



PORTADA

Universidad Tecnológica ECOTEC

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título de trabajo:

Estrategias de diversificación de mercados como factor de crecimiento en las empresas atuneras del Ecuador periodo 2020 al 2022.

Línea de Investigación

Desarrollo Empresarial e Innovación

Modalidad de Titulación: Proyecto de Investigación

Carrera: Administración de Empresas

Título a obtener: Ingeniera en Administración de Empresas

Autor

Yomira Lilibeth Morante Cedeño

Tutor

PhD. Franklin Antonio Gallegos Erazo

Guayaquil, 2023



DEDICATORIA

Dedico mi proyecto principalmente a Dios, por brindarme la valentía de caminar de frente cada día.

A mi madre, que es el pilar principal en mi vida, la fuente de mi inspiración y el motivo por el que he seguido adelante cada día.

A mi padre, que más allá de eso, es mi amigo, confidente, mi guía, me motiva a seguir luchando por mis sueños y para alcanzar las metas que me propongo.

A mi abuelo Arturo que lo recuerdo cada día y es mi fuente de inspiración para cada meta que me propongo, eres mi motivación y gracias por todo el amor que me diste.



AGRADECIMIENTO

Agradezco el apoyo de todos/as los docentes que han compartido conmigo a lo largo de mi carrera dentro de la institución, por brindarme su compañía, su conocimiento y la guía para poder llegar a la recta final.

Agradezco a mi familia, por apoyarme día y noche en todos los momentos de mi vida, las incansables noches de estudio, el acompañamiento durante toda mi formación académica y principalmente, por sujetar mi mano, aun cuando dudaba de mí misma.

ANEXO N° 14

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A REVISIÓN DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Samborondón, 18 de noviembre de 2023

Magíster

Ana Maria Gallardo

Decano(a) de la Facultad

Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: Estrategias de diversificación de mercados como factor de crecimiento en las empresas atuneras del Ecuador periodo 2020 al 2022; según su modalidad PROYECTO DE INVESTIGACIÓN; fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, Por lo que se autoriza a: **Morante Cedeño Yomira Lilibeth**, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

ATENTAMENTE,



PhD. Franklin Antonio Gallegos Erazo

Tutor

ANEXO N°15

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado el **PhD. Franklin Antonio Gallegos Erazo**, tutor del trabajo de titulación “ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS COMO FACTOR DE CRECIMIENTO EN LAS EMPRESAS ATUNERAS DEL ECUADOR PERIODO 2020 AL 2022”, elaborado por YOMIRA LILIBETH MORANTE CEDEÑO, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias del 7% mismo que se puede verificar en el siguiente link:

https://app.compilatio.net/v5/report/cc916761a83f88360c2c9091d8fa908242ed90e8/so_urces.

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

19 REVISION DE PLAGIO Morante Yomira



Nombre del documento: 19 REVISION DE PLAGIO Morante Yomira.docx
ID del documento: 9066adb6a95dee0fc98c9f9a9000cd979cc5808b
Tamaño del documento original: 290,03 kB

Depositante: FRANKLIN ANTONIO GALLEGOS ERAZO
Fecha de depósito: 20/11/2023
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 20/11/2023

Número de palabras: 14.371
Número de caracteres: 94.046

Ubicación de las similitudes en el documento:



PhD. Franklin Antonio Gallegos Erazo

Tutor

ANEXO N°16

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS
OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Samborondón, 6 de diciembre de 2023

Magíster
Ana Maria Gallardo
Decano(a) de la Facultad
Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: Estrategias de diversificación de mercados como factor de crecimiento en las empresas atuneras del Ecuador periodo 2020 al 2022, según su modalidad PROYECTO DE INVESTIGACIÓN; fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **Morante Cedeño Yomira Lilibeth**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,



PhD. Franklin Antonio Gallegos Erazo
Tutor

RESUMEN

El sector atunero en el Ecuador, tuvo su auge a en el año 2012 y ha marcado un importante avance dentro de la economía del país, debido a su gran aceptación en mercados extranjeros. Dentro de la Unión Europea, el atún es considerado de los 3 productos de mayor importancia, pese a esto, la industria del atún pudo haberse incrementado más, mejorando los procesos tanto de innovación, como automatización para agilizar la producción de atún, para potenciar las exportaciones de atún.

El objetivo principal se centra en la diversificación de mercados para expandir el sector atunero analizando la relación coexistente entre el crecimiento constante de la industria y la innovación dentro de algunas empresas atuneras de la provincia del Guayas, la problemática principal se centra en la disminución de exportaciones mercados extranjeros, debido a la competencia, la disminución de precios por producto y la dificultad de ingresos a mercados extranjeros. La investigación se compone por un enfoque cuantitativo, sustentado a través de entrevistas y un muestreo por conveniencia, aplicado a personas relacionadas con la industria atunera, posteriormente se analizará la información obtenida y se comparará con la que proporcionan las entidades gubernamentales, los resultados obtenidos aportan un enfoque positivo para mejorar las estrategias de diversificación actuales. Las conclusiones se relacionan entre la innovación y la diversificación de mercados, para establecer una relación directa con el sector atunero y el análisis de opciones para la expansión del sector atunero ecuatoriano en el extranjero.

Palabras Clave: atún, exportaciones, diversificación, mercado, producción.

ABSTRACT

The tuna sector in Ecuador had its boom in 2012 and has marked an important advance in the country's economy, due to its great acceptance in foreign markets. Within the European Union, tuna is considered one of the 3 most important products, despite this, the tuna industry could have increased more, improving the processes of both innovation and automation to streamline the production of tuna, to enhance tuna exports.

The main objective focuses on the diversification of markets to expand the tuna sector by analyzing the coexisting relationship between the steady growth of the industry and innovation within some tuna companies in the province of Guayas, the main problem focuses on the decline of exports to foreign markets due to competition, lower prices per product and the difficulty of income to foreign markets.

The research is composed by a quantitative approach, supported through interviews and convenience sampling, applied to people related to the tuna industry, then the information obtained will be analyzed and compared with that provided by government entities, the results obtained provide a positive approach to improve current diversification strategies. The conclusions are related between innovation and market diversification, to establish a direct relationship with the tuna sector and the analysis of options for the expansion of the Ecuadorian tuna sector abroad.

Key words: Tuna, exports, diversification, market, production.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	1
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIV
ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS	XIV
ANTECEDENTES	1
INTRODUCCIÓN	2
Planteamiento del Problema	6
Pregunta Problemática	10
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Justificación	11
Alcance de la Investigación	12
MARCO TEÓRICO	14
Capítulo 1: Marco Teórico	15
1.1. Diversificación como factor para el crecimiento empresarial	15
1.1.1. Definición de Diversificación	15
1.1.2. Percepción del auge empresarial	15
1.1.3. Factores del auge empresarial	16

1.1.4.	Beneficios de los procesos de diversificación en las empresas	17
1.1.5.	Beneficios de implementación de procesos de diversificación de mercados en las empresas atuneras del Ecuador.	18
1.1.6.	Sector atunero del Ecuador.....	19
1.1.7.	Ventajas del sector Atunero ecuatoriano	20
1.1.8.	Aceptación del atún en el mundo	20
1.2.	Exportación de atún	21
1.2.1.	Definición de exportación	21
1.2.2.	Empresas Atuneras en la provincia de Guayas	22
1.2.3.	Aranceles a la industria atunera	23
1.2.4.	Medios de transporte para la exportación	23
1.2.5.	Crecimiento de exportaciones en el sector atunero ecuatoriano	23
1.2.6.	Impacto de la pandemia COVID-19 al sector atunero del Ecuador	24
1.3.	Marco Legal	25
1.3.1.	Régimen de Exportación	25
1.3.2.	Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca	25
1.4.	Marco Conceptual.....	26
	METODOLOGÍA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	27
	Capítulo 2: Metodología del proceso de investigación	28
2.1.	Enfoque de la Investigación	28
2.2.	Tipo de Investigación	28
2.2.1.	Investigación Descriptiva.....	28
2.2.2.	Investigación Explicativa	28
2.3.	Lugar en Donde se Desarrolla la Investigación y Periodo Establecido.....	29
2.4.	Revisión Documental	29

2.5. Muestra de la Investigación	29
2.6. Instrumento de Investigación	29
2.7. Variable de Estudio	30
2.8. Diseño de la Investigación	30
2.9. Selección de instrumentos de investigación.....	30
2.9.1. Cuestionario	31
2.9.2. Entrevista	31
2.9.3. Revisión Documental	31
2.10. Naturaleza de los Datos	31
2.11. Proceso y análisis de Información	32
2.11.1. Análisis de respuestas de las entrevistas	32
Capítulo 3: Análisis e interpretación de resultados de la investigación	34
3.1. Resultado de las Encuestas.....	34
3.2. Revisión Documental del crecimiento del sector atunero	43
Ventas del sector Atunero 2020.....	43
Ventas del sector atunero 2021	44
Ventas del sector atunero 2022.....	45
3.3. Resultados de las Entrevistas	47
3.3.1. Triangulación de datos	55
Análisis de pestel	56
Políticos	56
Económicos	56
Socioculturales.....	56
Tecnológicos	56
Ecológicos	56
	XI

Legales	56
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	57
Capítulo 4: Propuesta.....	58
4.1. Presentación de la propuesta.....	58
4.1.1. Descripción de tabla.....	62
Conclusiones y Recomendaciones.....	65
5.1. Conclusiones	65
5.2. Recomendaciones	65
Referencias, Bibliografías y Anexos	67
6.1. Referencias y Bibliografía	67
6.2. Anexos.....	76
Anexos fotográficos, Empresa Conservera Tropical.....	84
Anexos fotográficos, Empresa Fresh Fish del Ecuador Cia Ltda.....	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N 1: Exportaciones de atún, 2020-2021-2022. Fuente (Corporación Financiera Nacional, 2022).....	7
Gráfico N 2: Países compradores de atún. Fuente: (Pesquería, 2020 -2021-2022)	9
Gráfico N 3: Exportación de atún 2020 – 2022, en Ecuador.....	23
Gráfico N 4: Porcentajes, pregunta 2.....	34
Gráfico N 5: Porcentajes, pregunta 2.....	35
Gráfico N 6: Porcentajes, pregunta 4.....	37
Gráfico N 7: Porcentajes, pregunta 5.....	38
Gráfico N 8: Porcentajes, pregunta 6.....	39
Gráfico N 9: Porcentajes, pregunta 6.....	40
Gráfico N 10: Porcentajes pregunta 7.....	41
Gráfico N 11: Porcentajes, pregunta 8	42
Gráfico N 12: Ventas en Relación de año	43
Gráfico N 13: Ventas 2021.....	44

Gráfico N 14: Ventas 2022.....	45
Gráfico N 15: Exportaciones de Empresas	47
Gráfico N 16: Mercados de Ingreso	48
Gráfico N 17: Estrategias de diversificación utilizadas.....	49
Gráfico N 18: Pandemia Covid-19	50
Gráfico N 19: Mercados de Ingreso	51
Gráfico N 20: Desafíos de ingreso a mercados	52
Gráfico N 21: Oportunidades de expansión	53
Gráfico N 22: Competencia Internacional	54
Gráfico N 23: Triangulación de Datos	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N 1: Variables de Estudio.....	30
Tabla N 2: Países de exportación.....	34
Tabla N 3: Diversificación de mercados.	35
Tabla N 4: Estrategias de diversificación	37
Tabla N 5: Crecimiento de ventas	38
Tabla N 6: Exportación de atún, base de economía empresarial	39
Tabla N 7: Dificultades de nuevos mercados	40
Tabla N 8: Ingreso a mercados extranjeros.....	41
Tabla N 9: Influencia de factores hacia el éxito empresarial.....	42
Tabla N 10: Ventas 2020	43
Tabla N 11: Ventas 2021	44
Tabla N 12: Ventas 2022	45
Tabla N 13: Exportaciones de Empresas	47
Tabla N 14: Mercados de ingreso.....	48
Tabla N 15: Estrategias de Diversificación utilizadas	49
Tabla N 16: Pandemia Covid-19.....	50
Tabla N 17: Mercados de ingreso.....	51
Tabla N 18: Desafíos de Ingreso a Mercados	52

Tabla N 19: Oportunidades de Expansión	53
Tabla N 20: Competencia Internacional.....	54
Tabla N 21: Análisis de Pestel	56
Tabla N 22: Estrategias de diversificación.....	59

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N 1: Formato de Cuestionario.....	76
Anexo N 2: Formato de Entrevista.....	78
Anexo N 3: Entrevista:	79

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1: Atún tropical	84
Fotografía 2 : Producto para el consumo	84
Fotografía 3: Instalaciones.....	82
Fotografía 4: Contenedores.....	84
Fotografía 5:Lomos de atún	85
Fotografía 6: Procesamiento de atún	85
Fotografía 7: Recepción de producto	85

ANTECEDENTES

El autor (Santamaria Mero, 2021), Menciona que, en Ecuador, entre 2010 y 2020, se exportaron más de \$12.000 millones de atún en todas sus formas, lo que representa el 1,29% del PIB y el 87,91% del sector pesquero (excluyendo el camarón). La industria del atún está compuesta por la pesca, el procesamiento, la exportación y el consumo interno, lo que la convierte en una combinación de sectores primarios y secundarios que ha experimentado un crecimiento a pesar de los desafíos internos y externos. Las exportaciones de atún tienen un efecto directo y positivo en las actividades del sector pesquero y, por lo tanto, en el PIB de Ecuador entre 2010 y 2020. La investigación encontró que las exportaciones de atún tuvieron una tendencia positiva y una correlación significativa con las actividades del sector pesquero durante 2010-2020, pero su incidencia relativa en el PIB fue limitada. Los Estados Unidos, la Unión Europea, China y Rusia fueron los principales socios comerciales para el atún, y aunque no hay acuerdos de libre comercio con los dos primeros, el saldo comercial fue positivo. Aunque el atún fue el rubro menos volátil de las exportaciones tradicionales, su tasa promedio anual de participación en el total de las exportaciones no petroleras fue del 2,43% y del 1,21% en el PIB. Las teorías clásicas de ventaja absoluta y comparativa respaldan el fomento de las exportaciones de atún, sin necesidad de diversificar la oferta exportable.

Según (Santana Bravo, 2019-2020) El análisis permitió comparar las variaciones absolutas y relativas y determinar que dos de las empresas generaron incrementos en sus ingresos, mientras que una de ellas presentó pérdidas en un 1%. A pesar de las problemáticas del entorno mundial, el sector de producción de atún mantuvo sus ventas a un nivel considerable por ser productos de primera necesidad. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo y aplicó el método contable y analítico para realizar las comparaciones y analizar la situación económica de cada empresa atunera durante los años 2019 y 2020. Eurofish registró el mayor total de ingresos en el período y realizó la mayoría de exportaciones netas en 2020. Por otro lado, Conservas Isabel tuvo el menor endeudamiento y Marbelize presentó el menor desempeño en general. Se determinó que las tres empresas tuvieron una buena

liquidez y pudieron cubrir sus obligaciones a corto plazo, a pesar de la pandemia COVID-19 y que Eurofish tuvo el mayor incremento en patrimonio. En general, el sector de la producción de atún no se ha visto mayormente afectado por la pandemia en comparación con otros sectores productivos.

De acuerdo a la autora (Briones Pinargote, 2023), en su publicación llamada “*Competitividad internacional del sector atunero*”, esta señala ventajas destacables de localización del producto, así como la calidad del mismo y la cantidad extenuante que existe, se destacan los principales factores favorables para el ingreso a mercados extranjeros, políticas de promoción dentro del mercado nacional e internacional por parte del gobierno de la república del Ecuador, además del cumplimiento de requisitos y normativas, y participación en ferias internacionales y redes colaborativas, respaldados por teorías como de autores como Michael Porter y otras perspectivas teóricas y económicas.

En cuanto a los factores internos de éxito de las empresas del sector atunero ecuatoriano que se desarrollan en procesos de internacionalización, se mencionan elementos como la implementación de programas de buenas prácticas en el manejo de captura incidental y sostenibilidad ambiental y social, investigación, desarrollo e innovación, el adecuado uso de las capacidades del talento humano y su gestión, tecnología de la información y comunicación. Estos factores también son respaldados por diversas perspectivas teóricas y económicas, aunque se destaca que el factor sostenibilidad ambiental y social no se encuentra representado en las teorías del comercio internacional.

INTRODUCCIÓN

“El país de Ecuador, se ubica en América del Sur, su territorio con presencia en el hemisferio norte y hemisferio sur, debido a su ubicación estratégica, este contiene una inmensa variedad de Flora y Fauna” (Gobierno del Paraguay, 2023). La región Costa, goza de recursos marinos, debido a su ubicación estratégica, la industria pesquera y acuícola, pasan en constante desarrollo, uno de los principales puertos de exportación se encuentra en la provincia del Guayas, puesto que contiene a la conexión dentro de los puertos marítimos más importantes del país, el acceso

principal al área marítima ecuatoriana la cual cuenta con una gran variedad de especies marinas, dentro de ellas se ha seleccionado el atún como uno de los productos más consumidos tanto en países extranjeros, como dentro del país, por su sabor y textura este es el principal producto de exportación (Ministerio de Transporte y obras públicas, 2022).

La industria atunera ecuatoriana ha experimentado un crecimiento significativo en las exportaciones en los últimos años, y es crucial comprender cómo la diversificación de mercados puede contribuir al desarrollo sostenible de estas empresas en el contexto internacional. Las estrategias de diversificación de mercados juegan un papel fundamental al acceder a nuevos horizontes comerciales (Cámara Nacional de Pesquería, 2013).

La dependencia de un mercado específico puede conllevar riesgos significativos para las empresas pesqueras, la expansión a nuevos mercados se presenta como una estrategia clave para abordar tales riesgos y capitalizar nuevas oportunidades, las empresas exportadoras de atún ecuatoriano pueden no solo reducir su vulnerabilidad frente a fluctuaciones económicas y cambios en la demanda, sino también fortalecer su posición competitiva a nivel global, el impacto en la internacionalización y el crecimiento sostenible de dichas empresas, para ello es necesario comprender los factores que influyen dentro de la diversificación de la industria, así como riesgos que a los que se enfrentan, para ello es necesario diseñar estrategias que se acoplen a las problemáticas que se enfrentan, para conseguir un crecimiento sostenible continuo dentro de las industrias atuneras ecuatorianas.

Según el autor (Bedón jimbo & Ñacato Suntaxi, 2021) La industria atunera crea una cadena de producción muy densa, que involucra industrias como proveedores de materias primas y materiales, industria de hidrocarburos, procesamiento de aluminio y metales, electricidad y electrónica, servicios portuarios, logística, refrigeración, tratamiento de agua y servicios de apoyo a la cadena como laboratorios. Para las exportaciones de atún, la pandemia de COVID-19 ha acelerado la crisis logística, provocando altos costos de transporte y escasez de

contenedores. Sin embargo, Ecuador aprovechó la crisis para aumentar las exportaciones del 16% al 25% en 2021. Esto se debe a que estos factores afectaron principalmente a Tailandia, gran competidor en el continente asiático, permitiendo que el mercado sudamericano volviera a ser lo que es hoy. Perú, Chile, Argentina, Colombia y gran parte de Estados Unidos. La ventaja comparativa es uno de los entornos que se deben entender para establecer una estrategia competitiva. La ventaja comparativa se logra ofreciendo productos diferenciados que tengan valor desde el inicio de la cadena productiva y se adapten a las preferencias y nuevos gustos del cliente.

El concepto darwiniano de selección natural o supervivencia como principio explicativo permite comprender las características y variaciones a través de las cuales las empresas ecuatorianas operan y se desarrollan continuamente, adaptándose a los cambios del mercado internacional. Ecuador puede ser competitivo en la producción de conservas de atún aprovechando sus ventajas naturales y factores de producción, produciéndolo en un entorno favorable respecto a otros países, logrando altos resultados y siendo altamente eficiente. competidor. Bajo la premisa del mercantilismo, la industria atunera ecuatoriana desarrolló, desde su fundación, grupos empresariales que permitieron la expansión del comercio internacional. Como resultado, a lo largo de los años, el desarrollo productivo de diversas actividades relacionadas con la producción de conservas de atún ha llevado a que este producto pueda incluirse dentro de los rubros no oleosos de exportación con gran volumen de exportación, siendo actualmente nuestro país está en primer lugar. atún enlatado. segundo. Se ha consolidado como un importante país exportador. Atún enlatado en todo el mundo.

El paradigma de la sociedad global explica la interdependencia y la necesidad de una sociedad de satisfacer las necesidades de desarrollo económico y social de otras sociedades. De acuerdo con este concepto, se evalúa cómo el mercado español ha desarrollado las relaciones comerciales con la industria atunera ecuatoriana en los últimos años. Esto puede deberse a que España tuvo acceso a volúmenes de exportación, manteniendo a Ecuador como un socio estratégico, de

acuerdo a (Salas, 2021) el golpe que dio la pandemia causo gran revuelo a nivel mundial afectando todos los volúmenes de ventas en el mundo, sin embargo en el mundo marino, la pesca de atún, a pesar de tener una significativa baja, finalmente pudo recuperarse lentamente trabajando al 50% de su capacidad, se sabe que el atún es uno de los productos más apetecidos del mercado, ocupa el segundo puesto entre los principales exportadores de atún, siendo Tailandia el primer y España el tercer mercado más competitivo.

En los puertos marítimos españoles se descargan más de 7 millones de toneladas de atún anualmente, lo que abre las puertas a nuevas industrias atuneras ecuatorianas invitándolas a el ingreso a los nuevos mercados bajo el cumplimiento de los estándares de calidad y control extranjeros, para garantizar la calidad del producto y su sabor.

De acuerdo al trabajo de investigación del autor (Quisphi Many, 2018) La industria atunera ecuatoriana, en términos de competencia y de la industria misma, ha mantenido un bajo nivel económico durante los últimos tres años, lo que ha dificultado su crecimiento continuo, por razones obvias tales como: Competencia: Competencia de otros sectores, competencia en Asia,

Dado que el mercado de atún utiliza menos capital, los precios son más bajos y los precios son más bajos que los que ofrece Ecuador por pescado. El comercio ha disminuido y las exportaciones a América Latina han disminuido en toneladas. Esto no se debe a la reducción de la demanda, sino a la reducción de los nuevos acuerdos comerciales firmados. Debe ofrecerse al mercado una reducción sustancial del precio final de compra.

Al igual que Perú, los países vecinos que tienen relaciones comerciales con Perú, Tailandia compra pescado tailandés y atún enlatado. Las conservas de pescado para entregarse a países extranjeros demora mucho, en la actualidad la industria pesquera de Ecuador era uno de los principales compradores de las exportaciones peruanas, el acuerdo comercial entre Perú y Tailandia no representa el 54% del mercado de exportación de atún peruano. Los principales sectores atuneros del

país se componen de tres, Guayaquil, Manta y Posorja, especialmente las dos últimas, cuya economía depende en gran medida de la pesca.

La conclusión de la actividad industrial arroja la creación de 4.444 empleos directos en labores de procesamiento para 20.000 personas, 4.000 puestos adicionales en la industria atunera ecuatoriana y el suministro de 4.444 trabajadores a vehículos, así como 19 empresas relacionadas con el acuerdo. La creación de una marca de grupo debe incluir buenas prácticas ambientales y de exportación y promocionarlas en el mercado mediante fuertes campañas de marketing. En este contexto, el apoyo a la producción y la clasificación de especies son métodos importantes para la inspección del pescado y cumplen con los dos requisitos más importantes de la categoría de exportación.

Planteamiento del Problema

Un aporte fundamental dentro de la economía ecuatoriana es la industria de atún, de acuerdo a la Camae (Cámara Marítima del Ecuador, 2023), este genera millones de dólares anualmente gracias a las exportaciones que se realizan a través de plantas procesadores con tecnología de punta, se estiman que anualmente se descargan unos 7 millones de toneladas de atún por día, éstas representan un 20% del valor en pesca marítima y en todos los productos marinos en general se representa un 8%, de ahí se deriva su importancia.

Según Pico Salinas, J. A. (2022) en últimos años la industria de Atún en el Ecuador se ha transformado en una parte fundamental del sistema financiero del país, de aquí parte la variedad de productos que existen procedentes del atún, los cuales son exportados a otros países, estas industrias juegan un papel importante en la comercialización a nivel internacional de estos productos que se derivan del atún, algunos de los productos con mayor frecuencia de exporste son los lomitos de atún precocido, para partir de ahí a segunda transformación. Sin embargo, la pesca desenfrenada de atún, se acerca abismalmente a su límite de producción, lo que amenaza a las poblaciones principales de esta especie, generando preocupación

acerca del impacto ecológico que se genera sobre algunas especies marinas entre ellas el tiburón.

De acuerdo a la CNP (Cámara Nacional de Pesquería, 2023), las industrias atuneras han experimentado un notable crecimiento en las exportaciones en los últimos años, esto se puede ver representado en el reporte de exportaciones pesqueras de 2022 de la Cámara Nacional Pesquera de Ecuador, las exportaciones sumaron un valor total de \$1629 millones que supera en 8,6 % al 2021, de acuerdo a estas cifras ha existido una variación interanual del -9,4% , que representa una reducción notoria en el producto, ese porcentaje es pertinente a un -2,2% a los rubros de atún en lomo, conservas de atún y atún procesado, que han aumentado en países como Estados Unidos y España. Por otro lado, la disminución pertenece al rubro de atún procesado en el Reino Unido, China y los Países Bajos, en términos de precios, se presenta una desventaja competitiva con el mercado de Asia, debido a la fuerte relación que tiene el mercado ecuatoriano con las fluctuaciones del dólar.

Gráfico N 1: Exportaciones de atún, 2020-2021-2022.



Fuente (Corporación Financiera Nacional, 2022)

Adaptado por: Yomira Morante

Las exportaciones de atún tanto dentro del Ecuador como a mercados extranjeros juegan un papel fundamental en lo que respecta a Economía marítima. En el siguiente gráfico podemos analizar la comparativa de crecimiento en los años de pandemia, siendo el año 2020, uno de los más bajos en cuanto a exportaciones con un total de \$158'257.505 dólares, mientras que en las ventas internas alcanzo un total de 579.426 dólares, tanto

en atún procesado y lomitos, siendo mayormente preferidos dentro del Ecuador, en cuanto a las toneladas pescadas durante el ejercicio del año llegaron a 46.040 toneladas.

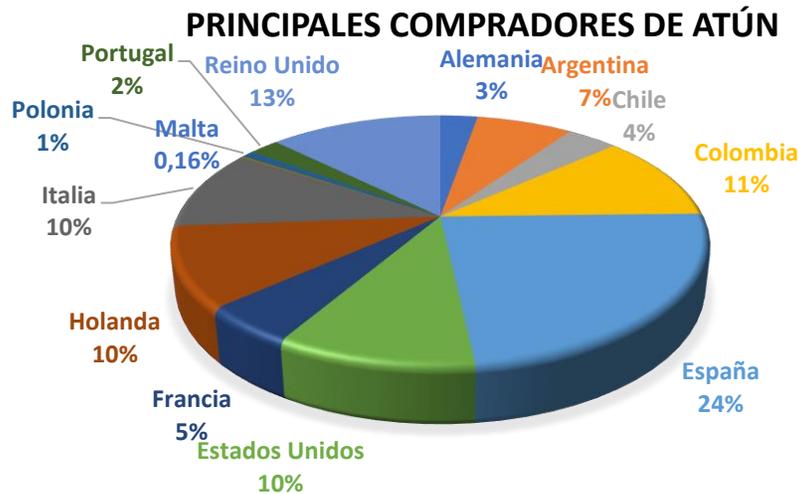
Durante el año 2021, la tasa de mercado incremento, no solo a nivel de exportaciones, sino también en las ventas internas del país y de la misma forma la pesca marítima, alcanzando cifras de 179'491.958 dólares, siendo el año con mayores ventas durante la pandemia, en ventas internas alcanzó ventas de 754.998 dólares, superando a las cifras del año 2020, por otro lado en toneladas pescadas se obtuvieron 54.273 toneladas de atún, superando al año 2020, cabe recalcar que el precio del atún aumentó, favoreciendo a las empresas exportadoras de atún.

El año 2022, las ventas y exportaciones de atún bajaron considerablemente, debido a la estabilización de otras exportadoras de atún internacionales, entrando al mercado competitivo con menores precios a los ecuatorianos, esto debido a que poseen ciertas ventajas arancelarias que la industria atunera ecuatoriana no posee. Siendo de esta forma que en exportaciones se alcanzaron cifras de 162'912.500 dólares en exportaciones, en ventas internas las cifras superaron a años como el 2020 y 2021 alcanzando 894.356 dólares, por otro lado, las cifras en pesca fueron de 41.285 toneladas de atún, lo que mantiene un balance en equilibrio entre precios desde el año 2020, hasta el 2022.

Según los autores (Molina Martínez & Gastelum Valdez, 2015, págs. 48-50) Cuando una empresa toma la decisión de diversificarse, debe analizar el crecimiento de la misma en dos relaciones, estas son mercado e industria o productos y mercado, la diversificación es la incursión en nuevas líneas de actividad incrementando el número de sectores en que las empresas están participando activamente. Dentro de las estrategias de diversificación usualmente se encuentran dos variantes las cuales son: de mercado o producto. La diversificación que se utiliza en este aspecto es horizontal de acuerdo al (Digital Business & Law School, 2023), el cual introduce sus productos con empresas ya operantes, con el fin de expandir la oferta a través de productos procesados o complementarios.

Es necesario determinar las estrategias de diversificación de mercado que se estuvieron vigentes en el periodo de anualidades entre 2020 y 2022, aquellas asociadas a la ampliación de la operación regional, nacional o internacional de las empresas atuneras ecuatorianas, además de conocer todos los aspectos relevantes entre la industria pesquera y la diversificación de mercados, esto como aporte principal para el crecimiento del mercado ecuatoriano en el extranjero, debido a que no solo basta un buen producto para ofrecerlo, si no la importancia radica en cómo se lo ofrece a un nuevo mercado y como este puede revolucionar esta industria.

Gráfico N 2: Países compradores de atún.



Fuente: (Pesquería, 2020 -2021-2022)

Adaptado por: Yomira Morante

Los principales países que son compradores de atún son 13, de los cuales encabezando la lista como mayor comprador de atún ecuatoriano a España que está representada con un 24% en compras de atún y sus derivados. Reino unido, representándose con un 13% de la compra de atún y sus derivados, seguido de Estados Unidos que consigue poseer un 10% de la representación en compras de atún exportado, Colombia con un 11% en volumen de compras, seguido de Holanda con un 10%, en volumen de compras, siendo estos los mayores consumidores del producto ecuatoriano. Malta, es el país con menor compras en atún con un 0.16%, precedido por Polonia con 1%, y finalmente Portugal que ocupa un 2% en volumen de compras atún y sus derivados.

Para llegar a un desarrollo óptimo, es necesario conocer la demanda existente en los mercados internacionales de mayor flujo de ventas, cuáles son los productos de mayor consumo y en presentaciones son óptimas para ellos, además de conocer el nivel económico del país y establecer un ajuste entre ambos países para evitar pérdidas en ventas y disminución de las mismas dentro del mercado existente, además de ello las normativas vigentes en cuanto a sus normativas del mercado, aranceles de ingreso y todo tipo de partes legales para el ingreso al nuevo sector. La importancia de todo esto radica en que las empresas exportadoras de atún tengan la capacidad de poder ingresar a los nuevos mercados extranjeros con las mejores calificaciones de ingreso, calidad, sabor y producto, con la finalidad principal de generar reconocimiento a nivel internacional como marca, de esta forma

una de las principales estrategias se enfoca hacia la calidad del producto, el respectivo tratamiento y este como puede llegar a generar impactos en los nuevos mercados que ingrese.

De acuerdo a las autoras (Quishpi Manyá & Quishpi Manyá, 2018) El mercado del atún es una industria atractiva, especialmente para las empresas conserveras de atún ecuatorianas, que venden atún enlatado a nivel nacional e internacional. La industria atunera local industrializa aproximadamente 500.000 toneladas de atún al año. El 80% de este producto se envía a los mercados extranjeros en forma de lomo, enlatado y embolsado, mientras que el otro 20% se vende en el país. A nivel de exportaciones, el país ocupa la segunda posición, pero del total exportado, el 50% son materias primas.

El otro 50% de la captura de la flota nacional se importa y se produce localmente, lo que genera cambios en la productividad total de la pesquería. Hay 18 empresas procesadoras de atún en Ecuador registradas ante el gremio, pero también existe la presencia de otras empresas más pequeñas que se deben tener en cuenta para diversificar la oferta exportadora de conservas de atún ecuatoriano a los mercados internacionales para poder aprovechar el convenio del país con la UE y el aumento de los aranceles, lo que se traduce en mayores ventajas arancelarias.

Los resultados que se logren obtener brindarán un punto de vista diferente en cuanto a la retrospectiva de los mercados extranjeros, por ello estos permitirán crear estrategias ante posibles situaciones de conflicto dentro de las empresas exportadoras y los diferentes ingresos que estos mercados, para que éstas puedan facilitar el ingreso a otros mercados y de esta forma se permitan darse a conocer y su crecimiento se vea enfocado en cuanto a la producción, la comercialización del productos y el ingreso a nuevos mercados.

Pregunta Problemática

¿De qué manera la diversificación de mercados puede mejorar el sector atunero ecuatoriano, la economía y el crecimiento empresarial?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias de diversificación de mercados que promuevan el crecimiento de las empresas atuneras del Ecuador durante el periodo 2020 al 2022.

Objetivos Específicos

- Identificar las estrategias de diversificación llevadas a cabo por las empresas atuneras ecuatorianas exportadoras de atún en el periodo entre 2020 y 2022.
- Analizar la relación entre la diversificación de mercados y el crecimiento sostenible, los desafíos y oportunidades asociadas a las empresas exportadoras de atún en términos económicos, sociales y ambientales.
- Plantear una propuesta con diferentes estrategias de diversificación para el aumento de la participación del atún en el mercado extranjero abriendo nuevos objetivos para las empresas exportadoras de atún en el Ecuador.

Justificación

La siguiente investigación tiene como objeto comprender la situación de diversificación del mercado, referente a la industria atunera determinar su crecimiento y saber si es sostenible o no, además del impacto que se generaría dentro del mercado extranjero y a nivel local, en que ámbitos cambiaría el sector atunero al incrementar sus exportaciones a más mercados. Dichos resultados van a aportar al avance dentro del campo empresarial, generando ingresos económicos que socialmente van a beneficiar a miles de personas a través de la generación de fuentes de empleo, además se proporcionarán herramientas valiosas para impulsar las exportaciones y generar sostenibilidad a las empresas exportadoras de atún en el contexto global.

Es importante conocer que dicha implementación de estrategias, ayudarán a promover el mercado atunero, así como el enfrentar desafíos y oportunidades en el entorno global, que ayudarán a comprender de manera más clara el funcionamiento de la internalización, para analizar el aspecto social y económico para contribuir al desarrollo del país. La diversificación de mercados no solo impulsa el crecimiento económico de las empresas, también puede tener un impacto positivo en el desarrollo sostenible, mejorando la economía y la calidad de vida de los trabajadores, la expansión de mercados puede generar empleo, fortalecer la

cadena de suministro local y promover prácticas comerciales sostenibles que beneficien tanto a las empresas como a las comunidades circundantes.

Por ello es indispensable seguir conociendo y aprendiendo más acerca del sector atunero del Ecuador, como un proceso de innovación continuo, para diseñar estrategias que se adapten a los posibles cambios de escenarios que se dan con el tiempo, de esta forma se pueden aplicar planes de contingencia, para evitar pérdidas económicas para el país, y este siga siendo sostenible, incluso en épocas de dificultades o disminución pesquera.

Alcance de la Investigación

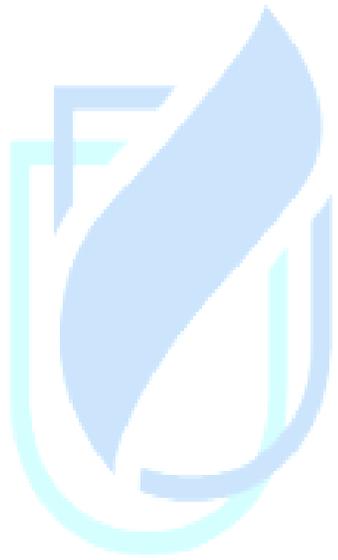
Este proyecto de investigación contiene un enfoque descriptivo, por el cual se recopilará información analizarla de manera holística, referente a las estrategias de diversificación del mercado en las empresas exportadoras de atún del Ecuador, además de conocer su influencia en la internacionalización y crecimiento sostenible del mismo, a través de la integración de métodos cualitativos y cuantitativos, se obtendrá información clara y detallada, que facilitará un análisis completo de los puntos relevantes en la pesquisa.

Se recopilarán datos a través de investigaciones documentales, informes de mercado, estadísticas en repositorios en la web, entrevistas, con la finalidad de encontrar datos relevantes para identificar preferencias y tendencias de las demandas específicas en la industria atunera. El marco teórico, englobará toda la información referente a la investigación, en el segundo capítulo, se precisará de información referente a la metodología utilizada y el proceso de investigación.

El tercer capítulo comprende del análisis e interpretación de resultados, es decir estos datos serán recopilados a través de entrevistas, con los ejecutivos de empresas exportadoras de atún. En el ámbito económico los datos a obtenerse respecto a exportaciones serán:

- Cámara Nacional de Pesquería
- Corporación Financiera Nacional
- Veritrade (Brinda información acerca de las exportaciones)
- Banco Central del Ecuador

El último capítulo, se planteará la propuesta a realizarse, todas las ventajas de la misma, así como algunas proyecciones enfocadas al desarrollo de la industria atunera ecuatoriana, dentro de la propuesta se verán ventajas y desventajas de la internacionalización.



MARCO TEÓRICO

Capítulo 1

Universidad
Ecotec

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1. Diversificación como factor para el crecimiento empresarial

1.1.1. Definición de Diversificación

De acuerdo a la información recopilada de (Rosa, Laurelli, & García, 2009) el tiempo y espacio es idóneo para explorar sobre la posible marca, de la evolución de mercados, el indicio de nuevos intereses y nuevas estrategias de integración para la transformación de sector, este es afectado en el ámbito económico, político, local y social, el marco de diversificación, se vuelve hegemónico y logra transformaciones internas, entendiéndose como un cambio tecnológico y técnico para ser hincapié como una herramienta de gestión.

Según la investigación por parte de (Medina Giacomozzi, Constanzo Hidalgo, & Sandoval Soto, 2012) la diversificación se muestra como el auge en la cantidad de sectores industriales en los que una empresa se encuentra participando, para su crecimiento en el desarrollo industrial. Por otro lado (Vasudevan Ramanujam, 1989) sostiene a la diversificación como el ingreso de una empresa a nuevas actividades comerciales a través de procesos de desarrollo interno, fusiones y adquisiciones que generan un cambio en su estructural en su dirección y sistema administrativo.

De acuerdo al trabajo de investigación de (Molina Martínez & Gastelum Valdez, 2015) los primeros en hablar acerca de la estrategia de diversificación fueron Chandler y Ansoff, considerándola como parte imprescindible la el crecimiento de las empresas, esto a través del ingreso al mercado internacional mediante exportaciones, como punto clave está el análisis del lugar, tiempo espacio para la verificación, para centrar las ventas en un solo mercado minimizando costos de ingreso y maximizando la rentabilidad de las ventas en el entorno extranjero, para determinar cual es el que oferta una mayor rentabilidad y menor riesgo para las actividades de comercio extranjeras.

1.1.2. Percepción del auge empresarial

De acuerdo al trabajo de titulación de (Castro Aguilera, Virgen Ortiz, & Riasco Erazo, 2017) el crecimiento de la empresa es la mayor meta a alcanzarse para cualquier empresa, esta se debe constar a través de diferentes estrategias de integración, de acuerdo a las necesidades e intereses de quién la dirige. Citado por Wernerfelt (Castro

Aguilera, Virgen Ortiz, & Riasco Erazo, 2017), “la idea de heterogeneidad en la dotación de recursos de las empresas, partiendo del supuesto de que estas están conformadas por recursos heterogéneos que de manera conjunta les permiten distinguirse de otras empresas”.

De acuerdo a la Escritora (Morrow, 2022), el crecimiento empresarial se considera un reto debido a que una gran cantidad de profesionales con concuerdan con una especificación universal. Sin embargo, de acuerdo a la Escritora “Mary Kate Morrow”, “Se considera una expansión adecuada de la empresa, cuando esta se enfoca de una o algunas formas, la aplicación de una correcta estrategia de marketing”, con esto se puede medir el crecimiento significativo, y si el ambiente es considerado un factor favorable, el crecimiento de la empresa es el éxito principal para enfocar su desarrollo a un espacio extranjero.

De acuerdo a la edición N26 de la Revista Rilco los autores (Aguilera Landázuri, Mellado Acosta, & Perez Ruiz, 2021) sostienen que el crecimiento de la empresa se deriva de la capacidad para generar rentabilidad, empleos y uso de tecnología. Su posterior crecimiento se deriva de la actividad económica que la sostiene, el flujo de ingresos y posteriores inversiones, se trata de mantener una dinámica que permita obtener información de progreso a través de indicadores analíticos para estandarizar ventas, fluctuación de empleos, aumento de activos y el posterior crecimiento de la misma comparada con la competencia, para en base a ello diseñar nuevas estrategias de competencia, y obtener mejores oportunidades en relación a costos de producción, mercado, ventas y con ello aumentar la probabilidad de alcanzar el éxito empresarial.

1.1.3. Factores del auge empresarial

De acuerdo a la autora (Castro Aguilera, Virgen Ortiz, & Riasco Erazo, 2017) El crecimiento de la empresa se comprende a partir de varias proposiciones, existe un dinamismo entre recursos, tiempo y estrategias, el crecimiento se da a partir de los recursos excedentes de la misma, determina el rumbo de desarrollo, el crecimiento a obtener y el uso de recursos para la implementación de una estrategia la cual debe enfocarse en tres puntos importantes:

- **Penetración del mercado:** Elección de un mercado con poca saturación de producto y el conocimiento de la economía en el sector.
- **Desarrollo de mercado:** Los canales de distribución deben ser buenos, pero no excedentes en cuanto a inversión y precio, para mantener la rentabilidad.
- **Desarrollo de productos:** El análisis del ciclo de vida de un producto, el progreso continuo del mismo, combinado con el progreso de la tecnología para mantenerse a flote dentro de las exigencias del mercado actual.

De acuerdo a los autores (Chamba Bernal, Bermeo Cuenca, & Campuzano Vásquez, 2021) el crecimiento económico es un factor primordial para un desarrollo sostenible a nivel de economía, las exportaciones juegan un papel imprescindible en el crecimiento de una empresa, permiten la intensificación de producción y el aumento relativo en cuanto a ingresos relativos. El comercio internacional con conjunto con la “ Formación Bruta de Capital Fijo” (FBKF) facilitan la captación de ingresos en cuanto a exportaciones, evalúa constantemente la situación de competencia a nivel internacional.

Según (Cepeda Chacaguasay, Zurita Moreano, & Ayaviri Nina, 2016) dice que la FBKF, comprende a la inversión como una variación de activos fijos, que no son públicos, ni privados que se dan por las adquisiciones obtenidas y son relevantes para incrementar la capacidad de producción en un territorio por algunos periodos.

1.1.4. Beneficios de los procesos de diversificación en las empresas

De acuerdo a la (Escuela de Negocios y Dirección - ENyD, 2015), la diversificación es considerada como una oferta de productos para la introducción a nuevos mercados, a través de la adquisición de negocios, e inversión de los mismos. Las estrategias de expansión y crecimiento se enfocan en ampliar la gama de productos y complementos de los mismos, la diversificación del mercado ofrece ventajas como:

- **Reducción de riesgos:** Ampliando la inversión y contando con diferentes negocios, se reduce el fracaso financiero.
- **Saturación de mercado:** El mercado es muy competitivo, la mayoría de sectores industriales están saturados, la diversificación abre nuevas puertas a mercados extranjeros.
- **Optimización de recursos:** La implementación de productos ayuda a establecer lazos con otras empresas.
- **Sinergias:** La colaboración con otras empresas ayuda a la fluctuación segura y conjunta para un óptimo desarrollo.

La diversificación se toma como un punto positivo para mejorar la presencia en mercado internacional, así como la reputación y la adaptación a escenarios variables de acuerdo al flujo de la realidad actual.

De acuerdo a (Claver Cortés, Andreu Guerrero, Ramón, & Diego, 2016) la diversificación de empresas se basa en la necesidad de crecer frente a la competencia, es por ello que esta permite potenciar el desarrollo de la empresa, esta ayuda a superar los problemas de estacionalidad y mejorar la demanda y la rigidez de la oferta, reduce el riesgo de inestabilidad financiera y aumenta la comercialización de productos dentro del mercado, mejora la imagen de la empresa y aporta de manera positiva al crecimiento de la misma en todos los sectores, productivos, económico, social y cultural.

1.1.5. Beneficios de implementación de procesos de diversificación de mercados en las empresas atuneras del Ecuador.

De acuerdo a los autores (Rosero Pérez & León Manzaba, 2015), la exportación consiste en la obtención de productos que, en el país de origen, no se encuentran con frecuencia, por eso la diversificación en entorno extranjero es importante, porque se acopla a las variaciones de las preferencias del consumidor, atendiendo un mercado objetivo, reduciendo para la empresa el riesgo de quiebre económico. Otro punto importante es que ayuda a atender el desequilibrio comercial, de manera que beneficia al entorno extranjero que obtiene los productos a cambio de una justa remuneración económica.

Según los autores (Jimbo Bedón & Suntaxi Ñacato, 2020) la diversificación se basa en un conjunto operante competencia, con el único fin de intercambiar un producto o servicio, con el fin de beneficiar a los dos países operantes, para acoplar la opción más acertada al mercado y sus necesidades. Los beneficios obtenidos radican en entornos económicos, para el país que recibe la exportación resulta más beneficioso comprar un producto listo para consumo, puesto que la producción del mismo resulta más costosa dentro del mismo, para la empresa exportadora, por otro lado resulta en temas económicos favorables, porque aporta a su crecimiento, generando resultados positivos para la producción del mismo, es decir que se indican en ventajas de desarrollo empresarial, que aparte de conformar parte del crecimiento de la misma, también se complementa como un punto de desarrollo para el país, en cuanto a comercio exterior y

producción de materia prima, además de adentrarse más dentro del mercado competitivo y mostrarse como un flujo constante de desarrollo.

1.1.6. Sector atunero del Ecuador

Según la (Cámara Nacional de Pesquería, 2013), la industria atunera está conformada por un 10% aproximadamente del total de exportaciones, esta se encuentra conformada por 3 zonas importantes del país, estas son: Manta, Posorja y Guayaquil, las más destacadas en actividades atuneras son Manta y Posorja, Guayaquil destaca por sus principales puertos marítimos que sirven como conexión para el envío de cargueros a países extranjeros.

Se estima que las industrias atuneras son las responsables del 44% del costo directo de la producción, los cuales se encuentran representados entre aceites, latas, plásticos, empaques, cartones y etiquetas, estas industrias despenden primordialmente de las industrias atuneras.

De acuerdo a (Ecomex, 2023) la industria atunera ecuatoriana busca incursionar en nuevos mercados para la “Camara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros” (Ceipa), el mercado Europea es el nicho ideal, para recuperarse de la crisis provocada por la pandemia “COVID-19”, según reportes tomados de los años entre el 2015 a 2022, la participación dentro del mercado bajo entre un 26% y 32%, mientras que en la China, este mercado vio un crecimiento entre 9% y 24%, en el mismo lapso de tiempo. De acuerdo a los registros de la CEIPA, Manta maneja un 70% del acumulado total de las conservas de atún, así también como el 70% del comercio nacional de atún en el Ecuador.

Los mercados actuales en los que la industria atunera se encuentra relacionada es en América Latina, Estados Unidos y la Unión Europea, en cuanto respecta a cifras de acuerdo a datos del (Banco Cental del Ecuador, 2022), las exportaciones por atún llegaron a un estimado de “267.495,00” de toneladas, representan un -3,4 de las cifras que se registraron en el mismo lapso de tiempo durante en 2021 que fueron de “276.856,00” de toneladas de atún.

De acuerdo al periodista (Angulo, 2023) en el proceso del año 2023, se a alcanzado un estimado de 132´000.000 de dólares, representándose como un año no tan productivo

en comparación con el año 2022, esto porque los factores climáticos, perjudican a la pesca, tales como el fenómeno del niño.

1.1.7. Ventajas del sector Atunero ecuatoriano

Según el trabajo de investigación de (Santillan Arreaga, 2020), el sector atunero Ecuatoriano es uno de los más grandes en cuanto a la industria atunera mundial, el país cuenta con acceso directo al Océano Pacífico Oriental, cuenta con la una de las flotas más grandes de cerco, captura principal y la mayor capacidad para su proceso, por lo cual la demanda del producto es una de las más grandes dentro del mercado extranjero, en especial las bolsas de atún, atún precocido o enlatado de atún. Ecuador es el segundo principal exportador de atún en conserva a nivel mundial, gracias a su calidad, su sabor y es generador de un gran rubro de divisas de productos no petroleros del país.

De acuerdo al autor (Zambrano Alcívar & Zambrano Castro, 2020) la industria atunera y sus actividades se han consolidado como una parte indispensable dentro del comercio del Ecuador, es una de las principales fuentes generadoras de empleo, contando con un estimado de 20.000 plazas de trabajo que son ocupadas por trabajadores directos, y se estiman 100.000 plazas de trabajos provenientes de trabajadores indirectos, esto dentro de las provincias de Guayas, Manabí y Santa Elena se encuentran un 92% de las empresas atuneras puesto que las posibilidades de desembarque son más factibles, así como la capacidad de espacio físico y las plantas procesadoras del producto.

De acuerdo al periodista (Lara, 2023) la pesca de atún representa un 75% de lo que va del año en lo referente a pesca marina, las empresas “NIRSA, Eurofish, Tri Marine, Servigrup y Grupo Jadrán, que integran Tunacons”, lograron obtener el sello de la “Marine Stewardship Council” (MSC), lo que significa que estas industrias atuneras que participan cuenta con un proceso adecuado en cuento al manejo del ecosistema marino y la sostenibilidad de sus operaciones marinas, con esta certificación recibida por parte de MSC, se recibirá la tarjeta verde de la Unión Europea, lo que habilita las exportaciones al continente Europeo, puesto que cumple con los estándares de calidad establecidos.

1.1.8. Aceptación del atún en el mundo

El producto procesado del atún según la investigación de (Barcia Morán, 2017), se ha visto reflejada en una amplia gama de mercados internacionales, contando hasta el año

2016 con 55 mercados extranjeros, perteneciendo al continente Europeo 24 países, al continente Americano perteneciendo 21 países, 6 países proviniendo del continente Asiático y 4 países provenientes del continente Africano, el producto más apetecido en el mercado extranjero es el atún en conserva con un concentrado de 11 países.

(Nirsa) durante el año 2020, exportó aproximadamente 29.500 toneladas de atún llegando a 32 países en el mundo, entre los principales consumidores están: Alemania, Reino Unido España, Francia, Perú y Argentina, Durante el primer trimestre del año en lo que se refieren a exportaciones alcanzaron cifras de 417.97 millones de dólares, superando incluso a las ventas que existieron durante el año 2020, con un 9.11% aproximadamente.

Según el periodista (Orellana Giler, 2022), con la certificación “MSC Ecolabel para el atún aleta amarilla” se certificaron 44 barcos atuneros de cerco, el atún es uno de los alimentos con un alto contenido en proteínas de alto valor biológico, y esta especie representa más del 8% de todos los productos del mar comercializados internacionalmente y el 20% del valor de todas las capturas marinas pertenecen a la familia del atún. Con un valor estimado de más de 1.300 millones de dólares anuales, más del 80% de las capturas ecuatorianas se exportan y el 85% de los desembarques provienen de pesquerías sostenibles. Esto convierte a las capturas ecuatorianas en el tercer producto de exportación no minero no energético de mayor valor. Con su flota de cerco, Ecuador es el principal productor de atún tropical en el Pacífico Oriental. También es el segundo exportador de atún procesado, que se utiliza para elaborar latas, tarros, bolsas, filetes y otras presentaciones. Además, es un importante productor de atún tanto fresco como congelado de la zona.

1.2. Exportación de atún

1.2.1. Definición de exportación

Según el servicio de Aduana del (Ecuador), se hace referencia a una actividad de comercio que consiste en la venta o el envío de productos, fuera del territorio nacional, se denomina exportación al envío de productos de comercio o consumo masivo, con un fin comercial de un país a otro.

La exportación consiste en el envío de un bien o servicio legítimo de un país productor a otro que es el comprador, el producto debe pasar por el servicio de aduanas, pasa su control y registro pertinente, además el sistema de exportación posee conexiones con el nivel legal y fiscal, que permiten o no su envío al país receptor. (Montes de Oca, 2020)

1.2.2. Empresas Atuneras en la provincia de Guayas

En la actualidad existen varias empresas dedicadas al sector atunero, unas más instauradas en el mercado que otras, sin embargo, las provincias más representativas del sector atunero están ubicadas en la provincia de Guayas, dentro de las cuales destacan las siguientes, por sus actividades comerciales, tanto internas como a nivel externo (exportaciones), estas empresas demuestran al sector atunero más representativo de la provincia.

- **“Empresa Atunera del Ecuador SA Empactecsa” (EAE):** Su cede principal se ubica en Guayaquil, actualmente emplea a 260 personas, únicamente en el sector de pesca según registros oficiales de (EMIS, 2018), se encuentra ubicada en “Via A La Costa Solar-1 C.C. Laguna Plaza Oficina-410 Guayaquil - Guayas.”
- **“Coratun, Corporación Atunera del Pacífico SA Ecuador” (CCAPE):** Ubicada en “9 De octubre 100 Malecon Simón Bolívar Banco La Previsora Guayaquil - Guayas” , actualmente maneja un estimado de 600 personas que trabajan dentro de la empresa según datos de (EMIS, 2022).
- **“Empresa Pesquera Ecuatoriana Empesec”:** Según datos oficiales de la empresa (EMPESEC S.A., 2022), actualmente la empresa cuenta con 2.500 colaboradores en la actualidad, esta se encuentra ubicada en “Inmaconsa Km. 12 1/2, vía a Daule y Guayaquil – Ecuador”
- **“Empresa NIRSA Ecuador”:** La empresa NIRSA se encuentra ubicada en “Av. Carlos Luis Plaza Dañin 13, Guayaquil 090513”, actualmente alberga más de 5000 personas dentro de la empresa que se dedican a todo el sector de producción del sector pesquero, según datos de (Nirsa, 2021).
- **“Salica del Ecuador SA”:** Esta ubicada en “Nery Chalen Solar 1-2 Ficus Guayaquil - Guayas “ está dedicada al proceso de pesca tanto industrial, como comercial y según datos del 2020 mantiene un promedio de 1690 personas trabajando en la industria (Salica Del Ecuador S.A, 2021).

Estas industrias figuran dentro de las más importantes dentro del sector atunero del Ecuador.

1.2.3. Aranceles a la industria atunera

De acuerdo al (Calendario Tributario, 2021) el arancel es cobrado como rubro, cuando un producto cruza la frontera de su país de origen, este regula los intercambios comerciales para sobreproteger la economía de cada país.

- **Arancel de valor agregado:** Se cobra un rubro en aspecto porcentual, de acuerdo al valor de la mercancía, este se calcula de acuerdo al costo, el flete y seguro.
- **Arancel específico:** Este consiste en el cobro por cada unidad del producto.
- **Arancel mixto:** Este es consiste en la mezcla de los aranceles mencionados anteriormente.

De acuerdo al artículo de la periodista (González, 2023), el Ecuador tiene un arancel del 0% en exportaciones de atún, hacia los Estados Unidos, sin embargo, para la Unión Europea paga entre un 12% y 35% para el ingreso al mercado, lo cual decae en una baja de exportaciones provocando una caída en la economía.

1.2.4. Medios de transporte para la exportación

El medio más utilizado para la exportación de conservas de atún, atún y sus derivados, se utiliza el medio marítimo, es decir a través de embarcaciones, porque los viajes son más directos entre países, otra ventaja se ve reflejada en la gran capacidad de carga.

Generalmente para la exportación de conservas de atún suele usarse transporte aéreo, por el tiempo de transporte, puesto que, por medio marítimo, los tiempos de viaje aumentan considerablemente, sin embargo, siempre va a depender el medio de transporte por parte del mercado extranjero, precios de aduanas, aranceles y demás puntos críticos para el ingreso de productos extranjeros (lcontainers, 2021).

1.2.5. Crecimiento de exportaciones en el sector atunero ecuatoriano

Gráfico N 3: Exportación de atún 2020 – 2022, en Ecuador



Fuente: (Sánchez Correa, 2022)

Adaptado por Yomira Morante

Durante el periodo del 2020, las ventas por exportaciones de atún se vieron bajas en comparación con el año 2019, sin embargo, pese a la pandemia la industria atunera ha tenido un lento crecimiento, permitiéndole subir proporcionalmente desde un 2%, hasta un 9% en relación a exportaciones. Pese a todas las tendencias del mercado la industria atunera ha logrado sobreponerse a todas las dificultades que se han presentado, sin embargo, la producción del mismo ha tenido un aumento en relación a coste por el aumento del costo se diese gracias a que se eliminó el precio diferenciado del mismo, por la piratería de hidrocarburos.

1.2.6. Impacto de la pandemia COVID-19 al sector atunero del Ecuador

En marzo del año 2020, la pandemia causada por el COVID-19, empezó a causar revuelos a nivel interno del país, con las medidas restrictivas de movilidad humana, el aumento de la bioseguridad, y todas las actividades cotidianas se vieron en un factor de cuerda floja por la inestabilidad de todos los sectores del país, sin embargo la industria pesquera se vio en la necesidad de proseguir con sus labores de producción, porque no podían reducir a 0 sus focos de producción, entonces tanto en plantas procesadoras, la regularización de personal se dio llegando a un estándar del 50% de su capacidad general.

A pesar del auge de la pandemia, el sector pesquero siguió laborando, adaptándose a las nuevas medidas, logrando mantener las ventas y exportaciones, así sea con un crecimiento más lento, de igual manera, supero al estándar en ventas del 2019.

1.3. Marco Legal

1.3.1. Régimen de Exportación

Según el (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), s.f.), para poder acceder al sistema de exportación es necesario conocer respecto a los siguientes artículos relacionados en el “Código orgánico de la producción, comercio e inversiones”

Exportación definitiva: art154 “ *Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables*” (Código Orgánico de la Producción e inversiones, 2010).

Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo art 156: “ *Es el régimen aduanero por el cual las mercancías que están en libre circulación en el territorio aduanero pueden ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro de dicho territorio para su transformación, elaboración o reparación y luego reimportarlas como productos compensadores con la exención de los tributos correspondientes conforme las condiciones previstas en el reglamento al presente Código*” (Código Orgánico de la Producción e inversiones, 2010).

1.3.2. Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca

Art 37. De las certificaciones: “*Corresponde al ente rector, otorgar certificados sanitarios, certificados de registro sanitario unificado, certificados de calidad de los productos acuícolas y pesqueros e insumos, así como otras certificaciones relacionadas con la sanidad e inocuidad de los productos o procesos, como está descrito en el Plan Nacional de Control*” (LEY ORGÁNICA PARA EL DESARROLLO DE LA ACUICULTURA Y PESCA , 2020, págs. 22 - 23).

Art 38. Articulación con el Sistema Nacional de la Calidad: “*El ente rector, de acuerdo con sus lineamientos y atribuciones, coordinará con las instituciones del Sistema*

Nacional de la Calidad, los procesos de normalización, evaluación de la conformidad, certificación, acreditación, y otros servicios de calidad, para complementar las actividades técnicas de su competencia. El ente rector deberá regular, controlar y certificar la inocuidad, calidad y sanidad de los productos acuícolas y pesqueros, de acuerdo con los requisitos, procedimientos y parámetros que se establezcan en el Reglamento de esta Ley y las normas técnicas que emita el ente rector en coordinación con las instituciones del Sistema Nacional de la Calidad” (LEY ORGÁNICA PARA EL DESARROLLO DE LA ACUICULTURA Y PESCA , 2020, págs. 22 - 23).

Art 39. Homologación de normativas sobre inocuidad de especies: *“El ente rector promoverá la homologación de normativas con instituciones nacionales e internacionales sobre inocuidad de especies de recursos hidrobiológicos; así como emitirá las disposiciones relativas a cuarentena y medidas de control sanitarios, orientadas a proteger los recursos acuícolas y pesqueros, la salud del consumidor y la soberanía alimentaria” (LEY ORGÁNICA PARA EL DESARROLLO DE LA ACUICULTURA Y PESCA , 2020, págs. 22 - 23).*

1.4. Marco Conceptual

Auge: Se denomina auge al momento de crecimiento constante de algo (Real Academia Española, s.f.).

Excedentes: Cantidad de un producto determinado, que sobrepasa una demanda (Real Academia Española, s.f.).

Hegemónico: Denomina o ejerce el cumplimiento de términos o parámetros de acción social (Real Academia Española, s.f.).

Heterogeneidad: Es la mezcla de diferentes partes para formar la naturaleza de un todo (Real Academia Española, s.f.).

Dinamismo: Se considera a la formación de un grupo que parte de elementos sencillos (Real Academia Española, s.f.).

Sinergia: Es la acción de dos o más causas, cuyo efecto es mejorar una función (Real Academia Española, s.f.).



METODOLOGÍA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Capítulo 2

Capítulo 2: Metodología del proceso de investigación

2.1. Enfoque de la Investigación

El trabajo de investigación actual mantiene un enfoque cuantitativo, en la etapa de su desarrollo, de acuerdo con el autor del libro (Sampieri Hernández & Torres Mendoza, 2018). Con toda la información que se recopile a través de la búsqueda de información, se buscan distintas características e influencias de las estrategias de diversificación para el sector atunero en el Ecuador, con base a los resultados, se pretende plantear propuestas, que brinden mayor estabilidad a dicho sector, además de ello la investigación constará de datos que serán proporcionados por la “Cámara Nacional de Pesquería”, para determinar el factor de crecimiento en la industria atunera, frente a las estrategias de diversificación que ya han sido aplicadas.

2.2. Tipo de Investigación

Se determina el tipo de investigación que se usó para el desarrollo del proyecto, así también como las evidencias que respalden la recopilación de datos y su posterior desglose, para entender la naturaleza de las respuestas hacia las preguntas realizadas, así también como la propuesta enfocada hacia la diversificación de mercados para las empresas atuneras en el territorio ecuatoriano.

2.2.1. Investigación Descriptiva

El estudio realizado tendrá relación con la investigación descriptiva, que de acuerdo al autor (Sampieri Hernández & Torres Mendoza, 2018): esta se enfoca en identificar las características de personas, comunidades y grupos, con el objetivo de someterles a un análisis, a través de la recolección de datos, que den a conocer diferentes posturas, en referencia a la información que se desea recopilar., para someterlos a un análisis, el investigador es el responsable de elegir una serie de acciones, que permitan una correcta interpretación de datos, de esta manera se conocerá la influencia de innovación dentro del sector atunero ecuatoriano.

2.2.2. Investigación Explicativa

De acuerdo al autor (Arias Rus, 2020) La investigación explicativa mantiene una relación casual, es decir no solo trata de describir un problema, sino además de ello, busca

comprender las causas del mismo. Es por ello que se usa este tipo de investigación como una herramienta de análisis aplicado al sector atunero del Ecuador.

2.3. Lugar en Donde se Desarrolla la Investigación y Periodo Establecido

La investigación será realizada tomando la accesibilidad de información de las empresas atuneras de la provincia del Guayas, las cuales, a través de una encuesta, nos indicarán factores fundamentales referente a su actividad económica, y la diversificación en mercados extranjeros entre los años 2020, 2021 y 2022.

2.4. Revisión Documental

Esta se encuentra compuesta por el diseño documental de la investigación, compuesta por las fuentes de información obtenidas, estas se enfocan en ámbitos numéricos, los cuales nos dan un estimado entre las exportaciones de atún y las cifras respectivas de las mismas las cuales serán obtenidas a través de las siguientes fuentes:

- **Cámara Nacional de Pesquería:** Habla respecto a las cifras de exportaciones anuales.
- **Corporación Financiera Nacional:** Destaca las empresas exportadoras a través del ranking de ventas.
- **Banco Central del Ecuador:** Alberga los datos referentes a las exportaciones de los productos marinos.

2.5. Muestra de la Investigación

De acuerdo a la accesibilidad de información que hemos podido recopilar, nuestro universo está comprendido entre 12 empresas, sin embargo, de estas se divide en dos fases nuestra investigación:

- **Fase 1:** Encuesta a propietarios o accionistas principales de 10 industrias atuneras ubicadas en la provincia del Guayas, Ecuador.
- **Fase 2:** Se comprende de entrevistas a 2 propietarios o accionistas de dos industrias atuneras

El tipo de muestreo que hemos seleccionado es el muestreo por conveniencia para el desarrollo de la investigación, porque permite obtener información más concreta al mercado que estamos investigando, obteniendo datos más directos para poder diseñar nuestras propias estrategias de diversificación dentro de la propuesta, a las 12 empresa que han decidido participar dentro del desarrollo del proyecto actual.

2.6. Instrumento de Investigación

Para la investigación pertinente hemos desarrollado la aplicación de una encuesta que, a través de 8 preguntas, busca obtener resultados en cuanto a la diversificación de

mercado, exportaciones de atún y mercados a los cuales han ingresado las exportaciones de las empresas, por otro lado, a través de las entrevistas realizadas, es para conocer un poco acerca del entorno extranjero, los beneficios que aporta el mismo a las empresas exportadoras de atún y los beneficios que este da al mercado internacional.

2.7. Variable de Estudio

Tabla N 1: Variables de Estudio

Variable	Concepto	Indicadores	Instrumentos
Diversificación de mercados como factor indispensable de crecimiento internacional	El ingreso a nuevos mercados extranjeros como expansión de las empresas atuneras ecuatorianas.	Recopilación de datos oficiales de la CNP	Reportes económicos del sector atunero.
Crecimiento del sector atunero en los mercados extranjeros.	Aquellos productos procesados y exportados naturalmente hacia entornos extranjeros, mediante la cual el país mantiene una conexión comercial.	Representación de las toneladas exportadas e ingresos económicos de las mismas.	Reportes comerciales de la Cámara Nacional de Acuicultura y pesca.

Elaboración: Yomira Morante

2.8. Diseño de la Investigación

El método de investigación que se ha utilizado es una investigación de campo de tipo transversal, no experimental, es decir que se enfoca y desarrolla a partir de datos obtenidos de diferentes fuentes de información verídicas, con la finalidad de obtener datos lo más acercados a la realidad.

2.9. Selección de instrumentos de investigación

En este apartado elegiremos los instrumentos que vamos a utilizar para obtener los datos, para nuestra investigación, de la misma forma estos datos permitirán acercarse a la realidad en medida de lo posible.

2.9.1. Cuestionario

Se realizará un cuestionario con 8 preguntas (visualizar anexo N1), a través de las cuales la responderán 10 responsables de las empresas exportadoras de la ciudad de Guayaquil.

- **Salica del Ecuador S.A:** Gerente General **Ing. Natalia Miranda Álvarez**
- **Empacreci S.A:** Sistemas de información. **Ing. Fernando Cifuentes Moreira**
- **Ocean Fish S.A:** Gerente de División pescado y ventas. **Ing. Patricio Molina Joza**
- **Nirsa Ecuador:** Gerente General. **Ing. Roberto Aguirre**
- **Empresa Pesquera Ecuatoriana Empesec:** Gerente General. **Ing. Wladimir Lerque**
- **Guayatuna S.A:** General Manager: **Ing. Marcelo Fernando Velastegui Cabezas**
- **Expotuna S.A:** Gerente General: **Ing. Ramón Fernández**
- **Pacfish S.A:** Gerente General: **Mba.Federico Salas**
- **Perlas del Pacífico Paciper SA (Ecuador):** jefe de Recursos Humanos: **Lic. Lucy Evelyn Zambrano García**
- **Pesdel S.A:** Director General: **Lic. Ivo Cuka Auad**

2.9.2. Entrevista

Para no entrevista, se ha realizado una reunión con Principales dirigentes de las empresas atuneras ecuatorianas, denominadas cómo:

- **Conservera tropical:** dirigida por el **Ing Andrés Nottbohm Ávila** manejando la parte administrativa de la empresa.
- **Fresh Fish del Ecuador Cia Ltda:** Dirigida por el gerente General Bernardo Buesh

2.9.3. Revisión Documental

La revisión documental se enfoca a través de datos obtenidos a partir de las cifras respectivas de exportaciones por parte de las empresas involucradas, para determinar el mercado actual y poder espectral a mercados futuros.

2.10. Naturaleza de los Datos

La entrevista fue realizada a través de vía WhatsApp, adicional a ello se ha procedido a elaborar las preguntas de la entrevista (ver anexo 3).

En referencia al sector atunero ecuatoriano, para poder determinar la factibilidad y beneficios del atún y sus exportaciones tanto en productos preparados, pre cocidos, y congelados.

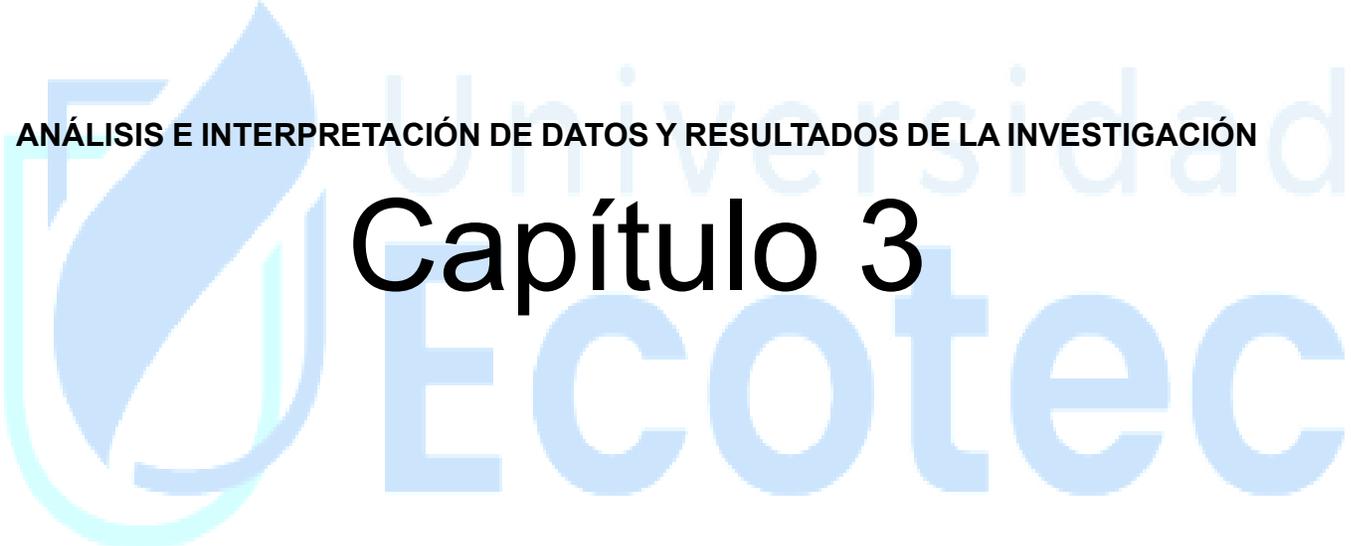
2.11. Proceso y análisis de Información

2.11.1. Análisis de respuestas de las entrevistas

Las entrevistas realizadas, se podrán valorizar de acuerdo con la cantidad y calidad de la información, siendo de esta manera una forma más sencilla de cualificar y clasificar de acuerdo un aspecto positivo o negativo. A las respuestas un signo positivo pero identificado con el símbolo +, Dará a entender como una respuesta positivo mientras que el símbolo – Se comprenderá como una respuesta negativa y esto lo vamos a visualizar en la siguiente tabla a continuación:

Expertos		Preguntas							
	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4	Preg. 5	Preg. 6	Preg. 7	Preg. 8	Preg. 9
Andrés Nottbohm									
Bernardo Buesh	+	+	+	+	+	+	-	+	-
	+	+	+	+	+	+	-	+	-

Basado en el análisis de la tabla antes mencionada, cabe recalcar que ambas empresas coinciden en el valor positivo de las preguntas, y sólo en la 7 y la 9 indican puntos negativos puesto que hacen referencia a la competencia y a la dificultad de ingresar a nuevos mercados. Lo que indica que, para el sector atunero, la competencia es bastante amplia, aún más con países que compiten por precios inferiores puesto que su denominación monetaria es menor.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo 3

Capítulo 3: Análisis e interpretación de resultados de la investigación

3.1. Resultado de las Encuestas

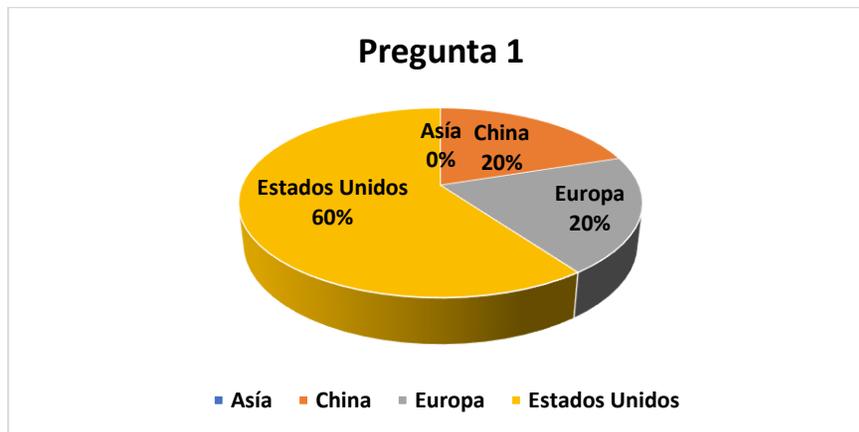
1. ¿En países se concentra la mayoría de sus exportaciones de atún?

Tabla N 2: Países de exportación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Asía	0	0%
China	2	20%
Europa	2	20%
Estados Unidos	6	60%
Total	10	100%

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 4: Porcentajes, pregunta 2



Adaptado por: Yomira Morante

La mayor parte de empresas hacia donde tienen su enfoque de exportación, es hacia los Estados Unidos, esto se debe a que las condiciones de mercado son más favorables, además de ello, la obtención de certificación de la marca dorada para varias empresas pesqueras, juegan un papel importante, debido a que los aranceles, se bajan en un sentido considerable, por otro lado el mercado menos favorable, se enfoca en el continente asiático, porque las condiciones de mercado no son favorables en relación a precios, considerando la equivalencia de monedas, existe un índice alto de economía decreciente si se exporta atún o sus derivados, al precio por debajo del estándar, mientras que en el mercado Europeo, se eligen otros países exportadores de atún, como preferencia, en primer lugar por el precio, accesibilidad y calidad superior al atún Ecuatoriano.

El mercado Elegido principalmente para las exportaciones de atún, se centra en el norteamericano, porque este ofrece diversas oportunidades en su mercado, como los aranceles a costo 0, que se dieron a conocer en el año 2021, mediante el diario el Universo, además de ser un mercado altamente deseado por el flujo económico y el acceso medianamente fácil a exportadores ecuatorianos.

2. ¿Cuál es el tipo de estrategia de diversificación que usted aplica en su empresa?

Tabla N 3: Diversificación de mercados.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Diversificación relacionada	5	50%
Diversificación no relacionada	3	30%
Diversificación por inversión propia	1	10%
Diversificación de adquisición total o parcial de una empresa	1	10%
Total	10	100%

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 5: Porcentajes, pregunta 2



Adaptado por: Yomira Morante

De acuerdo a la información obtenida a través de la pregunta N°1, se determina que la mayor parte de las empresas, están vinculadas a la diversificación

relacionada, es decir que el 50% de las empresas exclusivamente dependen del atún, por otro lado el 30% de las empresas tienen otro tipo de ingresos aparte de las exportaciones de atún, y un 10% se encuentra dividido en empresas que cuentan con su diversificación propia, el porcentaje restante hace referencia a la asociación con otras empresas.

La mayor parte de las empresas, dependen únicamente de las exportaciones de atún, esto se debe a que estas empresas han podido penetrar el mercado extranjero a través de la exportación de este producto porque su actividad económica se centra en el atún como producto estrella, además de depender de otros productos marinos, por otro lado las empresas con diversificación en la inversión propia sus ganancias son mayores a estas, porque dependen de sus instalaciones la producción, a mayor importe, mayor ganancia, las empresas con diversificación no relacionada tienen una codependencia de otros productos aparte del atún, es decir otras especies marinas que ayudan a su sostenibilidad en el entorno extranjero, y finalmente las empresas con una adquisición parcial, se torna en cuanto a acciones de empresas del extranjero centradas en actividades similares a la exportación y venta de productos marinos.

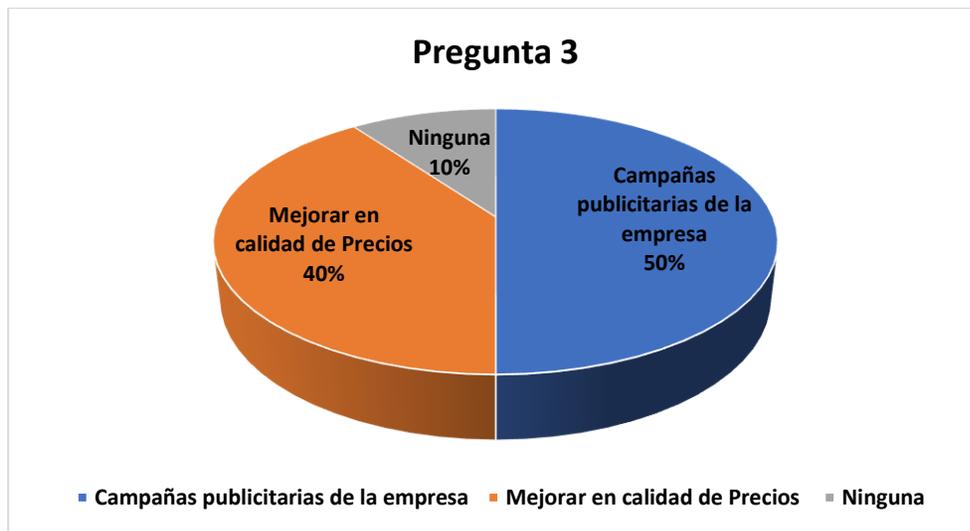
3. ¿Qué estrategias de marketing ha utilizado en su empresa para dar a conocer su empresa en los mercados de exportación?

Tabla N 4: Estrategias de diversificación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Campañas publicitarias de la empresa	5	50%
Mejorar en calidad de Precios	4	40%
Ninguna	1	10%
Total	10	100%

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 6: Porcentajes, pregunta 4



Adaptado por: Yomira Morante

De las empresas encuestadas el 50% utilizan campañas de marketing para darse a conocer, mientras el 40% buscan mejorar la calidad en relación a precios y el 10% restante no aplica ninguno de estos métodos para darse a conocer en mercados extranjeros.

De acuerdo a la encuesta realizada a las empresas exportadoras de atún, la mayoría han buscado la forma de darse a conocer en el mercado extranjero, sin embargo, estas estrategias no son suficientes, se necesitan de opciones innovadoras para impactar al mercado e identificar al nicho de mercado adecuado, pero es necesario conocer las necesidades del mercado, la demanda existente, para ofrecer un producto que se adapte a las necesidades de los consumidores.

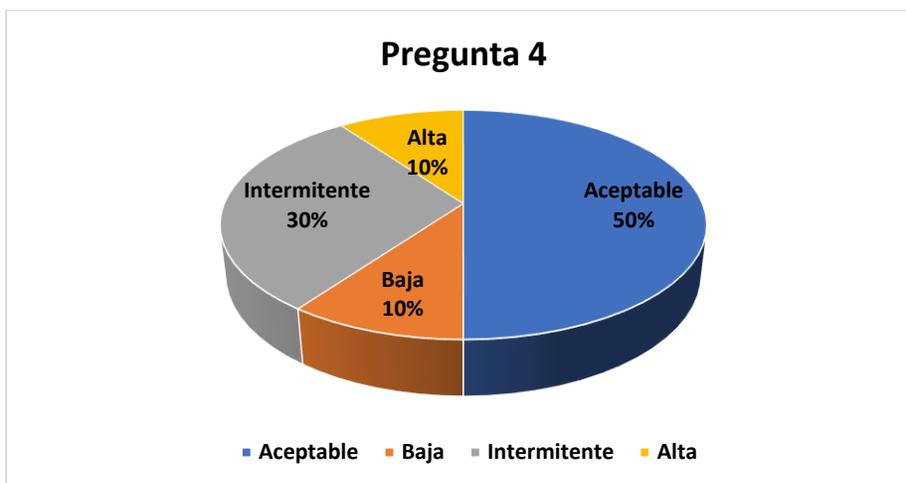
4. ¿Cuál ha sido el promedio de sus ventas en los últimos dos años?

Tabla N 5: Crecimiento de ventas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Aceptable	5	50%
Baja	1	10%
Intermitente	3	30%
Alta	1	10%
Total	10	100%

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 7: Porcentajes, pregunta 5



Adaptado por: Yomira Morante

Durante los periodos entre el 2020, 2021, 2022, pese a la pandemia COVID – 19, el crecimiento de las empresas atunera fue aceptable, manteniéndose en un auge lento, lo que a la larga presenta un crecimiento fluido, manteniéndose en el estándar de ventas del producto y el aumento de pesca de toneladas de atún, así mismo como todos los procesos que el producto debe atravesar para llegar al estado de consumo óptimo, de acuerdo a las necesidades que elige cada mercado de destino.

Lo que radica en que el 50% de las ventas en mercados extranjeros sea aceptable, un 30% sea intermitente, es decir que la relación de ventas puede subir o bajar, y los porcentajes restantes se distribuyen en un promedio de ventas alto y bajo, lo que señala que en temporadas las ventas de productos pueden subir y en otras este disminuirá paulatinamente.

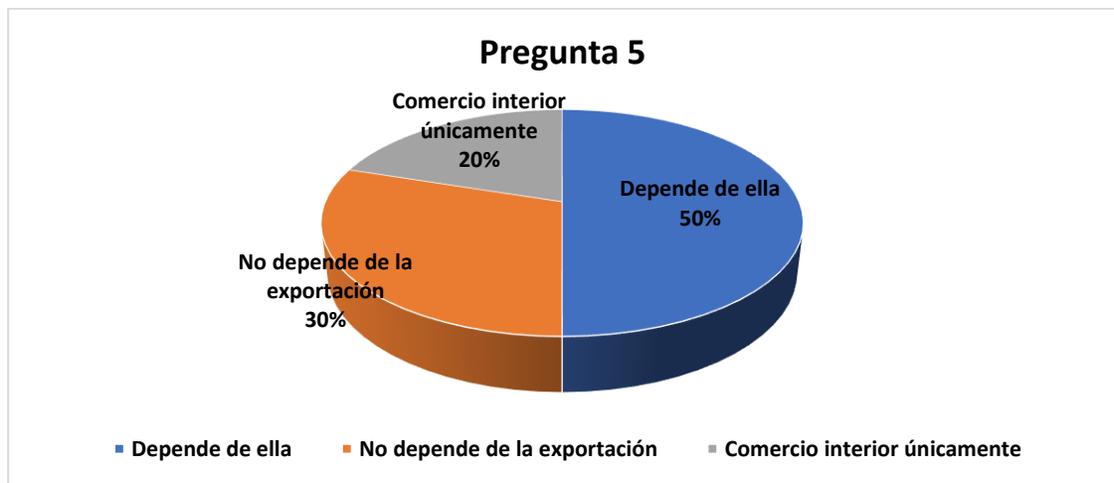
5. ¿Qué tan importante es la exportación de atún para la economía de su empresa?

Tabla N 6: Exportación de atún, base de economía empresarial

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Depende de ella	5	50%
No depende de la exportación	3	30%
Comercio interior únicamente	2	20%
Total	10	100%

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 8: Porcentajes, pregunta 6



Adaptado por: Yomira Morante

La mayor parte de las empresas encuestadas, mencionan que su economía depende completamente de las exportaciones que realizan y la otra mitad de las empresas encuestadas dependen del comercio interior que se realiza en el Ecuador, la distribución de productos a nivel interno del país, así como las empresas que exportan el producto, también dependen del comercio interno del país y de los productos procesados derivados del atún que entregan.

El 50% de las empresas encuestadas radica en una dependencia completa de las exportaciones de atún, mientras que el 30% de empresas y también mantienen conexiones con otros productos derivados del atún, y finalmente llegan las empresas que desean comercializar en mercados extranjeros, pero por ahora se mantienen en ventas a nivel del mercado ecuatoriano, esto representa un 20% de empresas.

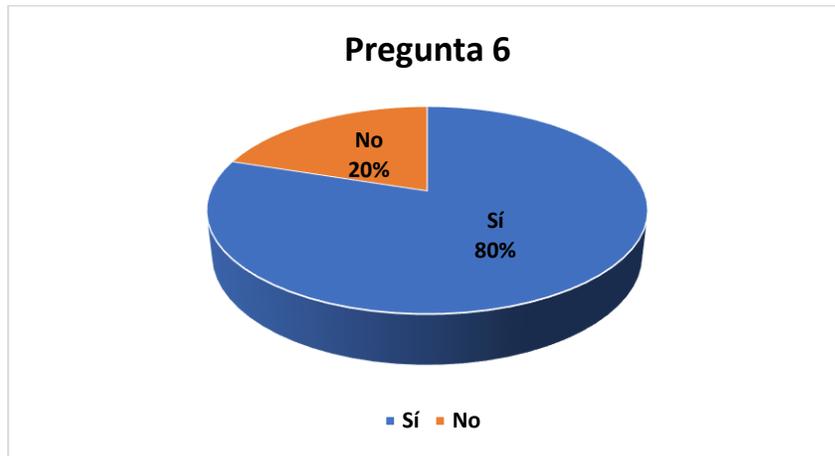
6. ¿Ha experimentado dificultades para ingresar a nuevos mercados de exportación?

Tabla N 7: Dificultades de nuevos mercados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 9: Porcentajes, pregunta 6



Adaptado por: Yomira Morante

La mayor parte de las empresas exportadoras, han enfrentado dificultades para el ingreso a nuevos mercados extranjeros, esto radica un 80% de ellas, pues las barreras de entrada al mercado, cada vez se muestran con más dificultades, términos y condiciones cada vez más exigentes, esto sucede porque los productos que provienen de la pesca ilegal, se muestran a mitad de precio, porque son productos no declarados tanto a la aduana y a los órganos reguladores de precios, tampoco pasan por ningún proceso de verificación de salubridad, el 20% restante, menciona que el ingreso a mercados extranjeros complicaciones

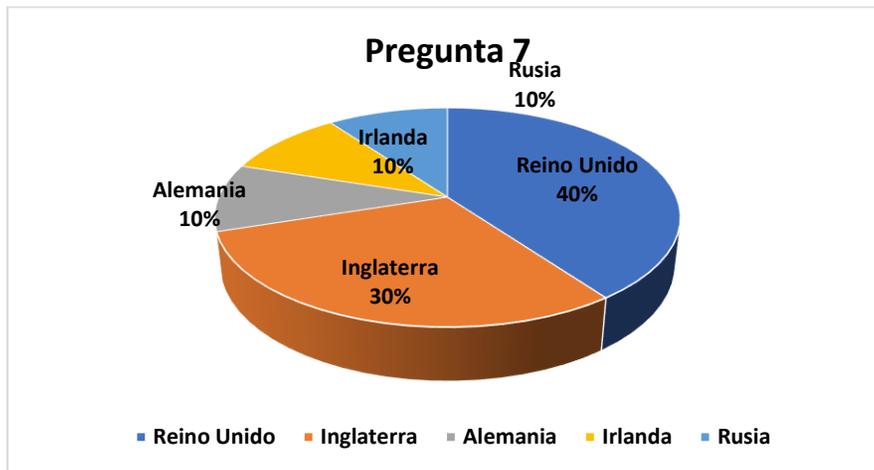
7. ¿En manera de crecimiento, cuáles son los nuevos mercados que usted desea alcanzar?

Tabla N 8: Ingreso a mercados extranjeros

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Estados Unidos	4	40%
Inglaterra	3	30%
Alemania	1	10%
Irlanda	1	10%
Rusia	1	10%
Total	10	100%

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 10: Porcentajes pregunta 7.



Adaptado por: Yomira Morante

De los países de destino para las exportaciones, se estima que el 40% de empresas, desean ingresar a Reino Unido a exportar, precedido por Inglaterra con un 30%, dejando a Alemania, Irlanda y Rusia con un 10% de entradas a este país por cada empresa, el interés de ingreso a estos mercados radica en su accesibilidad y su economía.

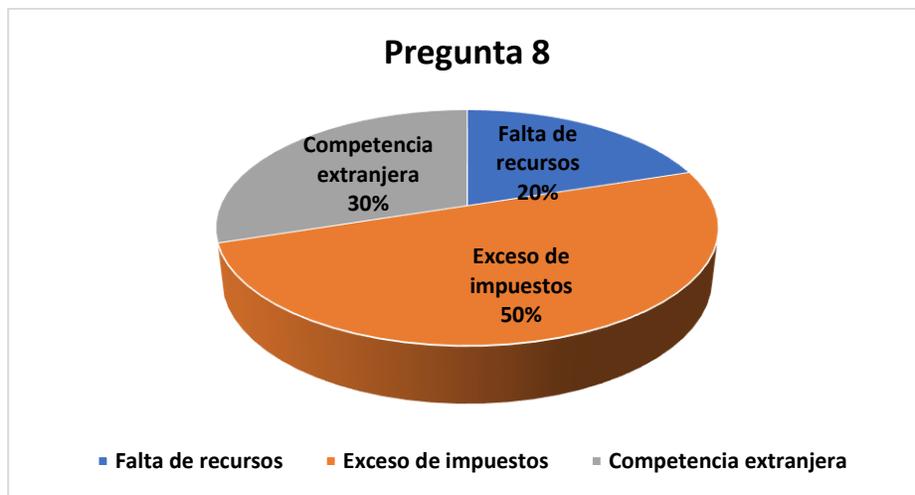
8. ¿Cuáles han sido las principales dificultades para diversificar mercados?

Tabla N 9: Influencia de factores hacia el éxito empresarial

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Falta de recursos	2	20%
Exceso de impuestos	5	50%
Competencia extranjera	3	30%
Total	10	100%

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 11: Porcentajes, pregunta 8



Adaptado por: Yomira Morante

Otro factor detonante para el ingreso a mercados internacionales, es el exceso de impuestos y el alto costo de los mismos, existen países que ofrecen el mismo producto a menor precio con los estándares de calidad óptimos, pero esto se deriva a la calidad de moneda, puesto que su denominación es menor y para ellos no representa pérdidas, en cambio para Ecuador, que maneja el dólar, este si presenta una dificultad, enorme, por el estándar de valor de la moneda.

Por ejemplo, el 50% señala que su problema principal radica en los impuestos excesivos, mientras que el 30% se enfocó en la competencia extranjera, y apenas el 20% de empresas, radica en la falta de recursos para el ingreso a nuevos mercados extranjeros.

3.2. Revisión Documental del crecimiento del sector atunero

Ventas del sector Atunero 2020

Tabla N 10: Ventas 2020

2020		
Tipo	Ventas	Toneladas
Lomos y conservas de atún	\$ 108,422,381	26,797.04
Otras conservas de atún	\$ 8,678,455	4,275,72
Harina de pescado	\$ 6,253,265	5,219,62
Pescado congelado	\$ 8,980,437	5,807,60
Filetes de Pescado	\$ 8,413,593	1,184,51
Pescado fresco	\$ 12,242,140	946,15
Aceite de Pescado	\$ 1,426,584	893,07
Adicionales marítimos	\$ 3,840,650	917,07
	\$ 158,257,505	46,040,81

Fuente: (Pesquería, 2020 -2021-2022)

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 12: Ventas en Relación de año



Adaptado por: Yomira Morante

De acuerdo al gráfico, se puede interpretar que el mayor flujo económico que se presenta en preparaciones son los lomos de atún, es el más representativo con un valor de \$ 108,422,381 millones de dólares, en comparación con los filetes de pescado.

Ventas del sector atunero 2021

Tabla N 11: Ventas 2021

2021		
Tipo	Ventas	Toneladas
Lomos y conservas de atún	\$ 117,779,427	27.685,58
Otras conservas de atún	\$ 8,472,078	4,124,44
Harina de pescado	\$ 9,650,470	7,318,42
Pescado congelado	\$ 15,047,401	10,962,73
Filetes de Pescado	\$ 11,567,330	1,489,53
Pescado fresco	\$ 8,291,804	1,138,02
Aceite de Pescado	\$ 953,817	543,00
	\$ 179,491.958	54,273,06

Fuente: (Pesquería, 2020 -2021-2022)

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 13: Ventas 2021



Fuente: (Pesquería, 2020 -2021-2022)

Adaptado por: Yomira Morante

En el apartado, se indica un mayor número de ingresos en promedio con el año 2020, aumento en \$ 117,779,427 sin embargo, la cantidad de toneladas aumento conforme al promedio de toneladas del año 2020, esto es gracias al aumento de ventas.

Ventas del sector atunero 2022

Tabla N 12: Ventas 2022

2022		
Tipo	Ventas	Toneladas
Lomos y conservas de atún	\$106.810.023	25.610
Otras conservas de atún	\$14.213.600	5.545
Harina de pescado	\$5.524.500	3.230
Pescado congelado	\$10.811.330	4.930
Filetes de Pescado	\$9.503.200	912
Pescado fresco	\$7.903.600	914
Aceite de Pescado	\$8.146.247	144
	\$162.912.500	41.285

Fuente: (Pesquería, 2020 -2021-2022)

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 14: Ventas 2022



Fuente: (Pesquería, 2020 -2021-2022)

Adaptado por: Yomira Morante

En relación a las toneladas de ventas, se observa una considerable disminución, esto se debe a la reactivación del resto de mercados a causa de la pandemia, es decir que los

mercados competitivos principales volvieron a activarse, la relación en precios baja y las toneladas suben de valor.

3.3. Resultados de las Entrevistas

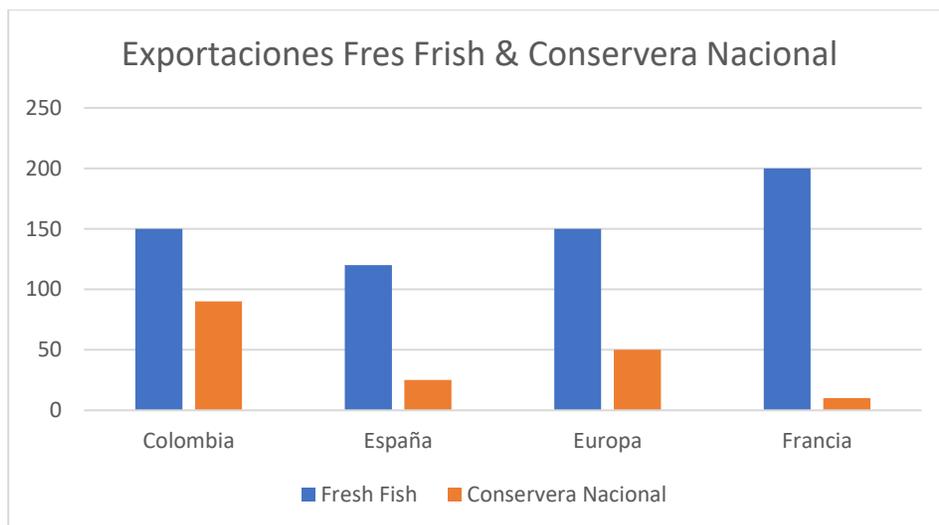
1. ¿Cuáles son los principales mercados de exportación de su empresa y por qué?

Tabla N 13: Exportaciones de Empresas

Mercados	Cantidad exportaciones	Cantidad exportaciones
Colombia	150	90
España	120	25
Europa	150	50
Francia	200	10

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 15: Exportaciones de Empresas



Adaptado por: Yomira Morante

Dentro del gráfico N° 15, se observa que la empresa con mayor cantidad de exportaciones es de la empresa Fresh fish con un total de 620 exportaciones anuales, mientras que la Conservera Nacional tiene 175 exportaciones Anuales.

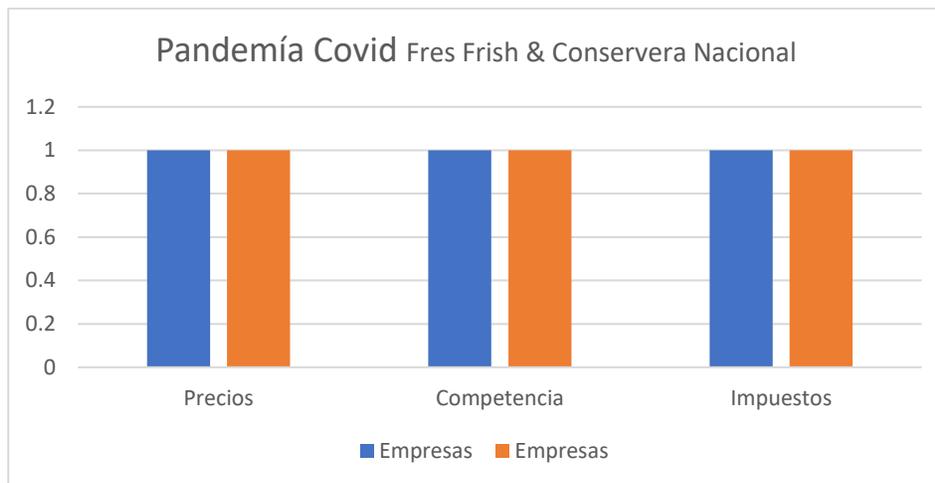
2. ¿Ha considerado su empresa expandirse hacia nuevos mercados? Si es así, ¿cuáles son los principales desafíos que ha enfrentado?

Tabla N 14: Mercados de ingreso

desafíos	Empresas	Empresas
Precios	1	1
Competencia	1	1
Impuestos	1	1

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 16: Mercados de Ingreso



Adaptado por: Yomira Morante

De acuerdo a la información obtenida de las empresas Fresh Fish y Conservera Nacional, en una escala de desafíos, ambas poseen las mismas inconformidades para el ingreso a nuevos mercados extranjeros.

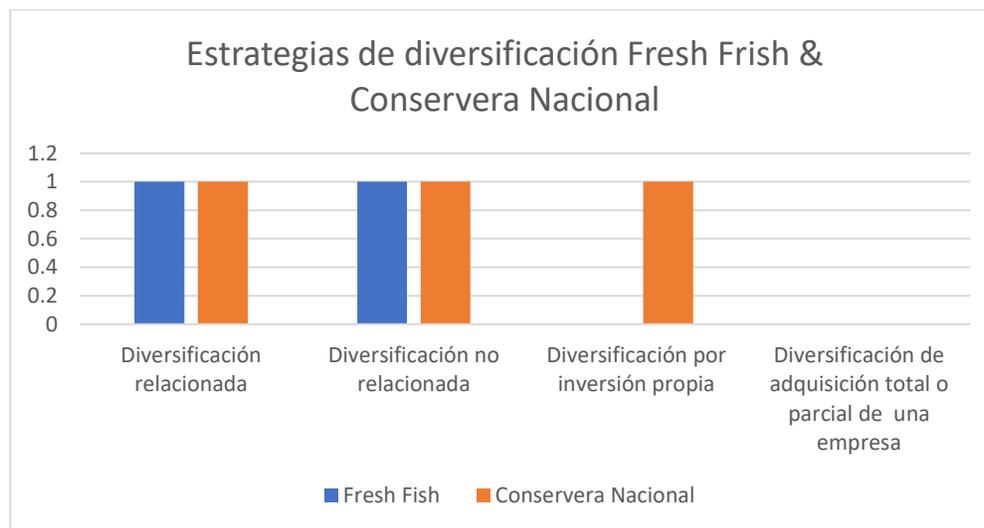
3. ¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para diversificar sus mercados de exportación?

Tabla N 15: Estrategias de Diversificación utilizadas

Variable	Frecuencia	Frecuencia
Diversificación relacionada	1	1
Diversificación no relacionada	1	1
Diversificación por inversión propia	0	1
Diversificación de adquisición total o parcial de una empresa	0	0

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 17: Estrategias de diversificación utilizadas



Adaptado por: Yomira Morante

Tanto la empresa Fresh Fish y la empresa Conservera Nacional, señalan que sus estrategias en común son la diversificación relacionada, porque ambas son exportadoras de atún, diversificación no relacionada, porque aparte de atún, también exportan otros derivados de mariscos, solo la conservera nacional tiene instalaciones propias para la diversificación internacional.

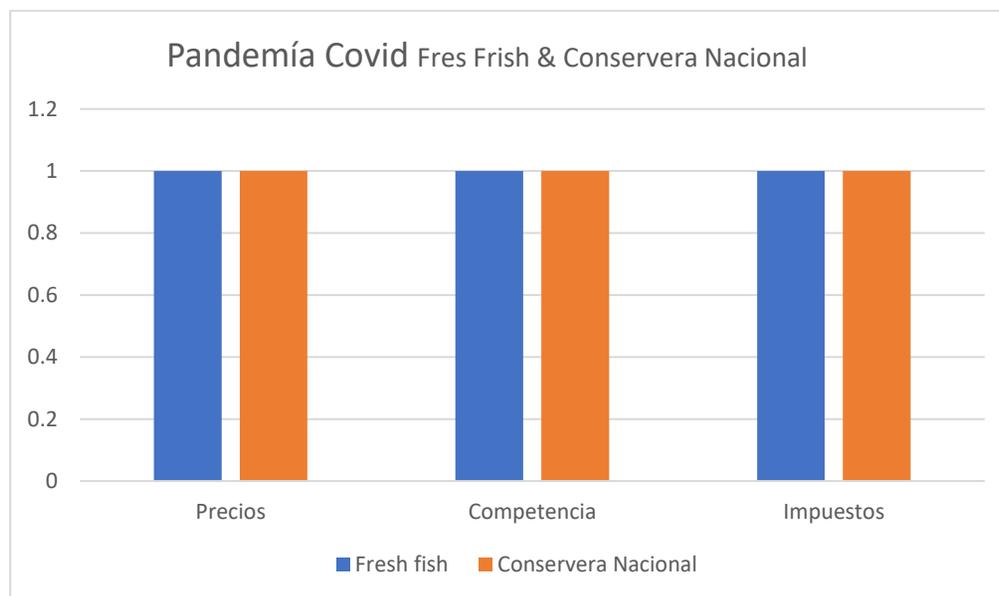
4. ¿Cómo ha impactado la pandemia de COVID-19 en su empresa y su capacidad para exportar atún?

Tabla N 16: Pandemia Covid-19

Afectaciones	Ponderación	Ponderación
Disminución de producción	1	1
Ventas	1	1
Precio	1	1
Exportaciones	1	1

Adaptación: Yomira Morante

Gráfico N 18: Pandemia Covid-19



Adaptación: Yomira Morante

De acuerdo a la entrevista y las afectaciones que las dos empresas en cuanto a los efectos secundarios de la pandemia, las dos señalan que tuvieron las mismas dificultades económicas, en cuanto al funcionamiento en el mercado extranjero.

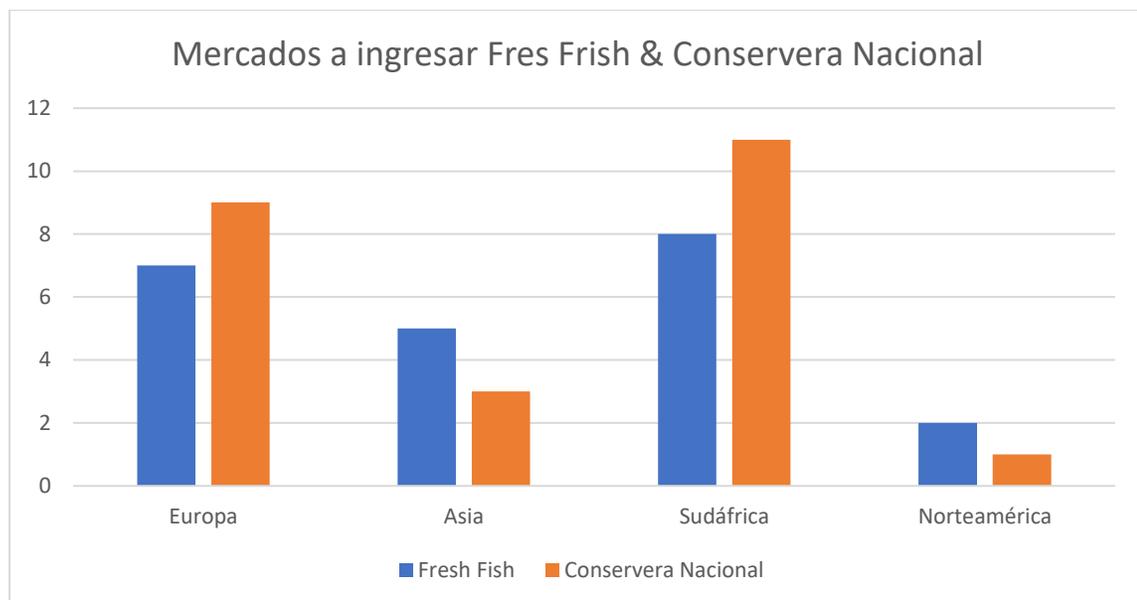
5. ¿Hay algún país o región que su empresa considere como un mercado potencial para expandirse en el futuro?

Tabla N 17: Mercados de ingreso

Mercados	Países	Países
Europa	7	9
Asia	5	3
Sudáfrica	8	11
Norteamérica	2	1

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 19: Mercados de Ingreso



Adaptado por: Yomira Morante

Tanto la Conservera Nacional, como la empresa Fresh Fish, tienden a ingresar a mercados extranjeros, sin embargo, el número de países se señalan en la tabla, puesto que se indica en continentes, solo en el apartado de Norteamérica, se indica una variación de ingreso a Estados Unidos y Canadá por parte de la empresa Fresh Fish, mientras que la Conservera Nacional desea ingresar al Mercado estadounidense.

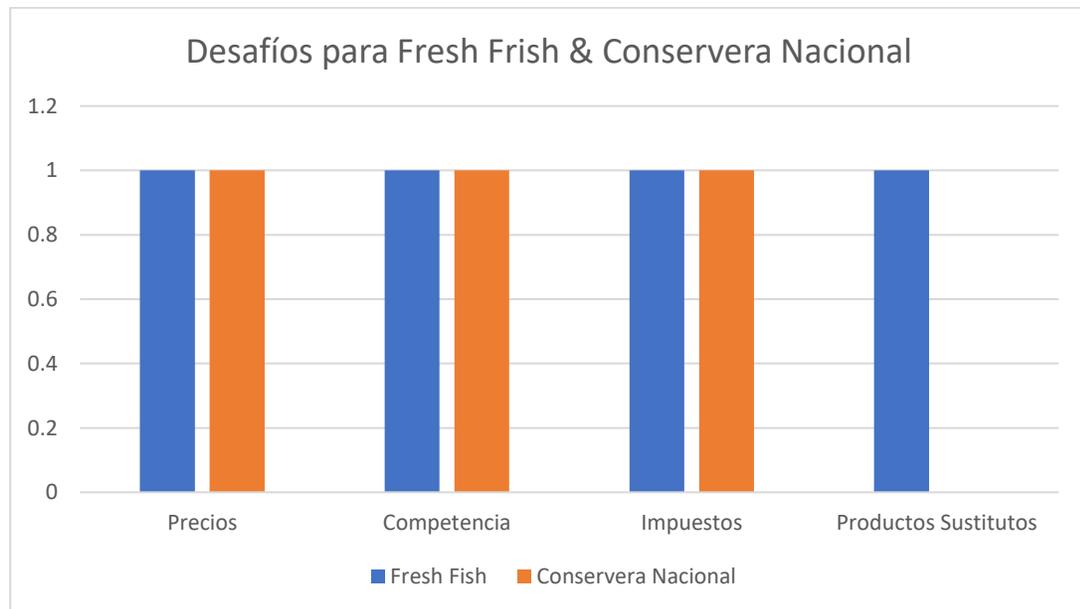
6. ¿Qué barreras o desafíos ha enfrentado su empresa al intentar ingresar a nuevos mercados?

Tabla N 18: Desafíos de Ingreso a Mercados

Desafíos	Empresas	Empresas
Precios	1	1
Competencia	1	1
Impuestos	1	1
Productos Sustitutos	1	0

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 20: Desafíos de ingreso a mercados



Adaptado por: Yomira Morante

Dentro de las barreras de ingresos, las empresas han tenido las mismas dificultades, tanto fresh fish, como la conservera nacional coinciden que la mayor problemática que enfrentan son la relación de precios, competencia impuestos, la diferencia radica que Fresh Frish si tiene inconvenientes con los productos sustitutos.

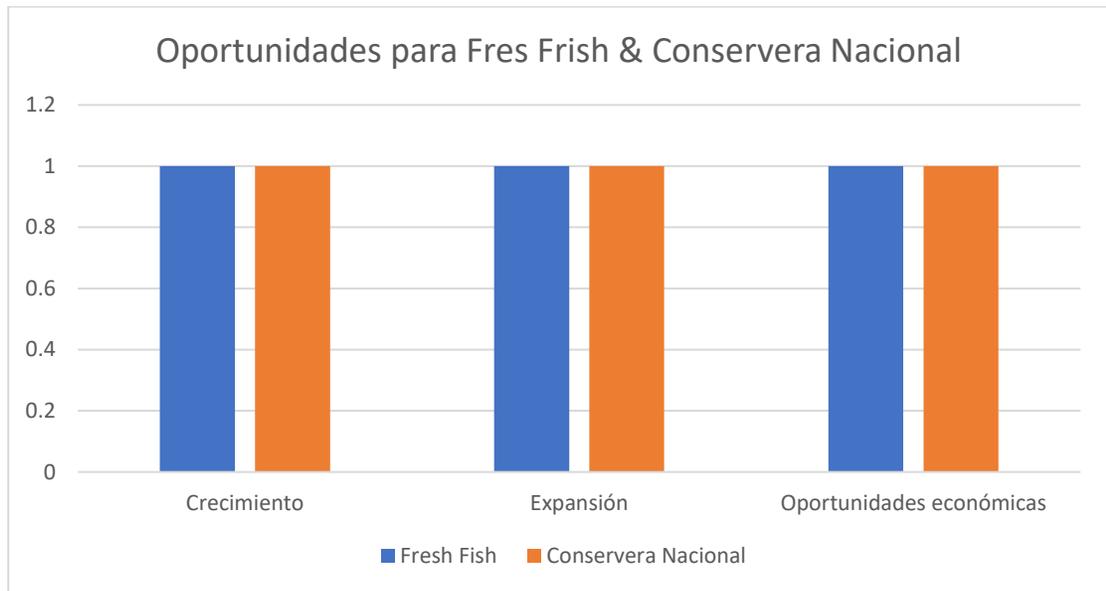
7. ¿Qué oportunidades ve su empresa en la expansión hacia nuevos mercados?

Tabla N 19: Oportunidades de Expansión

Desarrollo empresarial	Empresas	Empresas
Crecimiento	1	1
Expansión	1	1
Oportunidades económicas	1	1

Adaptado por Yomira Morante

Gráfico N 21: Oportunidades de expansión



Adaptado por: Yomira Morante

Las empresas fresh fish y la conservera Nacional, miran las mismas oportunidades en los mercados que pretenden ingresar, mantienen la ideología de crecimiento y expansión.

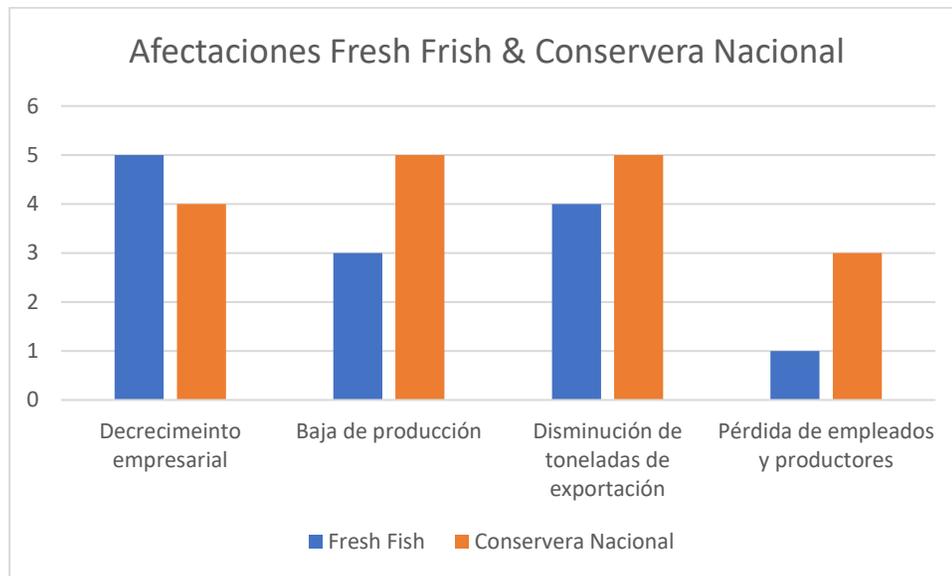
8. ¿Cómo ha afectado la competencia en el mercado internacional de atún a su empresa?

Tabla N 20: Competencia Internacional

Afectaciones	Ponderación	Ponderación
Decrecimiento empresarial	5	4
Baja de producción	3	5
Disminución de toneladas de exportación	4	5
Pérdida de empleados y productores	1	3

Adaptado por: Yomira Morante

Gráfico N 22: Competencia Internacional

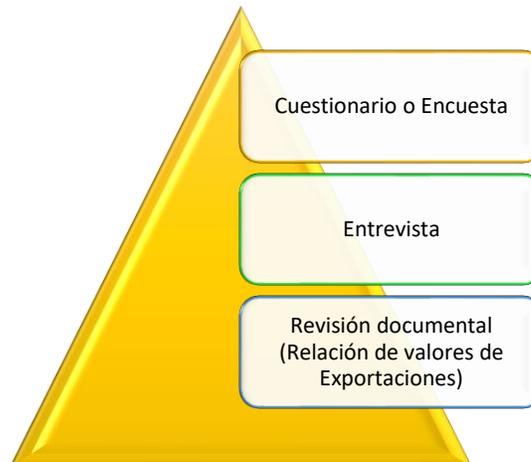


Adaptado por: Yomira Morante

Las relaciones al decrecimiento empresarial varían, sin embargo, la escala es de un punto. En donde 5 representa el mayor riesgo y 1 representa el menor riesgo, el decrecimiento empresarial preocupa en una escala de 5 a fresh fish, por otro lado, la baja de producción en 5 puntos es un tema importante para la conservera nacional, mientras que las exportaciones y perdida de empleados mantiene un punto neutral entre ambas empresas.

3.3.1. Triangulación de datos

Gráfico N 23: Triangulación de Datos



Autora: Yomira Morante

Un análisis realizado toda la información señala la inconsistencia en relación de exportaciones de atún de los años 2020/2021/2022, debido a la crisis causada por la pandemia COVID-19, las mismas inconsistencias que señalan un decaimiento en las exportaciones del atún ecuatoriano según la información brindada por (Corporación Financiera Nacional, 2022).

El progreso continuó de los sectores atuneros del país, y su lento levantamiento, empiezan a dar resultados en el año 2021, mejorando las cifras de exportaciones a nivel de Europa y Estados Unidos, aun manteniendo una capacidad de las exportadoras de un 50 y 60% de trabajo. Mejorando aproximadamente en un 25% la economía del país y regulando la situación económica de esa época.

Para el año 2022, los mercados internacionales se empezaron a abrir entre un 70 y 80%, lo que causo una disminución notable en las cifras de exportaciones de atún, dando un hincapié notable en las ventas extranjeras del producto, además del sistema del aumento de la competencia y el fuerte rozamiento con las empresas atuneras asiáticas, que son los principales competidores del Ecuador, debido a su precio más económico.

Como punto principal, se prevé, la necesidad de incrementar estrategias innovadoras, enfocadas en el mercado, ya no en las empresas, con la finalidad de mantenerse activos dentro del mercado y seguir haciendo crecer la industria atunera ecuatoriana.

Análisis de pestel

Tabla N 21: Análisis de Pestel

<p>Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a otros países por la calidad de atún • Alcance suficiente para los estándares de calidad extranjeros • Aranceles cómodos y accesibles para el sector ecuatoriano 	<p>Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores representativos en cuanto a la calidad del atún • Altos costos del atún procesado en países extranjeros • Enlace con empresas extranjeras comercializadoras de atún 	<p>Socioculturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección del atún en el entorno extranjero • Adaptabilidad a las costumbres y tradiciones del entorno extranjero • Aceptación de tradiciones y costumbres, en el sector ecuatoriano
<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología pesquera de punta • Máquinas procesadoras de última generación • Empaquetadoras de alta velocidad y calidad 	<p>Ecológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amigables con el medio ambiente • Acorde a los lineamientos medio ambientales 	<p>Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de ingreso a los mercados extranjeros • Adaptabilidad a los lineamientos para producción y exportaciones • Plantas procesadoras, legalmente aprobadas y acreditadas por el entorno extranjero

Adaptado por: Yomira Morante

De acuerdo al cuadro señalado en el análisis pestel, se indican que los factores favorables para mercados extranjeros son positivos para el entorno ecuatoriano, lo que indica que los ingresos a estos mercados se convierten en fases favorables, gracias a la calidad del atún, el proceso y producción del mismo, además de contar con el beneficio de plantas procesadoras que ya han obtenido las certificaciones internacionales.



PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Capítulo 4

Capítulo 4: Propuesta

4.1. Presentación de la propuesta

La siguiente propuesta, está enfocada en la investigación realizada, a la proposición de varias estrategias de diversificación, para ingresar a nuevos mercados que requieran del producto atunero ecuatoriano, de esta manera las empresas ecuatorianas, pueden crecer dentro del mercado internacional y dar a conocer la calidad y el producto ecuatoriano.

Las estrategias de diversificación pueden ser variadas y modificadas dependiendo al entorno en el que se quieran aplicar, porque cada mercado es distinto, por ende, cada requerimiento, es de la misma forma, necesita adaptarse la empresa al mercado, sus consumidores y las necesidades que esté presente.

Tabla N 22: Estrategias de diversificación

Diversificación de mercado y el crecimiento de las empresas atuneras ecuatorianas.

Estrategia	propuesta	beneficios	mercado	Productos	Dirigido por
Análisis del entorno de ventas	Un análisis del entorno, ayuda a recopilar información de las necesidades del mercado, y conocer la demanda que existe, la propuesta consiste en innovar de acuerdo a la evolución del mercado, para no quedarse atascado en el pasado.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la actividad comercial. • Conocimiento de las fortalezas y oportunidades del mercado. • Evolución conforme a las necesidades de la demanda existente. 	España		
Abordaje de mercados potenciales	El ingreso a mercados potenciales, generan un gran impacto en el país beneficiario y el Ecuador, aumentando la oferta para satisfacer la demanda con atún de la mejor calidad y generar satisfacción al consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de la demanda • Aumento de la economía empresarial • Reconocimiento del sector atunero ecuatoriano 	Estados Unidos Inglaterra Alemania Irlanda Rusia	Atún y sus derivados	Dueños, accionistas mayoritarios de la empresa, socios mayoristas y partes comerciales de la empresa
Adaptabilidad al mercado Actual	La importancia que se tiene dentro del, mercado para adaptarse a los cambios constantes, radica en la fluidez de la empresa y la agilidad para incrementar planes de respaldo, en todo tipo de	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil acceso al nicho de mercado actual • Mercado abierto, solo necesita cumplir sus estándares 	Rusia		

	situaciones, pandemia, guerras, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil asociación con empresas que manejan el producto. 	
Tratados internacionales	Acceso a los mercados extranjeros de manera que se generen contratos para la exportación de atún en lata y congelados.	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión del mercado atunero • Mejoramiento de la economía ecuatoriana 	Estados Unidos Inglaterra Alemania Rusia
Evolución del producto	El mercado es cambiante, constantemente se encuentra en evolución, por ello los gustos de las personas se cambian y evolucionan, de ahí radica la importancia de innovar, para atraer la atención del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación constante • Posicionamiento estratégico • Levantamiento de barreras de entrada para otras marcas 	Hungría
Certificaciones a alcanzar	Las certificaciones son indicadores de calidad de los productos, la composición de los mismos y el estatus que poseen.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de calidad • Garantía de confianza • Garantía de seguridad al consumidor. 	Sello amarillo Sello Dorado
Mercadotecnia aplicada al sector	Un buen desarrollo de la empresa, se enfoca en la evolución de la empresa y como esta se percibe ante su audiencia, es por ello que se necesita que transmita, seguridad, confianza, calidad y	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación del producto • Elección del producto estrella • Aumento de productos derivados del atún, procesados 	Mercados Internacionales

	<p>variedad. Para generar un sentido de dependencia de la marca, esta debe contener un factor diferenciador de la competencia.</p>	
<p>Asociación con empresas extranjeras</p>	<p>Generar vínculos de confianza es importante, porque radica en el crecimiento de la empresa, el valor con la que esta se muestra a su audiencia, al generar vínculos comerciales con otras marcas, esta empresa produce un sentido de confianza, innovación y determinación de mercado absoluto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marca percibida como confiable e importante • Mayor estabilidad económica • Mayor afluencia de ingresos • Crecimiento de empresa y marca • Respaldo de marcas extranjeras en cuanto a calidad. <p>Mercados Internacionales</p>
<p>Alianzas estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unificación con empresas importadoras dentro del país importado. • Alianza con los principales supermercados de alimentación de los países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de número de clientes • Crecimiento de clientes • Aumento de consumidores del producto.

Elaboración: Yomira Morante

4.1.1. Descripción de tabla

Las estrategias presentadas, se basan en el estudio a través de todo el documento de investigación, así como las circunstancias que este ha atravesado a lo largo de todo el periodo pandémico, es importante destacar la necesidad de mantener una constante innovación, con la finalidad, que la marca se perciba como nueva y auténtica. El mercado alimenticio es uno que se encuentra en constante cambio y evolución, las exigencias aumentan a medida que crece la población, de ahí radica la importancia de mantener un mercado enfocado en la evolución constante de la marca y los productos que entrega.

Las estrategias de diversificación se encuentran en apertura para que cualquier exportadora de productos las ponga en marcha, siempre y cuando se mantengas los márgenes de calidad en el estándar más alto, además de ello, dar a conocer el producto ecuatoriano como el mejor, es cuestión de una correcta mercadotecnia. Es importante recalcar que todo el proceso de mercadotecnia, y estrategias propuestas, deben ser analizadas por las empresas, en especial los especialistas que comprenden del tema, en cuestión, con la finalidad que se saque el máximo provecho a cada una de las estrategias, para que las empresas que las aplique experimenten un cambio real y constante en lo que se refiere a su producción, es por eso que hemos identificado diferentes estrategias que ayudarán a potenciar el atún ecuatoriano en el mercado internacional.

Análisis del entorno de ventas: Para ejecutar el análisis es necesario recopilar la información externa del mercado a ingresar, determinar sus necesidades y la demanda principal entorno a un producto, la finalidad principal está centrada en revolucionar el mercado, aumentar la actividad del comercio y aprovechar al máximo las oportunidades que se ofrecen a los aspirantes a ingresar al mercado, en este caso el mercado español se presenta como un potencial mercado para la industria pesquera, quienes deben llevar a cabo todas las estadísticas e ingreso a el nuevo mercado, deben ser los socios principales de la empresa, así como el poder de decisión de los accionistas que conformen la industria.

Abordaje de mercados potenciales: Un ingreso a un mercado potencial implica nuevas oportunidades para las empresas exportadoras de atún, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores generando deseo del cliente o del consumidor tanto

minorista, como mayorista, los puntos primordiales se enfocan en la satisfacción de la demanda aumentando la oferta, potenciar los recursos marítimos obtenidos y obtener el reconocimiento al mejor producto exportado, para ello es necesario determinar los mercados a ingresar, de los cuales tenemos a: Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Irlanda y Rusia, dentro de estos países el producto atunero es el más deseado y apetecido por su calidad y sabor.

Adaptabilidad al mercado actual: Una de las principales ventajas del mercado ecuatoriano y quienes lo conforman es su adaptabilidad a los cambios en los entornos extranjeros, esto está centrado en la agilidad y fluides para generar planes de contingencia ante cualquier circunstancia sea de entorno económico, social o cultural. La idea principal se centra en el flujo económico en el mercado actual, para el cumplimiento de metas y estándares de calidad, otra ventaja principal es que el mercado ecuatoriano tiene la facilidad para asociarse con empresas extranjeras.

Tratados internacionales: Una de las mejores formas de expandir el mercado ecuatoriano es a través de distintos tratados con industrias extranjeras, contratos multimillonarios que generen flujos económicos a nivel internacional y nacional, esto a través de la reactivación de la industria pesquera en su máxima capacidad, creando focos de empleo e incentivando la economía ecuatoriana. Los mercados principales para contratos accesibles son: Estados Unidos, Inglaterra, Alemania y Rusia, como países con una economía fuerte y sustentada en cuanto a crecimiento y evolución del mercado.

Evolución del producto: El mercado cambia constantemente, con sus necesidades, es por eso la necesidad de mantener enganchado al consumidor con nuevos productos y sus derivados, de esta manera se crea un ciclo de dependencia alimentaria, por lo que dicho producto puede llegar a considerarse como uno más importante dentro de la canasta básica. Para ello la innovación debe ser constante tanto en presentaciones, sabores, tipo de producto y preparaciones, el posicionamiento se va a enfocar en el nivel de publicidad que se utilice y como un hincapié para el fácil acceso de empresas competidores, se deben marcar barreras de entrada al comercio, estas pueden derivarse entorno a calidad, peso, preparación o medidas normativas. El mercado húngaro es uno de los pocos que no ha sido invadido por los abruptos ejes comerciales extranjeros que para la industria ecuatoriana se considera competencia.

Certificaciones a alcanzar: Estas señalan que tan bueno puede llegar a ser un producto en el mercado extranjero, las certificaciones son otorgadas solo a los mejores productores, a quienes cumplen con los estándares de calidad, sabor, higienización, y sobre todo los aspectos legales tanto dentro del país receptor, como en el Ecuador, las certificaciones brindan seguridad en torno a la calidad, la confianza de consumo y la seguridad del mismo. El Sello amarillo es aceptado en Países Europeos, como muestra de cumplimiento a todos los ejes normativos, mientras que el sello dorado, es el máximo a alcanzarse, abre la puerta a más de 120 países para las exportaciones y pocas empresas atuneras lo poseen, esto se debe a la rigurosidad, del mismo, la calidad de sus productos y la innovación constante de los mismos, se estipulaba que, en el 2023, 6 empresas atuneras alcancen la máxima certificación.

Mercadotecnia aplicada al sector: Esta se enfoca en el ingreso a los mercados extranjeros, el nivel de aceptación que esta tenga, para ello es necesario el cumplimiento de la innovación, producto estrella, que es percibido como el más importante y sobre todo la producción en masa para la satisfacción de la demanda.

Asociación con empresas extranjeras: La asociación con empresas más grandes, permite afianzar al sector atunero en suelo extranjero, permitiendo el crecimiento del mismo, bajo la imagen y presentación de la empresa asentada en el país elegido, las alianzas estratégicas potencial el crecimiento empresarial y la permanencia dentro del mercado, es una forma de crecimiento que se percibe de manera positiva para las dos empresas involucradas.

Todo tipo de estrategias para la diversificación van a tener como finalidad la potencialización del mercado y el crecimiento del mismo, porque este es necesario para que una empresa se reafirme en suelo extranjero, sea por diversificación con asociaciones o quiera labrar su propio camino dentro de los nuevos mercados.

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Conforme al objetivo general, se puede afirmar que la diversificación de mercados es un factor esencial para el crecimiento de las empresas atuneras a nivel internacional, porque este representa un rubro de ingresos económicos representativos para la industria ecuatoriana, además de aportar a la economía del país, esta también genera miles de fuentes de empleo a nivel de la costa ecuatoriana.

Concorde al primer objetivo específico, es necesario recalcar las estrategias de diversificación usadas por las empresas atuneras, como un factor clave para su crecimiento entorno del extranjero pese a la dificultad de la pandemia, se han logrado superar estas dificultades de manera extraordinaria, logrando aumentar su crecimiento en exportaciones.

Conforme al segundo objetivo específico, las empresas atuneras entrevistadas, han enfrentado circunstancias adversas al entrar o mantenerse en mercados extranjeros, en cuanto a la competencia presentada, la situación de pandemia, y a pesar de ello, han identificado estrategias de seguridad y trabajo continuo, incluso llegando a manejar la mitad de todo su personal en distintas fases de producción.

En cuanto al tercer objetivo específico, toda la información recopilada ha hecho hincapié, en todo el proceso de recolección de datos para conocer de manera más cercana los distintos escenarios que maneja cada empresa atunera, su distribución de trabajo e además de la metodología de procesamiento de producto, el uso de la tecnología como un factor determinante para una producción de atún y sus derivados de manera óptima, los mercados a los que son más opcionales en cuanto a exportación y los mercados más dificultosos de ingresar por sus normativas de impuestos en tasas muy elevadas.

5.2. Recomendaciones

Es recomendable analizar a más profundidad el entorno en el cual vamos a exportar, porque es fundamental conocer las necesidades del mercado y adaptar el producto a

dichas necesidades, para aumentar la demanda de producto y por ello incrementar la cantidad de exportaciones, hacia los mercados que ya se han ingresado.

Para el ingreso a nuevos mercados internacionales, es necesario crear una asociación con una empresa de ese país, para que facilite el proceso de ingreso a dicho mercado, de tal manera, que cuando se ingrese, se comience un análisis de entorno de mercado exhaustivo, que ayude a conocer las oportunidades existentes, y las posibles amenazas que se enfrente dentro del mismo.

Para las pescas de atún y mayor efectividad, es necesario el mejoramiento de equipos tecnológicos que ayuden a discernir las mejores zonas de pesca, así también como brindar capacitaciones a las personas encargadas de la pesca, para conocer a detalle acerca de la especie, época de reproducción en donde no debe ser pescada, lugares más frecuentados en el mar. El atún, al ser una especie que solo permanece en movimiento, debe ser monitoreada constantemente, para poder acceder a las manadas más grandes de forma satisfactoria, optimizando en tiempo de búsqueda y pesca de la misma.

Para las empresas atuneras más pequeñas, es recomendable crear vínculos comerciales asociativos con aquellas empresas de mayor tamaño, con la finalidad de poder vender el producto recopilado de manera más eficiente, creando un sistema de distribuidor adicional para que aporte al crecimiento de la empresa, así mismo, en el área de producción, es indispensable mejorar el área tecnológica para optimizar los procesos de desarrollo, mejora de calidad y posterior distribución a nivel interno del Ecuador, complementando en mercado con productos alternativos derivados del atún.

Referencias, Bibliografías y Anexos

6.1. Referencias y Bibliografía

- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). (s.f.). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)*. Obtenido de <https://www.gob.ec/senae/tramites/autorizacion-exportacion-definitiva-mercancias>
- Aguilera Landázuri, Y., Mellado Acosta, E. I., & Perez Ruiz, R. (10 de Diciembre de 2021). *Universidad de la Rioja*. Obtenido de Estudio de los factores de crecimiento empresarial en las microempresas de ciudad Obregón Sonora. Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 26: <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/26-diciembre21/crecimiento-empresarial>
- Angulo, S. (29 de Julio de 2023). Atuneras de Ecuador obtienen máxima certificación de sostenibilidad a escala global. *Diario Expreso*, pág. 5. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/atuneras-ecuador-obtienen-maxima-certificacion-sostenibilidad-escala-global-168268.html>
- Arias Rus, E. (1 de Noviembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Investigación explicativa: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-explicativa.html>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: Banco Central del Ecuador
- Barcia Morán, A. M. (Agosto de 2017). *Repositorio.ug.edu.ec/*. Obtenido de El sector atunero y su importancia en las exportaciones del Ecuador, periodo 2012-2016. Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22555/1/TRABAJO%20FINAL%20ADRIANA%20BARCIA%20EDITADO.ADRIANA.pdf>
- Bedón jimbo, A. A., & Ñacato Suntaxi, K. A. (Abril de 2021). *Universidad de las fuerzas Armadas* . Obtenido de <https://yura.website/index.php/competitividad-de-las->

exportaciones-ecuatorianas-en-el-mercado-internacional-de-conservas-de-atun-a-espana/

Briones Pinargote, C. J. (2023). *Dialnet*. Obtenido de COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DEL SECTOR ATUNERO: UNA APLICACIÓN AL SECTOR ECUATORIANO: https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2023/05/02_6985_A_Briones_v48n4_13.pdf

Calendario Tributario. (2021). *Calendariotributario.org*. Obtenido de Calendario Tributario: <https://calendariotributario.org/ec/que-son-los-aranceles/#:~:text=En%20t%C3%A9rminos%20generales%2C%20un%20arancel,se%20pague%20sobre%20las%20exportaciones>.

Cámara Nacional de Pesquería. (25 de Abril de 2013). *CNP*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2023, de La industria atunera ecuatoriana .Camaradepesqueria.ec: <https://camaradepesqueria.ec/la-industria-atunera-ecuatoriana/#:~:text=La%20industria%20atunera%20se%20concentra,econom%C3%ADas%20a%20la%20actividad%20pesquera>.

Cámara Marítima del Ecuador. (04 de Mayo de 2023). *Cámara Marítima del Ecuador*. Recuperado el Septiembre de 2023, de La industria atunera nacional tiene su fortaleza en el puerto de Manta. Camae.org: <http://www.cmae.org/industria-atunera/la-industria-atunera-nacional-tiene-su-fortaleza-en-el-puerto-de-manta/>

Cámara Nacional de Pesquería. (6 de Enero de 2023). *Cámara Nacional de Pesquería*. Recuperado el Septiembre de 2023, de Exportaciones pesqueras enero-octubre 2022. Camaradepesqueria.ec: <https://camaradepesqueria.ec/exportaciones-pesqueras-enero-octubre-2022/#:~:text=Las%20exportaciones%20pesqueras%20acumuladas%20a,interanual%20fue%20del%20%2D9.4%25>.

Castro Aguilera, A., Virgen Ortiz, A., & Riasco Erazo, S. C. (23 de Enero de 2017). *Researchgate.net*. Obtenido de Percepción de los empresarios con respecto al cumplimiento de criterios para implantar estrategias basadas en recursos

orientadas al crecimiento empresarial en las Pymes de Santiago de Cali - Colombia.:

https://www.researchgate.net/publication/313814911_Percepcion_de_los_empresarios_con_respecto_al_cumplimiento_de_criterios_para_implantar_estrategias_basadas_en_recursos_orientadas_al_crecimiento_empresarial_en_las_Pymes_de_Santiago_de_Cali_-_Colombia

Cepeda Chacaguasay, P., Zurita Moreano, E., & Ayaviri Nina, D. (4 de Diciembre de 2016). *Scielo*. Obtenido de Los ingresos petroleros y el crecimiento económico en Ecuador (2000-2015). Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad Nacional de Chimborazo Ecuador. Revista de Investigaciones Altoandinas: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572016000400009

Chamba Bernal, L. J., Bermeo Cuenca, L. A., & Campuzano Vásquez, J. A. (02 de Agosto de 2021). *Instituto Jubones*. Obtenido de Variables determinantes en el crecimiento económico del Ecuador función Cobb-Douglass 2007-2019. Sociedad & Tecnología. Instituto Jubones: <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/98/329>

Claver Cortés, E., Andreu Guerrero, R., Ramón, Q., & Diego. (4 de Junio de 2016). *Redalyc.org*. Obtenido de Las ventajas de la diversificación estratégica para las empresas turísticas españolas, una visión desde la teoría de recursos. Universidad de Murcia. Cuaderno de Turismo.: <https://www.redalyc.org/pdf/398/39801703.pdf>

Código Orgánico de la Producción e inversiones. (Diciembre de 2010). Obtenido de Código Orgánico de la Producción e Inversiones: Registro Oficial Suplemento 351. Asamblea Nacional: <https://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2013/02/codigo-organico-de-la-produccion.pdf>

- Corporación Financiera Nacional. (2022). *CFN*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Pesca.pdf>
- Digital Business & Law School. (1 de Enero de 2023). *Eserp*. Recuperado el Septiembre de 2023, de Estrategias de diversificación empresarial .Digital Business & Law School: <https://es.eserp.com/articulos/estrategias-diversificacion-empresarial/>
- Ecomex. (Enero de 2023). *Ecomex.com*. Obtenido de Los desafíos del sector atunero de Ecuador. ECOMEX Noticias: <https://www.e-comex.com/los-desafios-del-sector-atunero-de-ecuador/>
- Ecuador, S. N. (2020). *aduana.gob.ec*. Obtenido de ¿Qué es una Exportación? Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- EMIS. (09 de Enero de 2018). *EMIS*. Obtenido de EMPRESA ATUNERA DEL ECUADOR S.A. EMPATECSA (ECUADOR): https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Empresa_Atunera_del_Ecuador_SA_Empatecsa_es_5471144.html
- EMIS. (19 de Enero de 2022). *EMIS*. Obtenido de CORATUN, CORPORACION ATUNERA DEL PACIFICO S.A. (ECUADOR). EMIS: [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Coratun_Corporacion_Atunera_del_Pacifico_SA_es_4120815.html#:~:text=La%20empresa%20fue%20fundada%20en,a%206%20\(2021\)%20personas](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Coratun_Corporacion_Atunera_del_Pacifico_SA_es_4120815.html#:~:text=La%20empresa%20fue%20fundada%20en,a%206%20(2021)%20personas)
- EMPESEC S.A. (25 de Julio de 2022). *Agroscopio.com*. Obtenido de EMPESEC S.A.: <https://agroscopio.com/directorio/empr-pesquera-ecuatoriana-empesec/>
- Escuela de Negocios y Dirección - ENyD. (4 de Noviembre de 2015). *Escuela de negocios y dirección*. Obtenido de ¿Cuáles son las razones para diversificar un negocio? Business Revista Digital. Escuela de negocios y dirección: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/asesoria/razones-diversificacion->

09/LEY%20ORG%C3%81NICA%20PARA%20EL%20DESARROLLO%20DE%20LA%20ACUICULTURA%20Y%20PESCA.pdf

- Medina Giacomozzi, A., Constanzo Hidalgo, A., & Sandoval Soto, R. (Octubre de 2012). *Scielo.org.mx*. Recuperado el Septiembre de 2023, de Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. Scielo.org: <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n4/v57n4a4.pdf>
- Ministerio de Transporte y obras públicas. (3 de Junio de 2022). *Gobierno del Ecuador*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2023, de Puertos del Ecuador ocupan el séptimo lugar de mayor comercialización en la Región durante el 2021. Obraspublicas.gob.ec: <https://www.obraspublicas.gob.ec/puertos-del-ecuador-ocupan-el-septimo-lugar-de-mayor-comercializacion-en-la-region-durante-el-2021/#:~:text=Sus%20principales%20productos%20son%3A%20banano,%2C%20y%2Fo%20otros%20productos.>
- Molina Martínez, R., & Gastelum Valdez, J. S. (2 de Julio de 2015). *Universidad Michoacana*. Recuperado el Septiembre de 2023, de Estrategia de diversificación de mercados en las empresas exportadoras de fresa en México. Universidad Michoacana : <https://rnee.umich.mx/index.php/rnee/article/download/230/191/186>
- Montes de Oca, J. (1 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Exportación. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>
- Morrow, K. M. (30 de Agosto de 2022). *Altametrics.com*. Obtenido de ¿Qué significa realmente crecimiento empresarial?. Altametrics.com: <https://altametrics.com/es/business-growth.html>
- Nirsa. (14 de Julio de 2021). *Nirsa, Noticias*. Obtenido de El atún, uno de los productos del mar Ecuatorina más cotizados en el mercado internacional. NIRSA: <https://nirsa.com/el-atun-uno-de-los-productos-del-mar-ecuatoriano-mas-cotizados-en-el-mercado-internacional/>

- Orellana Giler, J. X. (22 de Julio de 2022). Nuestro atún, a la conquista del mundo. *Primicias*, págs. 1-5. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/firmas/nuestro-atun-conquista-mundo/>
- Pesquería, C. N. (2020 -2021-2022). Obtenido de <https://camaradepesqueria.ec/>
- Quishpi Manya, N. M., & Quishpi Manya, N. M. (Septiembre de 2018). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de Análisis de la marca sectorial de enlatados de atún ecuatoriano y su incidencia en el comercio exterior: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35805/1/AN%C3%81LISIS-DE-LA-MARCA-SECTORIAL-DE-ENLATADOS-DE-AT%C3%9AN-ECUATORIANO-Y-SU-INCIDENCIA-EN-EL-COMERCIO-EXTERIOR.pdf>
- Quisphi Many, N. M. (Septiembre de 2018). *Repositorio.ug.edu.ec/*. Obtenido de Análisis de la marca sectorial de enlatados de atún ecuatoriano y su incidencia en el comercio exterior. Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35805/1/AN%C3%81LISIS-DE-LA-MARCA-SECTORIAL-DE-ENLATADOS-DE-AT%C3%9AN-ECUATORIANO-Y-SU-INCIDENCIA-EN-EL-COMERCIO-EXTERIOR.pdf>
- Real Academia Española. (s.f.). <https://dle.rae.es/>. Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Rosa, P., Laurelli, E., & García, A. O. (2009). *Repositorio Institucional de la UNLP*. Recuperado el Septiembre de 2023, de Relocalización, diversificación, reestructuración, re conversión productiva Mitos y realidades en una caja de pandora. Revista de Estudios Regionales: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/59970/Documento_completo.4517.pdf-des.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rosero Pérez, V. P., & León Manzaba, S. S. (Febrero de 2015). <https://dspace.ups.edu.ec/>. Obtenido de Plan estratégico para incrementar la exportación de atún en lata de la empresa NIRSA S.A hacia el mercado Argentino. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10028/1/UPS-GT001040.pdf>

- Salas, M. (2 de Mayo de 2021). *EFE AGRO*. Obtenido de La covid agita el comercio mundial del atún, con España entre los líderes: <https://efeagro.com/la-covid-agita-el-comercio-mundial-del-atun-con-espana-entre-los-lideres/>
- Salica Del Ecuador S.A. (10 de Noviembre de 2021). *Issuu*. Obtenido de Memoria de Sostenibilidad 2020: https://issuu.com/salica123/docs/memoria_salica_2020#:~:text=La%20plantilla%20de%20SALICA%20DEL,88%25%20correspondi%C3%B3%20a%20personal%20operativo.
- Sampieri Hernández, R., & Torres Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. En R. Sampieri Hernández, & C. P. Torres Mendoza, *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (pág. 10). Mc Graw Hill Education.
- Sánchez Correa, J. (5 de Mayo de 2022). Sector atunero sigue creciendo pese a la pandemia. *El universo*.
- Santamaria Mero, I. D. (Septiembre de 2021). *Repositorio.ug.edu.ec/*. Obtenido de La evolución de las exportaciones de la industria atunera ecuatoriana y su aporte en el PIB 2010 - 2020: http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/60797/1/Tesis%20Santamaria%2016_09_21%20Final%20%281%29%281%29.pdf
- Santana Bravo, Y. D. (2019-2020). *Digital Publisher*. Obtenido de análisis económico de empresas atuneras: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8549548.pdf>
- Santillan Arreaga, L. P. (2020). *cia.uagraria.edu.ec*. Obtenido de Análisis comparativo del sector exportador de atún en conserva entre Ecuador y Tailandia. Universidad agraria del Ecuador. Facultad de economía agrícola: <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/SANTILLAN%20ARREAGA%20LISBETH%20KATHERINE.pdf>
- Vasudevan Ramanujam, P. V. (1989). *Wiley Online Library*. Retrieved Septiembre 2023, from Research on corporate diversification: A synthesis. Strategic Management

Journal, 1989, vol. 10, issue 6, 523-551:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250100603>

Zambrano Alcívar, J. I., & Zambrano Castro, L. C. (01 de Julio de 2020). *Digital Publisher CEIT*. doi:10.33386/593

6.2. Anexos

Anexo N 1: Formato de Cuestionario



Encuesta para empresas exportadoras de atún en Ecuador, respecto al conocimiento y tiempo dentro del mercado.

1. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa exportando atún?

1 & 5 años

10 & 20 años

Más de 20 años

Menos de un año

2. ¿En países se concentra la mayoría de sus exportaciones de atún?

Asía

China

Europa

Estados Unidos

3. ¿Ha considerado su empresa expandirse hacia nuevos mercados? Si es así, ¿cuántos nuevos mercados ha intentado ingresar en los últimos dos años?

1 nuevo mercado

2 nuevos mercados

3 nuevos mercados

Más de 5 nuevos mercados

Más de Diez 5 nuevos mercados

4. **¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para diversificar sus mercados de exportación?**

Campañas publicitarias de la empresa

Mejorar en calidad de Precios

Ninguna

5. **¿Cómo ha sido el crecimiento de sus ventas en los últimos dos años?**

Aceptable

Baja

Intermitente

Alta

6. **¿Qué tan importante es la exportación de atún para la economía de su empresa?**

Depende de ella

No depende de la exportación

Comercio interior únicamente

7. **¿Ha experimentado dificultades para ingresar a nuevos mercados de exportación?**

Si

No

8. **¿Qué factores han influido en el éxito o fracaso de sus esfuerzos para expandirse hacia nuevos mercados?**

Falta de recursos

Exceso de impuestos

Competencia extranjera

Anexo N 2: Formato de Entrevista



Entrevista de para expertos en comercio internacional y representantes de empresas exportadoras de atún en Ecuador:

En primer lugar, ¿podría darme una breve descripción de su empresa y su experiencia en el comercio internacional de atún?

- 1. ¿Cuáles son los principales mercados de exportación de su empresa y por qué?**
- 2. ¿Ha considerado su empresa expandirse hacia nuevos mercados? Si es así, ¿cuáles son los principales desafíos que ha enfrentado?**
- 3. ¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para diversificar sus mercados de exportación?**
- 4. ¿Cómo ha impactado la pandemia de COVID-19 en su empresa y su capacidad para exportar atún?**
- 5. ¿Hay algún país o región que su empresa considere como un mercado potencial para expandirse en el futuro?**
- 6. ¿Qué barreras o desafíos ha enfrentado su empresa al intentar ingresar a nuevos mercados?**
- 7. ¿Qué oportunidades ve su empresa en la expansión hacia nuevos mercados?**
- 8. ¿Cómo ha afectado la competencia en el mercado internacional de atún a su empresa?**
- 9. Por último, ¿qué recomendaciones tendría para otras empresas exportadoras de atún en Ecuador que estén considerando la diversificación de sus mercados de exportación?**

Anexo N 3: Entrevista:

Ing. Andrés Nottbohm Ávila - Empresa Conservera Tropical

Entrevista de para expertos en comercio internacional y representantes de empresas exportadoras de atún en Ecuador:

- 1. En primer lugar, ¿podría darme una breve descripción de su empresa y su experiencia en el comercio internacional de atún?**

La empresa es familiar, la creo mi abuelo, y en la actualidad la dirige mi papá, tenemos aproximadamente 35 años en el mercado, trabajando con atún y sardina. Tenemos un mercado fijo para Colombia, se exporta bastante allá y exportamos para Perú, bajo pedidos. Nuestro fuerte es el mercado colombiano.

- 2. ¿Cuáles son los principales mercados de exportación de su empresa y por qué?**

Por ahora el mercado colombiano es inestable, por el presidente actual y todas las problemáticas presentadas, hicimos toda la documentación para calificar a Europa y Estados Unidos.

En el mercado de Colombia hay mucha competencia, buena y mala, significa que hay personas que trabajan de la manera legal, pero también otras personas que se manejan por el contrabando, y no se puede competir con ellos porque pasan la mercadería por caminos alternos y no pagan el IVA del 19% que aplica en Colombia, esto equivale a 5\$ o 6\$, por caja de atún, equivalente a su nacionalidad.

- 3. ¿Ha considerado su empresa expandirse hacia nuevos mercados? Si es así, ¿cuáles son los principales desafíos que ha enfrentado?**

A Colombia se exportaban 20.000 a 25.000 cajas mensuales de atún, pero con la situación actual, estamos enfocados a mercados como Europa y Estados Unidos, de hecho, ya se ingresó la documentación para el mercado europeo, se estima que, en tres semanas, se reciba la respuesta si es positiva, estaríamos haciendo la primera exportación hacia Europa en -noviembre, se del primer contrato con ellos.

- 4. ¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para diversificar sus mercados de exportación?**

La verdad, nuestro mercado clave ha sido el mercado colombiano, toda nuestra producción se iba para allá, con ellos trabajamos en maquila, ellos nos dan la marca y nosotros ponemos la mano de obra y la materia prima.

5. ¿Cómo ha impactado la pandemia de COVID-19 en su empresa y su capacidad para exportar atún?

La verdad fue un impacto la pandemia, en nuestra empresa tuvimos la visita del gobierno de turno e hicimos una inversión fuerte por cámaras purificadoras, las pruebas de COVID, medidas de bioseguridad, mascarillas, se manejaba la empresa con un 20% de producción, pero el precio aumento afortunadamente, se pagaba bien, más o menos un año desde lo que comenzó la pandemia, se hacían 6.000 cajas, no se podía avanzar más y entonces ahí se implementaron ya todas las medidas de bioseguridad. Poco a poco se fue aumentando los trabajadores y a dos años de la pandemia, finalmente volvimos a producir lo que se hacía con anterioridad.

6. ¿Hay algún país o región que su empresa considere como un mercado potencial para expandirse en el futuro?

En realidad, no, pero con el contrato de Europa, se planifica hacer dos contenedores de prueba del producto, con destino a Europa, para dos países allá. Para Europa se necesitan dos tipos de certificaciones, una que ya tenemos y otra que es más compleja de obtenerla, para ello es necesario hacer unas adecuaciones a las instalaciones de la empresa y eso es una inversión fuerte.

7. ¿Qué barreras o desafíos ha enfrentado su empresa al intentar ingresar a nuevos mercados?

La empresa no está trabajando a toda su capacidad, primero por el peso, otro factor es la veda del atún y por la China, en relación al precio. Cuando aumente la demanda del producto, se arán las adecuaciones para la empresa, para obtener la certificación. En cambio, para países como Italia, Alemania, ellos requieren unas especificaciones más complejas y diferentes.

Con las nuevas implementaciones podemos aplicar para países como Rusia Polonia, Hungría, Bulgaria

8. ¿Qué oportunidades ve su empresa en la expansión hacia nuevos mercados?

Se ven factores determinantes como las políticas de ingreso y las certificaciones necesarias para el ingreso a nuevos mercados, son mucho más exigentes y son diferentes, totalmente diferentes entre países.

9. ¿Cómo ha afectado la competencia en el mercado internacional de atún a su empresa?

En la actualidad la competencia con el mercado internacional si nos afecta, nuestro principal competidor es la China, la mano de obra es más económica y hacen todo allá, hay una diferencia de precios de aproximadamente de 3\$.

China es el mayor productor de atún y Ecuador pasó a Segundo lugar.

10. Por último, ¿qué recomendaciones tendría para otras empresas exportadoras de atún en Ecuador que estén considerando la diversificación de sus mercados de exportación?

Es complicado dar una recomendación a otras empresas, lo que si puedo decirte, es que siempre va a ver a competencia desleal, esto nos empuja a mejorar continuamente, y poner atención a cada detalle del producto, para ofrecer el mejor servicio, el mejor producto para competir con la competencia desleal, esta nos empuja a superarnos constantemente.

Anexo N 4: Entrevista:

***Gerente General Bernardo Buesh – Empresa Fresh Fish del Ecuador Cia Ltda.
Conserva Tropical***

Entrevista de para expertos en comercio internacional y representantes de empresas exportadoras de atún en Ecuador:

1. En primer lugar, ¿podría darme una breve descripción de su empresa y su experiencia en el comercio internacional de atún?

La empresa tiene 10 años con exportaciones dentro del mercado.

2. ¿Cuáles son los principales mercados de exportación de su empresa y por qué?

Lo que mayormente se hace son rodajas y lomos congelados de atún, nuestros mayores mercados con Europa, específicamente: España, Portugal, Italia y Francia.

España con un mayor volumen que el resto de países.

3. ¿Ha considerado su empresa expandirse hacia nuevos mercados? Si es así, ¿cuáles son los principales desafíos que ha enfrentado?

Si hemos considera expandirnos a dos mercados nuevos, uno estamos entrando de afianzarnos y el otro, tiene el tema de sondeo de mercado, por el momento.

4. ¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para diversificar sus mercados de exportación?

Nuestras estrategias se basan al mercadeo, y estrategias de promoción de exportación, como asistir a ferias internacionales de alimentación o restauración, de hoteles, restaurantes y catering donde van grandes importadores, el porcentaje de exportaciones de atún se refleja en un 40% para la empresa, la diferencia de porcentaje se deriva de otros productos de la pesca.

5. ¿Cómo ha impactado la pandemia de COVID-19 en su empresa y su capacidad para exportar atún?

En cuanto al crecimiento de ventas si ha sido significativo en los dos últimos años, a raíz de la pandemia el crecimiento fue lento, pero constante, pese a eso se despuntó el mercado y en la reapertura hubo un conflicto, por el disparo del producto.

El atún para nosotros es muy importante, tanto a nivel internacional como nacional, es el producto con mayor volumen de ventas.

6. ¿Hay algún país o región que su empresa considere como un mercado potencial para expandirse en el futuro?

Como mercados potenciales, tenemos en mente a Estados Unidos y aportes de Latinoamérica, solo estamos esperando que la demanda aumente, puesto que nuestro producto se enfoca en la pesca industrial del producto y no la pesca artesanal. El atún

se envasa prácticamente sin preparados adicionales, puesto que solo es producto congelado.

7. ¿Qué barreras o desafíos ha enfrentado su empresa al intentar ingresar a nuevos mercados?

Hay países en los cuales Ecuador no tienen arreglos comerciales, hay países que tampoco tienen aranceles como Ecuador, por ejemplo, Asia es muy competitivo comparado a Ecuador, tanto en precio como en productos.

8. ¿Qué oportunidades ve su empresa en la expansión hacia nuevos mercados?

La oportunidad de poder expandirse a nuevos mercados, obteniendo más fuentes de ingresos y nuevos mercados para las ventas del producto de exportación.

9. ¿Cómo ha afectado la competencia en el mercado internacional de atún a su empresa?

La competencia juega un factor indispensable en el crecimiento de una empresa porque si el crecimiento se ve afectado por la competencia, este disminuye las ventas por ende consumidores y clientes.

10. Por último, ¿qué recomendaciones tendría para otras empresas exportadoras de atún en Ecuador que estén considerando la diversificación de sus mercados de exportación?

No tener dependencia de un solo comprador, o exportador, esto siempre es un riesgo, los mercados se activan y se desactivan constantemente, las tendencias del mercado cambian al igual que las tendencias de consumo, el estudio constante es el éxito para el crecimiento continuó.

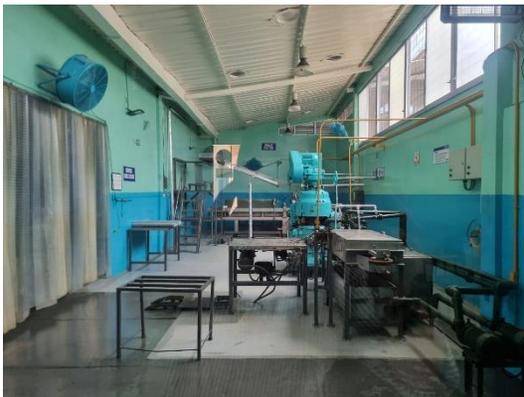
Anexos fotográficos, Empresa Conservera Tropical

Fotografía 1: Atún tropical



Fotografía 2 : Producto para el consumo

Fotografía 3: Instalaciones



Fotografía 4: Contenedores



Anexos fotográficos, Empresa Fresh Fish del Ecuador Cia Ltda

Fotografía 5:

Lomos de atún



Fotografía 6: Procesamiento de atún



Fotografía 7: Recepción de producto

