración.

Los productos que demandan los empresarios panameños a sus proveedores alrededor del mundo, son de alto valor agregado e innovadores, siendo los principales factores que influyen en su decisión de compra, el precio, tiempo de arribo de los productos y costos de importación.

En general, los representantes de las empresas de Panamá acceden a productos ecuatorianos a través del contacto con otros empresarios y en menor medida a través de organismos de comercio exterior.

### **3.8.3 Análisis de la Oferta Exportable Ecuatoriana**

En base a las encuestas realizadas a los 160 empresarios ecuatorianos registrados en el Directorio de Exportadores de PRO ECUADOR, se determinó que pertenecen a grandes empresas que se localizan principalmente en Quito y Guayaquil.

Estados Unidos y Panamá son los principales destinos de exportación de productos de los sectores de moda, construcción, alimentos procesados, alimentos frescos, bebidas, decoración y servicios.

Se evidenció que la principal ventaja competitiva de los bienes de consumo ecuatorianos es su calidad.

El 23.8% de los empresarios ecuatorianos evalúa la cantidad al momento de exportar sus productos, en tanto que el 20.6% es influenciado por los costos de exportación y el 19.4% por las preferencias arancelarias.

A partir de la tabla cruzada entre la variable comercialización y la variable acceso, se determinó que la mayoría de empresarios ecuatorianos utilizan principalmente el canal directo de distribución para exportar, seguido por el canal mayorista al cual acceden a través de importadores y organismos de promoción, casi a la par y el canal minorista al cual acceden a través de organismos de promoción.

Los empresarios ecuatorianos afirmaron que les atrae Panamá como destino de sus exportaciones, por las facilidades de ingreso, cercanía, economía dolarizada, volumen de pedidos y condiciones de pago.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA ESTRATÉGICA

#### 4.1 Análisis situacional

Acorde a la investigación de mercado realizada, la propuesta estratégica que se plantee deberá enfatizar la promoción de alimentos procesados y materiales y acabados de la construcción, productos ecuatorianos con potencial en el mercado panameño, resultado de la investigación emprendida a los empresarios que constan el Directorio de Importadores panameños con el que cuenta PRO ECUADOR, quienes también conforman el mercado objetivo.

Marcas ecuatorianas de enlatados como Facundo, son reconocidas e ingresan actualmente al mercado panameño, tal es el caso del fréjol de palo, que no es producido a gran escala por la competencia de Colombia o Costa Rica, pero si es altamente consumido en el mercado panameño.

En cuanto al sector de madera y elaborados, existen empresas como Madeval, que ya han logrado ingresar al mercado panameño, específicamente en el sector de lujo.

#### 4.2 Direccionamiento Estratégico

La Misión del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones es *“Promover la oferta exportable de bienes y servicios del Ecuador con énfasis en la diversificación de productos, mercados y actores; y la atracción de inversión extranjera, cumpliendo con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir”* y su Visión es *“Ser una institución pública ágil, inclusiva y transparente que posicione al Ecuador como un país proveedor de productos y servicios de alta calidad y valor agregado y como destino de inversiones extranjeras que generan encadenamiento*

*productivo y de tecnología*” (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013).

Con base en las directrices del Ministerio de Comercio Exterior, la Sección Comercial del Ecuador en Panamá tiene los siguientes objetivos estratégicos:

- Alcanzar una adecuada promoción de la oferta exportable de bienes y servicios del Ecuador, consolidando las exportaciones actuales y fomentando la desconcentración y diversificación de exportadores, productos y mercados
- Lograr la inserción estratégica en el comercio internacional de todos los productos nacionales, con especial énfasis en los bienes y servicios ofertados por las pequeñas y medianas empresas, y los actores de la economía popular y solidaria.

Los objetivos estratégicos expuestos fueron considerados para la solución al problema planteado en la presente tesis sobre cómo promocionar de manera adecuada la oferta exportable ecuatoriana en el mercado panameño, lo cual radicó en el diseño y ejecución del Plan Estratégico de Marketing durante el año 2014, el cual fue aplicado por PRO ECUADOR a través de su Sección comercial en Panamá, simultáneo al desarrollo del documento de titulación.

### 4.3 Matriz FODA Estratégica

**Tabla 33**

**Matriz FODA Estratégica**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	<b>F1:</b> Amplia gama de productos ecuatoriana para ofertar <b>F2:</b> Personal capacitado <b>F3:</b> Atención personalizada para usuarios	<b>D1:</b> Recurso humano limitado <b>D2:</b> Presupuesto restringido
<b>Oportunidades (O)</b> <b>O1:</b> Deficiente sistema productivo nacional <b>O2:</b> Renovada relación político-comercial <b>O3:</b> Mayor poder adquisitivo de los consumidores	<b>Estrategias (FO)</b> <b>F1, O2:</b> Promover desde el más alto nivel que la mayoría de importaciones de Panamá, provengan de la oferta exportable ecuatoriana. <b>F1, O3:</b> Posicionar la oferta exportable ecuatoriana dentro de la franja premium	<b>Estrategias (DO)</b> <b>D1, O1:</b> Incrementar el número de funcionarios que identifiquen oportunidades comerciales, con base en los alimentos que no produce Panamá. <b>D2, O3:</b> Asignar más presupuesto operativo a la Sección Comercial del Ecuador en Panamá, para realizar actividades que impacten al consumidor final.
<b>Amenazas (A)</b> <b>A1:</b> Incremento de la inflación económica <b>A2:</b> Decrecimiento en las compras de alimentos	<b>Estrategias (FA)</b> <b>F3, A1:</b> Asesorar a los importadores panameños sobre las ventajas de oferta exportable ecuatoriana.	<b>Estrategias (DA)</b> <b>D1, A1:</b> Incrementar los recursos económicos en la promoción de los productos ecuatorianos de consumo masivo, como una opción en el marco de la inflación.

De la Matriz FODA expuesta se generaron las siguientes estrategias:

#### **Estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO)**

- **F1, O2:** Promover desde el más alto nivel que la mayoría de importaciones de Panamá, provengan de la oferta exportable ecuatoriana.

- **F1, O3:** Posicionar la oferta exportable ecuatoriana dentro de la franja premium

#### **Estrategias Debilidades - Oportunidades (DO)**

- **D1, O1:** Incrementar el número de funcionarios que identifiquen oportunidades comerciales, con base en los alimentos que no produce Panamá.
- **D2, O3:** Asignar más presupuesto operativo a la Sección Comercial del Ecuador en Panamá, para realizar actividades que impacten al consumidor final.

#### **Estrategias Fortalezas – Amenazas (FA)**

- **F3, A1:** Asesorar a los importadores panameños sobre las ventajas de oferta exportable ecuatoriana, en precio y calidad.

#### **Estrategias Debilidades - Amenazas (DA)**

- **D1, A1:** Incrementar los recursos económicos en la promoción de los productos ecuatorianos de consumo masivo, como una opción en el marco de la inflación.

Para el Plan Estratégico de Marketing 2014, la Dirección de Marketing de PRO ECUADOR y la Sección Comercial del Ecuador en Panamá se enfocó en las siguientes Estrategias de las Fortalezas – Oportunidades (FO) y Fortalezas – Amenazas (FA):

- **F1, O3:** Posicionar la oferta exportable ecuatoriana dentro de la franja Premium
- **F3, A1:** Asesorar a los importadores panameños sobre las ventajas de la oferta exportable ecuatoriana.

#### 4.4 Segmentación de mercado

El grupo objetivo al que se dirigió el Plan Estratégico de Marketing ésta conformado por los 90 empresas importadoras que son parte del DIRIM de la Sección Comercial de PRO ECUADOR de Panamá, las cuales poseen las siguientes características:

**Tabla 34**  
**Características de los Importadores**

Geográficas	Demográficas	Psicográficas
Localizadas en el área de urbana de la Ciudad de Panamá, Colón y Chiriquí.	Empresas dirigidas por hombres y mujeres de 35 años en adelante	En búsqueda de productos innovadores y de buena calidad.
	Nivel Socio-Económico Medio-Alto y Alto.	Interesadas en establecer relaciones comerciales seguras.
	Dedicadas a la importación y comercialización de bienes de consumo.	

#### 4.5 Posicionamiento

Con base en el análisis de los datos obtenidos a través del focus group y encuestas aplicados a los empresarios panameños, es pertinente resaltar la calidad de los productos ecuatorianos como el principal atributo diferenciador que valoran los importadores.

El posicionamiento de la oferta exportable ecuatoriana dentro de la franja premium, permitió que el factor calidad sea el de mayor influencia durante el proceso de compra, mientras el precio y la logística pasan a un segundo momento en que se detiene a evaluarlos.

Destacar las características y beneficios que le confieren a la oferta exportable ecuatoriana, otorgó a los exportadores ecuatorianos superioridad sobre su competencia.

#### **4.6 Pronóstico de ventas**

Entre Enero y Diciembre del 2013 las exportaciones ecuatorianas no petroleras a Panamá fueron de USD 44 459 820. Tras la ejecución del Plan Estratégico de Marketing durante el 2014, las exportaciones ecuatorianas no petroleras al mercado panameño incrementaron un 9%, alcanzando los USD 48 275 320, en el mismo período del año anterior (Banco Central del Ecuador, 2015). Estos alentadores resultados demuestran la efectividad del Plan Estratégico de Marketing para promocionar la oferta exportable en Panamá.

Asimismo, con el plan de acción que se propone para el 2015, se estima que las exportaciones ecuatorianas FOB aumenten en un 15%, en comparación con el periodo Enero-Diciembre del 2014.

#### **4.7 Marketing Operativo**

A continuación se detallan las actividades y sub-actividades del Plan Estratégico de Marketing 2014 de la Sección Comercial de PRO ECUADOR en Panamá y su alineación con las Estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO) planteadas:

Tabla 35

## Actividades y Subactividades

Estrategia	Actividad	Período de ejecución	Responsable
F1, O3: Posicionar la oferta exportable ecuatoriana dentro de la franja premium	Envío del Catálogo de la Oferta Exportable Ecuatoriana a empresas del DIRIM.	Desde febrero hasta marzo del 2014	Dirección de Marketing y Sección Comercial de PRO ECUADOR en Panamá
	Difusión de Oportunidades Comerciales	Desde enero hasta diciembre del 2014	Sección Comercial de PRO ECUADOR en Panamá
	Participación en I Networking Empresarial -Panamá 2014	Desde enero hasta febrero del 2014	Dirección de Marketing y Sección Comercial de PRO ECUADOR en Panamá
	Participación en II Networking Empresarial - Panamá 2014	Desde mayo hasta junio del 2014	Dirección de Marketing y Sección Comercial de PRO ECUADOR en Panamá
	Participación en III Networking Empresarial -Panamá 2014	Desde enero hasta febrero del 2014	Dirección de Marketing y Sección Comercial de PRO ECUADOR en Panamá
F3, A1: Asesorar a los importadores panameños sobre las ventajas de la oferta exportable ecuatoriana	Participación en Evento de Macrorrueda de Negocios- Ecuador 2014	Desde febrero hasta mayo 2014	Dirección de Marketing y Sección Comercial de PRO ECUADOR en Panamá

## **4.8 Marketing Mix**

### **4.8.1 Producto**

Como resultado de la investigación de mercado realizada, se ha determinado que la oferta exportable ecuatoriana con mayor potencial en el mercado panameño está compuesta por:

- Alimentos procesados como el atún y las sardinas en conserva, considerados de alta calidad por ser elaborados con materia prima privilegiada
- Materiales y acabados de la construcción como tableros de madera y grifería, los cuales presentan innovación, plasmada en los diseños y acabados

### **Estrategia de Producto**

Para los productos ecuatorianos de los sectores de alimentos procesados y construcción que aún no han ingresado al mercado panameño, se aplicó la estrategia de introducción, en tanto que para los bienes que actualmente demandan los empresarios de Panamá, se empleó una estrategia de expansión que permitió intensificar las exportaciones ecuatorianas a través del impacto a nuevos compradores clientes.

### **4.8.2 Precio**

El precio de los productos ecuatorianos es mayor al de la competencia, pues las economías de escalas no permiten que los costos sean tan bajos como los bienes provenientes de China (Taiwán) y Estados Unidos.

### **Estrategia de Precio**

Considerando el valor de los productos ecuatorianos se apuntó a una estrategia de precios de prestigio, que consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compran, pues cuentan con el poder adquisitivo para hacerlo.

#### **4.8.3 Plaza**

La oferta exportable ecuatoriana se comercializa a través del canal de distribución mayorista o de tiendas que no son de su propiedad, pues los costos de venta directa son elevados.

### **Estrategia de Distribución**

En base a la actual comercialización de los productos ecuatorianos en Panamá se utilizó una estrategia de distribución exclusiva, que permitió garantizar la calidad de los bienes en un solo punto de venta dentro de la ciudad de Panamá, al que pueda acceder la mayor cantidad de empresarios panameños.

#### **4.8.4 Promoción**

La Sección Comercial en Panamá, tiene como objetivo promocionar adecuadamente la oferta exportable de bienes y servicios ecuatorianos a través de las siguientes actividades: Identificación, coordinación y apoyo logístico para la participación en eventos de promoción comercial y generación de oportunidades comerciales.

La principal imagen que asocian los exportadores e importadores con los productos ecuatorianos es la marca país “Ecuador ama la vida”, la cual fue creada por el Ministerio de Turismo en el 2010. Actualmente su manejo es responsabilidad del Ministerio de Comercio Exterior, organismo que explica su origen, textura y cromática de la siguiente manera:

### El origen de la marca

Partimos desde el concepto de Ecuador como país equinoccial, ubicado en el centro del mundo desde donde todo irradia hacia el infinito. El equinoccio es el eje base, que gira a 6 grados.



**Figura 27. Origen de la marca**

**Fuente: (Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior, 2015)**

### Textura

El logotipo, basado en la construcción de micro rectas, genera movimiento, dinamismo, y curvas sinuosas utilizando el criterio radial heredado por nuestros antepasados



**Figura 28. Textura**

**Fuente: (Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior, 2015)**

## **Cromática**

Veinte son los tonos de nuestra paleta cromática, representando a todo el colorido existente en todas las regiones del país; su gente, paisajes, etnias, artesanías, gastronomía y expresiones culturales de todo tipo. Las gamas de amarillos, rojos, lilas, azules y verdes, se suceden una detrás de otra, con colores de transición entre cada gama, y se disponen dentro de los siete círculos según el patrón justificado



**Figura 29 .Cromática**

**Fuente (Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior, 2015)**

La Marca País en conjunto con la Marca PRO ECUADOR, la cual creada por la Diseñadora Gráfica del Instituto en el 2010, son los símbolos distintivos de los productos ecuatorianos de exportación.

## **Estrategia de Promoción**

Se aplicó una Estrategia de Promoción que apelaba al posicionamiento de los productos ecuatorianos en el panameño, dentro de la franja premium, para captar la preferencia de una mayor cantidad de importadores atraídos por la calidad de los mismos. De esta manera la Estrategia de Promoción estuvo directamente relacionada con las Estrategias de Producto, Precio y Plaza anteriormente expuestas.

La Dirección de Marketing a través del Manual de Imagen Corporativa logró establecer una línea gráfica que comunique la imagen premium que se desea posicionar en la oferta exportable ecuatoriana. El objetivo del Manual fue asegurar la correcta aplicación de la Marca PRO ECUADOR en los soportes en que se emplee.



# Manual Imagen Corporativa



**Figura 30. Imagen Corporativa**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**

## Logotipo

Vertical



Horizontal



**Figura 31 . Logotipo**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**

Manual de  
Imagen Corporativa

## Zona de Exclusión

La marca PRO ECUADOR debe tener un área que no podrá ser invadida por ningún otro elemento.

Esta área ha sido medida en función de la letra "O" de la palabra ECUADOR, de cada lado se respetará una distancia equivalente a 2 letras "O", como se indica en el gráfico.



**Figura 32. Zona de Exclusión**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**

## Tamaños

Debe respetarse el tamaño mínimo de reproducción de la marca para que sea perfectamente legible e identificable. Si se aplica en menor tamaño se dificulta la lectura del texto.

**Tamaño mínimo:**  
Versión vertical: 2.5 cm de ancho.  
Versión horizontal: 1.5 cm de alto.



2.5 cm



1.5 cm

**Figura 33. Tamaños**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**

## Manual de Imagen Corporativa

### Colores Institucionales

Esta es la versión principal de la marca. La base es la cuatricromía, y tiene degradé.

Cuando la marca vaya a ser utilizada en algún medio impreso a full color, o en medios digitales, esta es la versión que debe emplearse.

En la aplicación en negativo, el isotipo conserva el mismo color y degradé que el positivo, pero varía el color del logotipo, que es blanco.



**Figura 34 . Colores Institucionales**

**Fuente (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**

## Aplicación de logo a full color

Cuando la marca sea reproducida en algún soporte comunicacional que requiera colores directos, esta es la versión que se va a utilizar.

Esta variación de la marca no tiene degradé.

En la aplicación en negativo, el isotipo conserva el mismo color que el positivo, pero varía el color del logotipo a blanco.

	PANTONE 116 C		C:0 M:18 Y:100 K:0
	PANTONE 124 C		C:6.63 M:35 Y:100 K:0
	PANTONE Reflex Blue C		C:100 M:94 Y:14 K:12
	PANTONE 2747 C		C:100 M:94 Y:24 K:22
	PANTONE 1797 C		C:12 M:95 Y:84 K:2
	PANTONE 1807 C		C:24 M:92 Y:78 K:15
	BLACK		C:0 M:0 Y:0 K:100



**Figura 35. Logo a Full Color**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**

## Aplicación de logos en blanco y negro

Debido a que el isotipo de PRO ECUADOR tiene volumen, es necesario que las aplicaciones a un solo color, ya sea negro o blanco deben tener distintos porcentajes del mismo color.

<b>BLACK</b>		
	C:0 M:0 Y:0 K:100	
<b>GRIS</b>		
	Pantone: Black C 84%	
	C:63 M:59 Y:62 K:42	
<b>WHITE</b>		
	C:0 M:0 Y:0 K:0	
<b>GRIS</b>		
	Pantone: 414C	
	C:35 M:28 Y:36 K:0	

Bajo ningún motivo se podrá poner un borde al área del logotipo.



**Figura 36. Logos Blanco y Negro**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**

## Tipografía

El logotipo de PRO ECUADOR fue creado con la tipografía Helvética Neue Regular. Esta tipografía es sin serifas, de buena legibilidad.

Existen modificaciones en el interlineado.

Para escribir el nombre en cualquier documento debe usarse mayúsculas y dejar la separación como se indica a continuación.

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQ  
RSTUVWXYZabcdefghijklmnop  
mnopqrstuvwxyz  
1234567890



PRO ECUADOR

**Figura 37. Tipografía**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**

Manual de  
Imagen Corporativa

## Tipografía Publicitaria

Se utilizará la tipografía Frutiger en los títulos y cuerpos de textos de soportes comunicacionales como avisos de prensa, revista, vallas, banners.

Esta tipografía tiene una extensa familia que permite tener múltiples opciones al momento de realizar un arte.

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQ  
RSTUVWXYZabcdefghijklmnop  
mnopqrstuvwxyz  
1234567890

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQ  
RSTUVWXYZabcdefghijklmnop  
mnopqrstuvwxyz  
1234567890

ABCDEFGHIJKLMNÑOP  
QRSTUVWXYZabcdefghijklmnop  
hijklmnopqrstuvwxyz  
1234567890

ABCDEFGHIJKLMNÑOP  
QRSTUVWXYZabcdefghijklmnop  
hijklmnopqrstuvwxyz  
1234567890

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTU  
VWXYZabcdefghijklmnopqrst  
uvwxyz  
1234567890

**Figura 38. Tipografía Publicitaria**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**

## Aplicaciones

### Tarjeta de Presentación



En la portada consta una fotografía de la oferta exportable acompañado del logo de Ecuador ama la vida en la parte inferior derecha.

Al reverso irá la información del funcionario justificado a la izquierda con el nombre, cargo, seguido por la dirección de la Institución donde labora, el teléfono y el e-mail del funcionario, finalizando con la web de PRO ECUADOR.

En el espacio de la derecha se ubicará el logo de PRO ECUADOR seguido por el logo del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.  
La tipografía utilizada es Frutiger.

**Figura 39. Aplicaciones**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**

## Aplicaciones

### Afiches de Oferta Exportable

Estos afiches puede ser utilizados para interior o exterior, ubicados en puntos estratégicos donde se considere conveniente.



**Figura 40. Aplicaciones**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**

## Merchandising

### Bolsos PRO ECUADOR

Estos bolsos, con el logotipo de Ecuador ama la vida en el tiro y el logo de PRO ECUADOR en el retiro serán utilizados como material promocional para los eventos en los que participe o organice PRO ECUADOR



**Figura 41. Merchandising**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**

## Camisa

### Camisa PRO ECUADOR

La aplicación será a 7 colores directos, acorde a la aplicación a full color.

El tamaño del logo es de 6 x 4,2214cms



**Figura 42. Camisa**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**

## **Estrategia de Promoción 2014**

### **Marketing directo**

Se utilizó el Marketing directo para establecer una comunicación personalizada con los compradores panameños, a través del envío del Catálogo de la Oferta Exportable Ecuatoriana, a sus correos electrónicos.

Para gestionar esta acción, se realizó lo siguiente:

- Selección de productos con potencial de exportación en el mercado panameño
- Elaboración del Catálogo de la Oferta Exportable Ecuatoriana para Centroamérica y El Caribe
- Definición de los correos electrónicos de los empresarios panameños que constan en el Directorio de Importadores.
- Envío del Catálogo a los importadores panameños, vía mail.
- Monitoreo de recepción y retroalimentación

De igual manera, la Sección Comercial del Ecuador en Panamá gestionó la difusión de Oportunidades Comerciales Panamá-Ecuador, acorde al siguiente proceso:

- Recepción de requerimientos, física o vía mail, de los productos que desean comprar los empresarios panameños
- Ingreso de los requerimientos de productos en el Sistema de Oportunidades Comerciales de PRO ECUADOR matriz
- Difusión vía mail de los requerimientos a las empresas del DIREX
- Recepción de aplicaciones de empresas ecuatorianas interesadas en exportar acorde a los requerimientos de los compradores panameños.
- Envío de información de contacto de exportadores ecuatorianos a empresarios de Panamá
- Monitoreo de las oportunidades comerciales que se efectivizaron

### **Participación en Eventos de Promoción Comercial – Networking**

El proceso de participación en eventos de Networking contempló:

- Selección del salón sede del evento y catering a ofrecer
- Pago del 50% del costo del salón
- Elaboración de la lista de invitados
- Envío de las invitaciones
- Confirmación de los asistentes
- Elaboración de la presentación a realizar en el evento
- Elaboración de regalos con material promocional sobre el Ecuador
- Pago de la totalidad del costo del salón y catering
- Realización del evento
- Retroalimentación y seguimiento

### **Ejecución de Estrategia de Promoción 2014**

#### **Marketing directo**

Entre febrero del 2014, se envió el Catálogo de la Oferta Exportable Ecuatoriana a los empresarios panameños que constaban en el DIRIM de PRO ECUADOR.



**Figura 43. Catálogo**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**



Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

## Calidad Premium

Los productos ecuatorianos han captado la atención de los consumidores alrededor del mundo, logrando importantes reconocimientos y premios internacionales.

En Ecuador se originan las rosas que decoran ceremonias religiosas y festivales culturales, los camarones dentro del menú de restaurantes internacionales y los sombreros de paja toquilla exhibidos por reconocidas celebridades, lo cual denota la clasificación premium de la oferta exportable ecuatoriana.

Asimismo, las leyes del país aseguran, que a través de salarios dignos y estímulos a la producción, se logre un comercio justo con los productores y las comunidades locales.

No en vano, el lema del país es "Ecuador Ama La Vida", ya que los productores y exportadores ecuatorianos reflejan el esfuerzo por alcanzar el Buen Vivir, donde el ser humano y la diversidad biológica conviven en armonía.

Definitivamente desde el Centro del Mundo se exporta calidad y a través de este catálogo descubrirás que todo lo que necesitas es Ecuador.

**Figura 44. Calidad**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**



Figura 45. Alimentos

Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)

**Atún**

**VARIETADES:**

- Yellowfin
- Big eye
- Skipjack

**PRESENTACIONES PARA EXPORTACIÓN:**  
Las presentaciones del producto para exportación se adaptan a los requerimientos del cliente. Entre las presentaciones más usuales se encuentran las siguientes:

Presentación para exportación	Empaque
Lomos en agua o aceite de oliva o girasol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Latas desde 80 hasta 180 gramos.</li> <li>• Pouch de 85 gramos, 1, 3 y 7 kilogramos</li> </ul>
Ventresca de atún en aceite de oliva	Latas de 180 gramos y frascos de vidrio
Ensaladas de atún, paté de atún, trozos de atún ahumado, filetes de atún, encabollado de atún	Latas de 180 gramos y frascos de vidrio
Lomos precocidos	Fundas termocongelables de 7,5 y 10 kilogramos

**PROPIEDADES NUTRICIONALES:**  
El atún contiene ácidos grasos omega-3 que ayudan a disminuir los niveles de colesterol y de los triglicéridos en la sangre, disminuyen el riesgo de aterosclerosis y trombosis. Por ser rico en fósforo y en magnesio aporta en el correcto funcionamiento del sistema nervioso, en la actividad muscular, en tanto que participa en procesos de obtención de energía.

**VOLUMEN DE EXPORTACIÓN:**  
El sector exportó USD 998 millones y un total de 171 mil toneladas de atún en el 2013. Entre los principales destinos se encuentran España, Venezuela, EE.UU., Holanda y Alemania.

**ESTACIONALIDAD:**  
Disponibilidad todo el año.

**CERTIFICACIONES:**

Figura 46. Alimentos, Atún

Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)



**Figura 47. Alimentos**

**Fuente:** (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)

**Sardinas**

**VARIEDADES:**

- Coishonema Libertate

**PRESENTACIONES PARA EXPORTACIÓN:**  
Las presentaciones del producto para exportación se adaptan a los requerimientos del cliente. Entre las presentaciones más usuales se encuentran las siguientes:

Presentación para exportación	Empaque
Trozos de sardina en pasta de tomate o aceite vegetal	Latas de 170 y 425 gramos

**PROPIEDADES NUTRICIONALES:**  
La abundancia de vitamina B6, presente en la sardina permite que sea recomendable en casos de diabetes, depresión y asma, ayudando además a prevenir enfermedades cardíacas y ciertos tipos de cáncer. Por pertenecer al grupo de los pescados azules, tiene un alto contenido de grasas poliinsaturadas esenciales para el desarrollo normal del cerebro.

**VOLÚMEN DE EXPORTACIÓN:**  
El sector exportó USD 72 millones y un total de 38 mil toneladas de sardinas en el 2013. Entre los principales destinos se encuentran Colombia, México, EE.UU., República Dominicana y Perú.

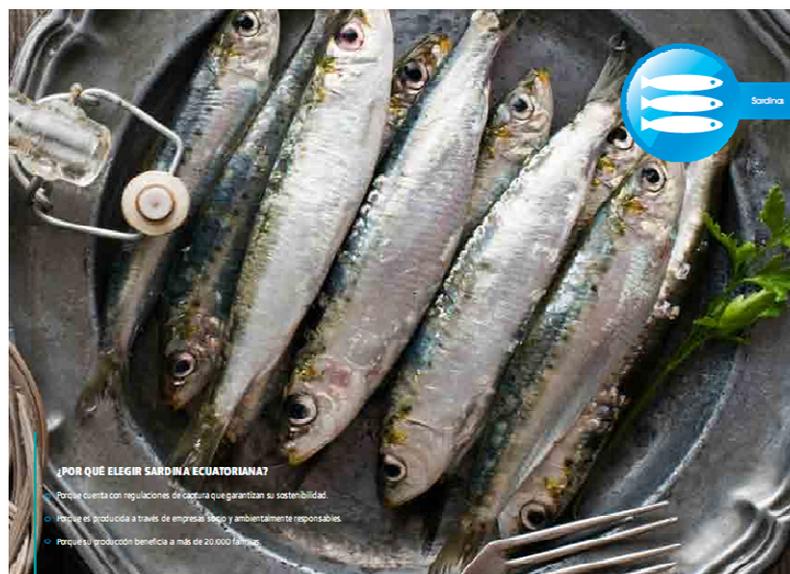
**ESTACIONALIDAD:**  
Disponibilidad todo el año, excepto los meses de marzo y septiembre.

**CERTIFICACIONES:**

COCOA BAC MERCOSUR FDA

**Figura 48. Alimentos, Sardinas**

**Fuente:** (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)



**Figura 49. Alimentos, Pescados**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**



**Figura 50. Construcción**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**



**Figura 51. Tableros**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)**

De igual manera, se detectaron y enviaron a PRO ECUADOR matriz 60 oportunidades comerciales vía mail, acorde a las solicitudes generadas por los importadores panameños entre enero y diciembre del 2014.

### **Participación en Eventos de Promoción Comercial – Networking**

El 26 de febrero de 2014 se realizó el “I Networking Empresarial Panamá 2014”, el cual contó con la presencia de representantes de 8 empresas ecuatorianas como Indurama, Colineal y Tame, quienes presentaron sus productos y analizaron cómo deben ser promocionados en Panamá. De igual manera se inició la conformación de la Cámara de Comercio Ecuatoriano Panameña, con empresarios de ambos países, con el fin de fortalecer el intercambio bilateral.



**Figura 52. Cámara de Comercio Ecuatoriano Panameña**

**Fuente:** (Agregaduría Comercial en Panamá)

Durante el 14 y 15 de mayo del 2014, empresas de la región centroamericana participaron de la Macrorueda de Negocios Ecuador 2014, como resultado de la gestión realizada por la Sección Comercial del Ecuador en Panamá. Las 6 empresas importadoras que se reunieron con los exportadores ecuatorianos fueron:

- Coselectos S.A. (Panamá) – Sector farmacéutico y alimentos.
- Distribuidora de Productos Extranjeros y Nacionales S.A. (Panamá) – Sector metalmecánico, madera y elaborados.
- Dicegsa (Nicaragua) – Sector plástico y alimentos
- Disersa (Guatemala) – Sector plástico, pesca, alimentos y farmacéutico
- Edificar Centroamericana Rapiparedes S.A. (Costa Rica) – Materiales y acabados de la construcción.

Como resultado de esta visita, se generaron aproximadamente \$6 millones en potenciales exportaciones en el corto plazo.



**Figura 53. Macrorueda de Negocios Ecuador 2014**

**Fuente: (Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior, 2015)**

El 18 de junio del 2014 conjuntamente con la Embajada del Ecuador en Panamá realizó el II ‘Networking Empresarial 2014’.

Ecuador, martes 27 de enero del 2015

Ediciones Impresas RSS Quiénes somos Documentos E

09:15:34 pm (GMT-5)

Última actualización: 20:59

Seguir a @el\_telegrafo

**EL TELÉGRAFO**  
www.eltelegrafo.com.ec

Portada Política Noticias Opinión Fanático Mundo Justicia Economía Cultura Sociedad

20 JUN 2014 ECONOMÍA VISITAS: 379 Twitter +1 Me gusta

EN CORTO

**Pro Ecuador realizó II Networking Empresarial en Panamá**

Colineal, Green Ivory y Vitalestar presentaron sus productos

Pro Ecuador, conjuntamente con la embajada del país en Panamá, realizó el miércoles pasado el II Networking Empresarial 2014.

El evento puso en contacto a las empresas ecuatorianas establecidas en dicho país con los delegados de la oficina comercial, encargados de promocionar la oferta exportable nacional.

**Figura 54. Artículo de Periódico**

**Fuente: (Diario El Telégrafo, 2014)**

El 17 de septiembre de 2014 en el ADEN Business School, se realizó el III ‘Networking Empresarial Panamá 2014’. Se contó con la presencia de varias empresas tales como Colineal Panamá, Green Ivory, Indurama, AustroBank y Vitalestar, quienes presentaron sus productos y analizaron cómo deben ser promocionados en Panamá. También se contó con la presencia del Ab. José García, miembro del directorio de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá.

Diario Impreso, portadas de hoy Facturación Electrónica | Quiénes somos | Código



# el tiempo.com.ec

Inicio Cuenca Deportes Ecuador Mundo Opinión Cultura Sucesos **Empresarial** Región Entretenimie

---

**COMPARTIR**

0 0

 Twittear
  Me gusta







---

**HERRAMIENTAS**

Enviar a un amigo  
 Imprimir

**Noticias de Empresarial:**

## Networking empresarial en Panamá

*El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador a través de su Agregaduría Comercial en Panamá y conjuntamente con la Embajada del Ecuador en Panamá desarrollaron en el ADEN Business School, el III Networking empresarial Panamá 2014.*

*Fecha de Publicación: 2014-10-01 00:00*

El evento puso en contacto a las empresas ecuatorianas establecidas en dicho país con los delegados de la oficina comercial, encargados de promocionar la oferta exportable nacional. Se contó con la presencia de Colineal Panamá, Green Ivory, Indurama, AustroBank y Vitalestar, quienes presentaron sus productos y analizaron cómo deben ser promocionados en Panamá.

**Figura 55. Artículo de Periódico**

**Fuente: (Diario El Tiempo, 2014)**

### **Estrategia de Promoción durante el 2015**

Tras la creación y socialización del Manual de Imagen Corporativa con la Red de Oficinas y Secciones Comerciales de PRO ECUADOR en el Exterior, la Dirección de Marketing elaboró el Manual de Stands Internacionales, el cual será aplicado durante el 2015 por la Sección Comercial de Panamá durante su participación en los eventos de promoción comercial.



# Manual de Stands



**Figura 56. Manual de Stands**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)**

## Stand Internacional Institucional

**Especificaciones:**

Dimensiones:  
De 9 m<sup>2</sup> a 60 m<sup>2</sup>

Colores:  
Negro / Madeira

Estructuras:

- Paredes en MDF lacado con paneles en relieve boqueados
- Counter / bodega
- Mesa y Sillas Cocteles (Blanca)
- Sillones Blancos con mesa de centro
- Plasma LCD
- Tablero Vitroal
- Vitrinas de Madera con nichos de cobres y apisas
- Rictuos Corporales
- Alfombra negra
- Bodega

Gráficas:

- Vinil Full Color a 300DPI
- Vinil Translucido para paneles en paredes

**Figura 57. Stand Internacional Institucional**

**Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)**

Stand Internacional Institucional



Figura 58. Manual de Stand

Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

Stand Internacional Institucional

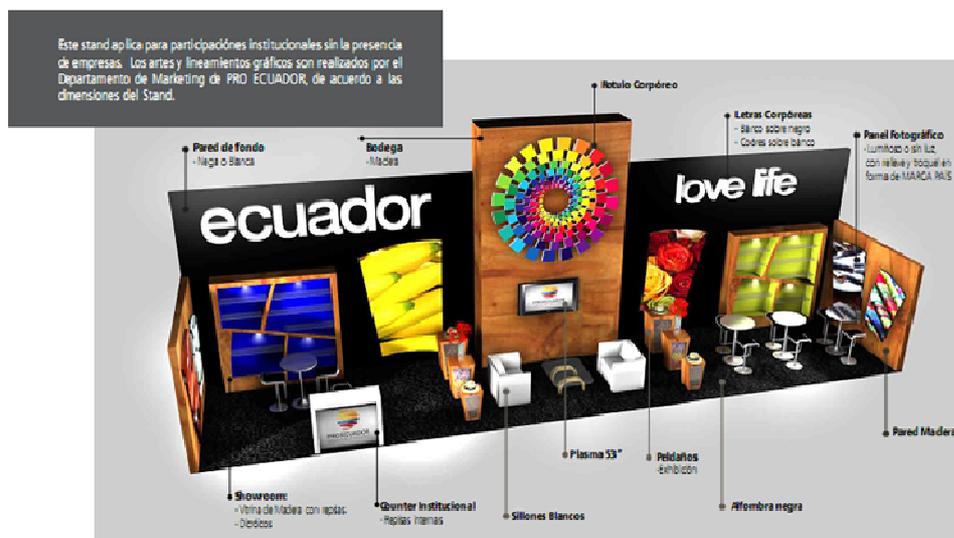


Figura 59. Stand Internacional Institucional

Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)



Figura 60. Manual de Stand Nacional e Internacional

Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)



Figura 61. Manual de Stand Nacional e Internacional

Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

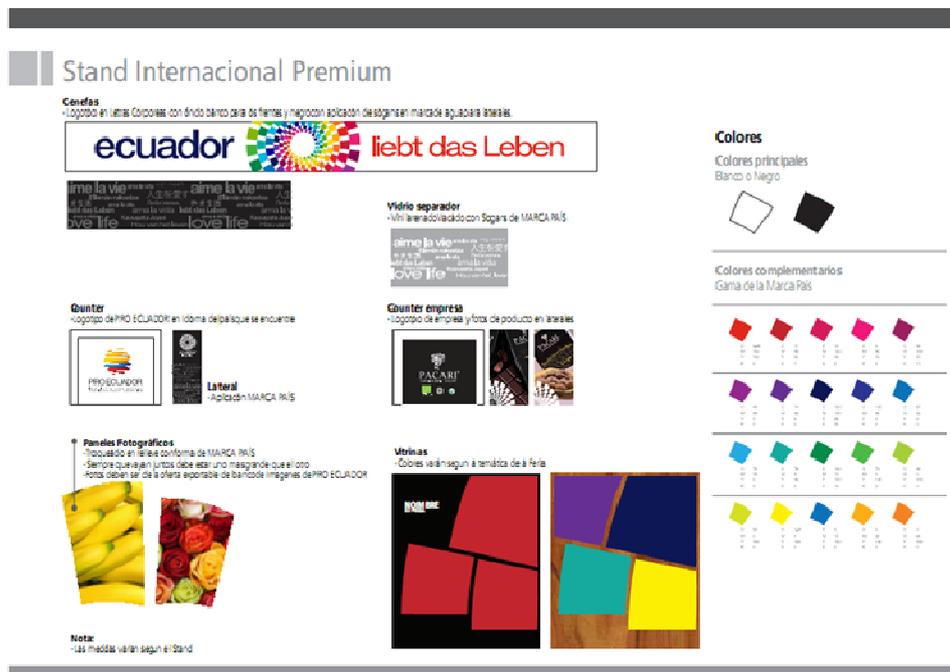


Figura 62. Manual de Stand Nacional e Internacional

Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)



Figura 63. Manual de Stand Nacional e Internacional

Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)



Figura 64. Manual de Stand Nacional e Internacional

Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

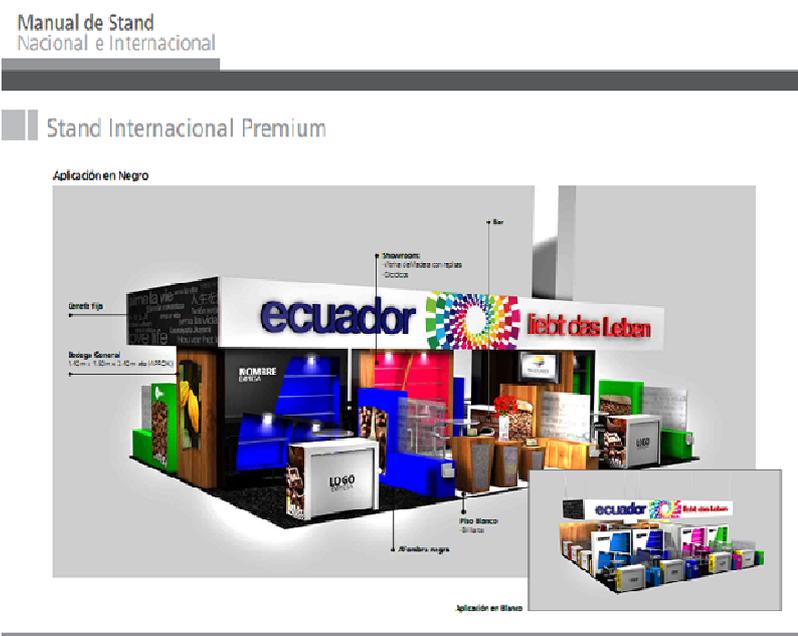


Figura 65. Manual de Stand Nacional e Internacional

Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

## **Estrategia de Promoción 2015**

A finales del 2014 se definió la estrategia de promoción que se ejecutará en el 2015 considerando que se necesita 1 año de planificación para aplicar las siguientes herramientas de promoción:

### **Relaciones Públicas**

Con el objetivo de difundir los casos de éxito entre los empresarios panameños y medios de comunicación, se implementará una campaña de Relaciones Públicas, acorde a los siguientes pasos:

- Elaboración de brief con antecedentes, objetivos, alcance, productos y servicios esperados y grupo objetivo de la campaña de relaciones públicas a implementarse.
- Selección de la Agencia de Relaciones Públicas a contratarse
- Ejecución de la campaña de Relaciones Públicas
- Informe de resultados de la campaña ejecutada
- Pago de la Agencia de Relaciones Públicas, contra informe final
- Monitoreo de la opinión pública antes, durante y después de la campaña de Relaciones Públicas.

### **Participación en eventos de promoción comercial**

Para lograr el posicionamiento y recordación de la Marca País “Ecuador ama la vida” y de la oferta exportable ecuatoriana se coordinará la participación de empresas ecuatorianas y panameñas en Ferias Internacionales y la ejecución de Activaciones de Marca.

**a) Participación en Ferias Internacionales:**

A continuación se detalla el proceso de organización que se implementará durante la participación de la Sección Comercial de PRO ECUADOR en Panamá en la “Feria y Rueda de Negocios Expocomer” y en “Feria y Rueda de Negocios de CAPAC Expo Habitat 2015”.

- Pago de la reserva del espacio para el evento (4 meses antes del evento)
- Selección de las empresas a participar en el evento (3 meses antes del evento), a través de un panel conformado por un representante de la Oficina Comercial, Ferias y Misiones, un Coordinador Sectorial, seleccionarán a las empresas participantes.
- Pago de la totalidad del costo del espacio en el evento (2 meses antes del evento)
- Selección y aprobación del diseño del stand (2 meses antes del evento)
- Pago del 50% por la construcción del stand (2 meses antes del evento)
- Elaboración del brochure con información de las empresas participantes (2 meses antes del evento)
- Elaboración de las agendas de negocios para las empresas participantes (1 mes antes del evento)
- Envío de muestras de las empresas participantes (1 mes antes del evento)
- Construcción del stand y pago de la totalidad del costo ( 3 días antes del evento)
- Participación en el evento
- Retroalimentación y seguimiento

Para la ejecución del Networking Empresarial "Oportunidades de Comercio Ecuador-Panamá 2015" se seguirán los procesos planteados en el 2014 durante el I, II y III Networking Empresarial Panamá 2014.

**b) Activación de marca**

Se realizará un Show Room en un centro comercial de la Ciudad de Panamá, donde se presentarán los principales productos del sector Madera y Elaborados. De esta manera, el consumidor panameño podrá apreciar la calidad de los productos de este sector.

La operación del Show Room contemplará el siguiente proceso:

- Selección de la localización donde se realizará el show room
- Pago del 50% por alquiler del lugar donde se realizará el show room
- Selección e importación de los muebles a exhibir
- Selección y aprobación del diseño del show room
- Pago del 50% por la construcción de show room
- Elaboración de brochure con material informativo
- Elaboración de la lista de invitados al show room
- Contratación de agencia de courier para el envío de las invitaciones
- Confirmación de los asistentes
- Pago de la totalidad del costo del evento
- Construcción del show room y pago de la totalidad del costo de construcción
- Realización del evento
- Retroalimentación y seguimiento

#### **4.9 Presupuesto**

A continuación se presenta el Plan Operativo Anual 2014 y el Plan Operativo Anual 2015 de la Sección Comercial de PRO ECUADOR en Panamá, donde se detallan las actividades y subactividades, con fechas de ejecución y presupuesto. En ambos Planes Operativos, se evidencia que las Estrategias del Marketing Mix planteadas fueron el enfoque de las actividades que se ejecutaron entre enero y diciembre del 2014 y de las actividades que se ejecutarán en el mismo período del 2015.





#### **4.10 Monitoreo y Control**

Se recomienda monitorear las estadísticas de exportación de los productos y sectores seleccionados semestralmente, posterior a la aplicación del plan. Las estadísticas pueden ser monitoreadas por medio de las estadísticas del Banco Central del Ecuador. De esta manera se determinará si las actividades han repercutido positivamente sobre las exportaciones de estos productos a Panamá. Adicionalmente se recomienda realizar un estudio de percepción para estos mismos productos, un año después de la aplicación de este plan. Así se determinará si la percepción de estos productos ha sido influenciada por las actividades de promoción del plan.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Acorde al estudio de mercado realizado, el cual planteo la situación actual de los productos ecuatorianos y su demanda en el mercado panameño, se concluye que Ecuador debería buscar un nicho de mercado en el cual pueda destacarse y aplicar la estrategia de posicionamiento Calidad – Precio, con el objetivo de construir una percepción en la mente de los compradores panameños que determine a los productos ecuatorianos como la mejor opción de compra.

Los productos ecuatorianos con potencial en el mercado panameño son los alimentos procesados como atún, sardina y frutas, así como los vegetales congelados, que además de su valor agregado son considerados de excelente calidad. Asimismo, los muebles y pisos de madera ecuatorianos revelan ventajas para su exportación a Panamá, por la innovación aplicada en su construcción y acabados, lo cual les otorga un valor añadido que se debe aprovechar para diferenciarse y sobresalir entre sus competidores de Estados Unidos, Colombia o China (Taiwán).

En general, los representantes de las empresas de Panamá acceden a productos ecuatorianos a través del contacto con otros empresarios y en menor medida a través de organismos de comercio exterior. Por eso, es necesario aplicar una estrategia de promoción basada en la participación en eventos de promoción comercial que apunten a la exhibición y posicionamiento de los productos ecuatorianos en Panamá y en campañas de Relaciones Públicas que comuniquen casos exitosos que atraigan un mayor número de referidos.

Considerando que los exportadores ecuatorianos evalúan la cantidad de producto y los costos de exportación, Panamá se presenta como un mercado atractivo, en crecimiento y que puede convertirse en la puerta de entrada a Centroamérica. Estos aspectos representan las oportunidades que los proveedores ecuatorianos pueden aprovechar para satisfacer la demanda panameña.

## **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda incentivar las exportaciones de sardinas, atún y granos en lata. Los productos del mar del Ecuador ya gozan de una destacada reputación en el mercado latinoamericano. En cuanto a los alimentos procesados se debe aprovechar el buen posicionamiento de marcas como Facundo y asociarlo a una Marca País, de tal manera que al comprar productos de Ecuador sea sinónimo de comprar productos de calidad a un precio razonable.

En cuanto a los materiales y acabados de la construcción, la estrategia a aplicar es similar. Se recomienda promocionar madera y elaborados, grifería y pisos. Estos productos de acuerdo a la priorización demostraron tener potencial en el mercado panameño. En cuanto a los productos de madera y elaborados y grifería se recomienda destacar la calidad del producto en cuanto al diseño y durabilidad a un precio razonable.

Considerando que los empresarios panameños demandan productos de alto valor agregado y de calidad, se sugiere que PRO ECUADOR continúe con la ejecución del Plan Estratégico de Marketing planteado con la participación de los empresarios ecuatorianos y panameños, lo cual permitirá posicionar la oferta exportable ecuatoriana dentro de un nicho de mercado premium.

Adicionalmente es importante apuntar a una reducción en los aranceles a las importaciones, con el objetivo de mejorar los términos de negociación entre Ecuador y Panamá.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Noticias Panamá. (2013). Inflación de Panamá se ubica en 4,1% durante junio. *América Economía*.
- Asociación Latinoamericana de Integración. (2014). Taller: Indicadores de Comercio Exterior y Política Comercial. *Indicadores de Dinamismo Comercial: oportunidades existentes* (págs. 5-7). Santa Cruz: ALADI.
- Avila, J. J. (2006). *Economía*. Mexico DF: Umbral Editorial.
- Ballesteros, A. (2011). *Comercio Exterior: Teoría y práctica*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Informe Anual*. Quito.
- Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Panamá. (2013). *Indicadores de compra del consumidor panameño*.
- Contraloría General de la República de Panamá. (2013). *Principales indicadores*.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson Educación.
- Diario El Telégrafo. (20 de junio de 2014). Pro Ecuador realizó el II Networking Empresarial en Panamá. *El Telégrafo*, pág. 8.
- Diario El Tiempo. (1 de octubre de 2014). Networking Empresarial en Panamá. *El Tiempo*, pág. 9.
- Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2013). *PRO ECUADOR*. Obtenido de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)
- Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2013). *Guía comercial de Panamá*. Guayaquil: Pro Ecuador.
- Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Guía Comercial del Ecuador*. Quito.
- Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Dirección de Inteligencia Comercial*: Pro Ecuador.
- Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Ecuador ama la vida*. Obtenido de [www.ecuadoramalavida.com.ec](http://www.ecuadoramalavida.com.ec)
- Ecuador, Ministerio de Relaciones Exteriores. (2008). *Acuerdo Ministerial*. Quito: Comercio e Integración.

- Ecuador, Ministerio de Relaciones Exteriores. (2009). *Acuerdo Ministerial*. Quito: Comercio e Integración.
- González, R. (24 de agosto de 2013). Obtenido de Capital Financiero: <http://www.capital.com.pa>
- Guayaquil, Cámara de Comercio . (2011). *Boletín de Comercio Exterior*. Guayaquil: Cámara de Comercio .
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). Metodología de la investigación. En R. Hernández, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de la investigación*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2007). *Strategic Managment*. Estados Unidos: Houghton Mifflin Company.
- Keat, P., & Young, P. (2004). *Economía de empresa*. Mexico DF: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Gary, A. (2007). *Marketing: Versión para Latinoamérica*. Mexico DF: Pearson Educación.
- Kotler, P., G, A., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Lamb, C., Hair, J., & Mc Daniel, C. (2006). *Marketing*. Mexico DF: Thomson.
- Lerma, A., & Márquez, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Mexico DF: Cengage Learning.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá: Editorial Norma.
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Perreault, W. J., Perreault, W., McCarthy, J., & Joseph, C. (2006). *Basic Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*. McGrawHill.
- Presidencia de la República del Ecuador ,(2010). *Código de la Producción*.
- Rivera, J., & López, M. (2012). *Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic Editoria.
- Sampieri. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Madrid: Editorial Pearson.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica: Textos y casos*. Mexico DF: McGraw Hill Interamericana.
- Vollrath, T. (1991). *A theoretical evaluation of alternative trade intensity measures of revealed comparative advantage*.

