



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

Estrategias de diversificación de mercados para fortalecer el sector atunero ecuatoriano en el mercado europeo frente a la competencia de China, en 2024.

**JAPON GONZALEZ MALENA ANAI
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**BELDUMA VACACELA MARIA FERNANDA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA
2024**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

Estrategias de diversificación de mercados para fortalecer el sector atunero ecuatoriano en el mercado europeo frente a la competencia de China, en 2024.

**JAPON GONZALEZ MALENA ANAI
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**BELDUMA VACACELA MARIA FERNANDA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA
2024**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

ANÁLISIS DE CASOS

Estrategias de diversificación de mercados para fortalecer el sector atunero ecuatoriano en el mercado europeo frente a la competencia de China, en 2024.

**JAPON GONZALEZ MALENA ANAI
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**BELDUMA VACACELA MARIA FERNANDA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

CAPA TEJEDOR MARCELA ETELVINA

**MACHALA
2024**

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS PARA FORTALECER EL SECTOR ATUNERO ECUATORIANO EN EL MERCADO EUROPEO FRENTE A LA COMPETENCIA DE CHINA, EN 2024



Nombre del documento: ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS PARA FORTALECER EL SECTOR ATUNERO ECUATORIANO EN EL MERCADO EUROPEO FRENTE A LA COMPETENCIA DE CHINA, EN 2024.pdf
ID del documento: f7c3d5fcc7a5f72dc588d3bacbdd93637ada016d
Tamaño del documento original: 439,02 kB
Autores: MARÍA FERNANDA BELDUMA VACACELA, MALENA ANAI JAPÓN GONZÁLEZ

Depositante: CAPA TEJEDOR MARCELA ETELVINA
Fecha de depósito: 14/2/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 14/2/2025

Número de palabras: 14.537
Número de caracteres: 100.130

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	ANTIPLAGIO CELI SAMANTHA.pdf ANTIPLAGIO CELI SAMANTHA #c928c7 El documento proviene de mi grupo	1%		Palabras idénticas: 1% (172 palabras)
2	srp.produccion.gob.ec CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA SA – Subsecretaria d... https://srp.produccion.gob.ec/empresas_pesqueras/conservas-isabel-ecuatoriana-sa/ 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (109 palabras)
3	www.revistalideres.ec La industria procesa 500 000 toneladas Revista Líderes https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-industria-procesa-atun-exportacion.html 9 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (52 palabras)
4	localhost El sector atunero en Ecuador y su incidencia en las exportaciones Perú... http://localhost:8080/xmlui/bitstream/redug/40779/3/T-DOMINGUEZ ESPINOZA KAREN GABR... 7 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (45 palabras)
5	localhost Análisis ex – ante y ex – post del impacto comercial en el sector atunero... http://localhost:8080/xmlui/bitstream/3317/15318/3/T-UCSG-PRE-ECO-GES-642.pdf.txt	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (42 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.ulead.edu.ec https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/1982/1/ULEAM-COM-0043.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (35 palabras)
2	hdl.handle.net Caracterización de la Internacionalización en Empresas del Sect... http://hdl.handle.net/10396/27516	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (36 palabras)
3	repositorio.espe.edu.ec Análisis de las exportaciones de la subpartida 1604.14... http://repositorio.espe.edu.ec:8080/bitstream/21000/21870/5/T-ESPE-043472.pdf.txt	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (27 palabras)
4	www.obraspublicas.gob.ec Puerto de Manta cuenta con la mayor flota pesque... https://www.obraspublicas.gob.ec/puerto-de-manta-cuenta-con-la-mayor-flota-pesquera-del-...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (28 palabras)
5	repositorio.ulvr.edu.ec http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4735/1/T-ULVR-3820.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	https://www.trademap.org/GotoMacMap.aspx?loadparams=true&type=tariff&reporter=724&product=160414&tradeFlow=I&productLevel=6
2	https://www.trademap.org/GotoMacMap.aspx?loadparams=true&type=tariff&reporter=842&product=160414&tradeFlow=I&productLevel=6
3	https://www.trademap.org/GotoMacMap.aspx?loadparams=true&type=tariff&reporter=826&product=160414&tradeFlow=I&productLevel=6
4	https://www.trademap.org/GotoMacMap.aspx?loadparams=true&type=tariff&reporter=528&product=160414&tradeFlow=I&productLevel=6
5	https://www.trademap.org/GotoMacMap.aspx?loadparams=true&type=tariff&reporter=381&product=160414&tradeFlow=I&productLevel=6

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

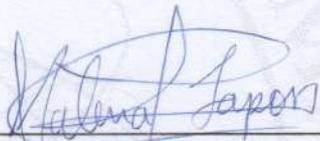
Las que suscriben, JAPON GONZALEZ MALENA ANAI y BELDUMA VACACELA MARIA FERNANDA, en calidad de autoras del siguiente trabajo escrito titulado Estrategias de diversificación de mercados para fortalecer el sector atunero ecuatoriano en el mercado europeo frente a la competencia de China, en 2024., otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Las autoras declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

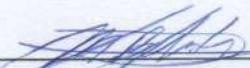
Las autoras como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.



JAPON GONZALEZ MALENA ANAI

0750111049



BELDUMA VACACELA MARIA FERNANDA

0707241808

DEDICATORIA

A mi misma,

A mi familia,

A BTS.

Malena Japón

A mi madre,

A mi perro Bruno,

A Canserbero.

Maria Fernanda Belduma Vacacela

AGRADECIMIENTOS

- A mi familia: a mi papá, Darwin Japón; a mi mamá, Esther González; a mis hermanas, Evelyn Japón, Clara Japón y Lía Japón, quienes alegran mi existencia y han hecho de mí una mejor persona.
- A mí misma, porque me he enfrentado a múltiples retos y, al final del día, soy yo quien soporta la carga emocional. Me siento orgullosa de mi esfuerzo y perseverancia.
- A mi amiga y compañera de tesis, Maria Fernanda Belduma, quien ha sido un gran apoyo a lo largo de la carrera. Le agradezco su sincera amistad y compañía incondicional.
- A nuestra tutora de tesis, la Dra. Marcela Capa, por compartir sus conocimientos como profesional y contribuir a la elaboración de esta investigación. Le agradezco su paciencia y la manera gentil en que siempre nos ha tratado.
- A la Universidad Técnica de Machala, por haber sido la institución que acogió mi formación académica y el lugar donde he construido recuerdos valiosos.
- Por último, a BTS, la banda de K-pop que ha marcado significativamente mi vida y ha transmitido su amor a través de sus composiciones. *He llegado a amarme a mí mismo, por lo que soy, por quién yo era, y por quién espero llegar a convertirme.*

Malena Anai Japón González

- En primer lugar, agradezco a mis padres Sonia y José a, pero en especial a mi madre Sonia Belduma, quien ha estado conmigo apoyándome en cada etapa de mi vida, amándome y apoyándome a pesar de los errores que he cometido y haciendo todos los sacrificios posibles para que esto hoy sea una realidad.
- A mis jefes Jeanine Galarza, Arturo Armijos y sus hijas por haberme apoyado durante toda mi carrera dándome trabajo y la oportunidad de independizarme antes de acabar mi carrera, estoy infinitamente agradecida por todos los

consejos y enseñanzas que me han dado y han sido un gran aporte a mi vida y por hacerme sentir parte de su familia.

- Agradezco a todos mis tíos, primos y vecinos que siempre han estado apoyándome emocionalmente.
- A mi compañera de tesis Malena Japón, por toda la paciencia, risas y experiencias que hemos ganado, me llevo una gran amiga.
- A nuestra tutora de tesis, Dra. Marcela Capa, le expresamos nuestro más profundo agradecimiento por su dedicación, paciencia y guía a lo largo de este proceso. Su compromiso y calidez han sido fundamentales para nuestro crecimiento académico. A pesar de los desafíos, siempre nos ha tratado con respeto y cariño, demostrando no solo su excelencia como tutora, sino también su calidad humana.
- A mi hijo perruno Brunito, que ha estado conmigo desde antes que empiece esta carrera ha sido mi compañero de todas mis desveladas, me ha amado y ha estado conmigo incondicionalmente, soportando mis enojos, tristezas, momentos de estrés, alegrías etc. Te amo mi bebe y no quiero imaginarme mi vida sin ti.
- Y a Canserbero mi artista favorito, sus letras han sido una constante fuente de inspiración para mi vida. A través de sus letras, encontré una manera de comprender el mundo con mayor profundidad, cuestionar lo establecido y valorar cada día como una oportunidad para crecer. Ya que a pesar de que haya momentos o situaciones difíciles, siempre recuerdo que *mañana será otro día*.
- A la Universidad Técnica de Machala, por abrirme las puertas de sus instalaciones y brindarme la oportunidad de crecer académica y personalmente y permitirme coincidir con mis amigos con quienes compartí los mejores momentos de mi época universitaria, me los llevo en mi corazón Malena, Samantha, Alisson, Anthony. Este espacio fue clave para formar la persona que soy ahora.

Maria Fernanda Belduma Vacacela

RESUMEN

Esta investigación se centra en analizar los desafíos que enfrenta el sector atunero ecuatoriano en el mercado europeo, principalmente debido a la creciente competencia de China y la imposición de una tarjeta amarilla por prácticas de pesca ilegales. El objetivo principal es desarrollar estrategias para fortalecer la competitividad del sector y recuperar su participación en el mercado europeo. A través de una revisión exhaustiva de la literatura y entrevistas a expertos, se busca identificar las principales barreras comerciales, las oportunidades de diversificación y las mejores prácticas para mejorar la calidad y la sostenibilidad de la producción atunera. Los resultados esperados incluyen la identificación de estrategias específicas de diversificación de mercados, como la exploración de nuevos nichos de mercado y la mejora de la calidad de los productos. Asimismo, se espera proponer recomendaciones para fortalecer las relaciones comerciales con la Unión Europea y mejorar la imagen del sector a nivel internacional. En última instancia, esta investigación busca contribuir al desarrollo sostenible del sector atunero ecuatoriano y asegurar su competitividad en un mercado global cada vez más exigente.

Palabras claves: Competitividad, Diversificación, Exportaciones de atún, Mercado europeo.

ABSTRACT

This research focuses on analyzing the challenges faced by the Ecuadorian tuna sector in the European market, mainly due to increasing competition from China and the imposition of a yellow card for illegal fishing practices. The main objective is to develop strategies to strengthen the sector's competitiveness and recover its share of the European market. Through a comprehensive literature review and expert interviews, it aims to identify the main trade barriers, diversification opportunities and best practices to improve the quality and sustainability of tuna production. Expected results include the identification of specific market diversification strategies, such as the exploration of new market niches and the improvement of product quality. It is also expected to propose recommendations for strengthening trade relations with the European Union and improving the sector's image at the international level. Ultimately, this research seeks to contribute to the sustainable development of the Ecuadorian tuna sector and ensure its competitiveness in an increasingly demanding global market.

Keywords: Competitiveness, Market diversification, Tuna exports, European market, Chinese competition

ÍNDICE GENERAL

<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>12</u>
<u>CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</u>	<u>17</u>
<u>1.1 MARCO TEÓRICO</u>	<u>17</u>
<u>1.1.1 Antecedentes históricos</u>	<u>17</u>
<u>1.1.2 Antecedentes conceptuales y referenciales</u>	<u>21</u>
<u>1.1.3 Antecedentes contextuales</u>	<u>23</u>
<u>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA</u>	<u>32</u>
<u>2.1 Tipo de investigación</u>	<u>32</u>
<u>2.2 Paradigma o perspectiva general</u>	<u>32</u>
<u>2.3 Población y muestra</u>	<u>32</u>
<u>2.4 Materiales</u>	<u>33</u>
<u>2.5 Métodos teóricos</u>	<u>33</u>
<u>2.6 Métodos empíricos</u>	<u>34</u>
<u>CAPÍTULO III. RESULTADOS</u>	<u>35</u>
<u>3.1. Fundamentación del aporte práctico</u>	<u>35</u>
<u>3.2. Elaboración del aporte práctico</u>	<u>37</u>
<u>3.2.1. Análisis de las exportaciones de las empresas atuneras ecuatorianas</u>	<u>37</u>
<u>3.2.2. Análisis del mercado actual (Matriz de Ansoff)</u>	<u>43</u>
<u>3.2.3. Propuesta</u>	<u>43</u>
<u>3.2.3. Elaboración de la estrategia a partir de la matriz de Ansoff complementando con las 5 fuerzas de Porter para</u>	<u>44</u>
<u>3.2.4. Plan de acción</u>	<u>51</u>
<u>3.3. Evaluación teórica del aporte práctico</u>	<u>54</u>

<u>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</u>	<u>57</u>
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>59</u>
<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>61</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>62</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>68</u>

LISTA DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

<u>Tabla 1.</u>	<u>28</u>
<u>Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2023</u>	<u>28</u>
<u>TABLA 2.</u>	<u>38</u>
<u>Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 NIRSA S.A</u>	<u>38</u>
<u>TABLA 3.</u>	<u>39</u>
<u>Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 ASISERVY S.A</u>	<u>39</u>
<u>TABLA 4.</u>	<u>39</u>
<u>Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 MARBELIZE S.A</u>	<u>39</u>
<u>TABLA 5.</u>	<u>40</u>
<u>Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 EUROFISH</u>	<u>40</u>
<u>TABLA 6.</u>	<u>40</u>
<u>Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 PESPECA S.A</u>	<u>40</u>
<u>TABLA 7.</u>	<u>41</u>
<u>Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 SALICA DEL ECUADOR S.A</u>	<u>41</u>
<u>TABLA 8.</u>	<u>41</u>
<u>Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 TECNICA Y COMERCIO DE LA PESCA C.A</u>	<u>41</u>
<u>TABLA 9.</u>	<u>42</u>
<u>Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 SEAFMAN C.A</u>	<u>42</u>
<u>TABLA 10.</u>	<u>46</u>
<u>Modelos de crecimiento según Ansoff</u>	<u>46</u>
<u>Tabla. 11</u>	<u>49</u>
<u>Modelo de las 5 fuerzas de Porter aplicado</u>	<u>49</u>
<u>Tabla 12.</u>	<u>52</u>
<u>Plan de Acción</u>	<u>52</u>

<u>Tabla.13</u>	<u>53</u>
<u>Propuesta de nuevo producto</u>	<u>53</u>
<u>Tabla N°14</u>	<u>55</u>
<u>Evaluación de las estrategias de diversificación de mercados.</u>	<u>55</u>
<u>Tabla N°15</u>	<u>57</u>
<u>Recomendaciones de los expertos</u>	<u>62</u>

INTRODUCCIÓN

El sector atunero ecuatoriano es un pilar importante de la economía del país, en dónde las principales exportaciones son al mercado europeo las cuales han sido progresivas. Sin embargo, en 2023 este sector enfrenta varios desafíos que han afectado su competitividad y participación en este mercado. Para entrar en contexto se hace un diagnóstico de la situación actual de las exportaciones de atún ecuatoriano a Europa, caracterizada por una serie de obstáculos que han dado origen el tema de la investigación “el Sector Atunero Ecuatoriano en el Mercado Europeo frente a la competencia de China en 2024” teniendo como principales causas que dan origen al problema científico a la mencionada tarjeta amarilla por pesca ilegal y la creciente competitividad de precios con China, mismas que han provocado una importante caída de las exportaciones hacia Europa.

Las exportaciones de atún enlatado desde Ecuador hacia el mercado europeo han experimentado una drástica reducción y pérdida de parte del mercado europeo que representa una parte significativa del comercio atunero del país, con una participación de Ecuador en el mercado atunero europeo del 32% al 26% (Mendoza, 2023). Esto en términos porcentuales significa de un 32% de participación en 2022 a un 26% de participación en 2023. Esta disminución plantea un desafío crítico para la industria atunera ecuatoriana y para la economía del país en su conjunto. La competencia con países asiáticos, como China, que es uno de los principales exportadores de conservas de atún enlatado, y Europa es uno de sus principales mercados. (Trade Map ITC). Teniendo una participación del 9% al 24% en el mercado europeo entre 2015 y 2023 (Mendoza, 2023).

China, a pesar de no contar con un acuerdo comercial vigente que facilite el ingreso libre de aranceles de atún, China ha logrado ganar una porción considerable del mercado que históricamente pertenecía a Ecuador. Este fenómeno ha generado preocupaciones sobre la sostenibilidad y competitividad de la industria atunera ecuatoriana en el contexto global.

Si bien Ecuador también cuenta con un acuerdo que facilita la entrada de sus productos a Europa con aranceles reducidos o nulos, la competencia asiática ofrece

precios más bajos, lo que ha llevado a que Europa prefiera los productos asiáticos sobre los ecuatorianos. (Cámara de pesquería ecuatoriana, 2023).

Ecuador y la Unión Europea (UE) tienen un acuerdo comercial que mantiene el trato preferencial que reciben las exportaciones ecuatorianas en el mercado de la UE. Este acuerdo liberaliza el 99,7% de los productos agrícolas y el 100% de los productos industriales ecuatorianos, y establece aranceles preferenciales para el banano. Otros productos que se benefician del acuerdo son rosas, frutas frescas, café, cacao, atún, camarón, textiles, maderas y manufacturas plásticas.

El atún obtuvo un trato preferencial bajo el Acuerdo Comercial “el atún de Ecuador y sus preparaciones y conservas quedaron liberados de arancel, mientras que bajo la condición NMF (naciones más favorecidas) los terceros países están sujetos a un arancel de 24%” (MPCEIP, 2022).

Por otro lado, la pérdida de reputación por parte de Ecuador en el mercado europeo también ha sido otro gran problema que ha ocasionado la pérdida de parte del mercado europeo, debido a incumplimientos con los estándares de calidad establecidos, por lo que Ecuador está con tarjeta amarilla debido a la pesca ilegal. Este deterioro en la percepción de la calidad de los productos ecuatorianos ha contribuido a una disminución en la demanda y, por ende, en las exportaciones de atún hacia Europa. (Primicias, 2023)

La importancia del tema de investigación viene de la necesidad de fortalecer el sector atunero ecuatoriano ante dichos desafíos, asegurando su sostenibilidad y así contribuir al desarrollo económico del país. Por lo que la pregunta de investigación para este estudio parte de la necesidad de recuperar competitividad y participación en el mercado europeo frente a la fuerte competencia de China llevando a preguntarse ¿Cómo fortalecer al sector atunero ecuatoriano para recuperar su participación en el mercado europeo frente a la competencia de China en 2024?

El objetivo de esta investigación se centra en fortalecer el sector atunero ecuatoriano en el mercado europeo frente a su principal competidor China, a través de estrategias de diversificación de mercados que mejoren su posicionamiento en el mercado, delimitando el objeto de estudio como el proceso de comercialización de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano en dónde el campo de investigación se limita a las estrategias de diversificación de mercados.

Históricamente, las exportaciones de atún ecuatoriano han mostrado importantes tendencias de desarrollo y se han adaptado a las nuevas demandas del mercado y las condiciones internacionales. Conceptualmente, el argumento encaja en la teoría de la gestión estratégica internacional y el análisis de mercado, lo que sugiere que la diversificación estratégica puede mejorar significativamente la penetración del mercado y la resiliencia competitiva de las industrias en relación con los competidores globales. Por lo cual esta investigación tiene como objetivos específicos: determinar la evolución del sector atunero ecuatoriano desde sus inicios hasta la actualidad; caracterizar gnoseológicamente las estrategias de diversificación de mercados para el atún ecuatoriano; valorar la situación actual de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado europeo; fundamentar teóricamente las estrategias de diversificación de mercados, elaborar las estrategias de diversificación de mercados para el atún ecuatoriano; valorar el fortalecimiento del sector atunero ecuatoriano ante las estrategias de diversificación de mercados en el mercado europeo frente a la competencia de China en el 2024 mediante el criterio de expertos.

La hipótesis científica de este estudio fundamenta que, si se implementan estrategias de diversificación de mercados en el sector atunero ecuatoriano, basadas en la exploración de nuevos mercados potenciales, y que resuelva la contradicción entre los altos estándares de calidad exigidos por el mercado europeo y ofrecer precios competitivos, entonces se fortalecerá la posición frente a la competencia de China en 2024.

Para conceptualizar la variable independiente que son “las estrategias de diversificación de mercado” y operacionalizar las variable independiente que es “el fortalecimiento del sector atunero ecuatoriano” se analizan dos dimensiones como la competitividad en el mercado y el volumen de exportación de las empresas atuneras y las misma se operacionalizan mediante los siguientes indicadores participación en los mercados europeos y la cantidad de toneladas métricas de atún exportadas por parte de las empresas atuneras anualmente.

La diversificación de mercados es una estrategia que le permitirá al país crecer y expandirse más, el mercado al que apunta es Estados Unidos, según el potencial de exportadores en términos monetarios, tiene 49 millones de dólares sin explotar. Además, según el diario El Comercio (2023) “Estados Unidos avala que Ecuador siga con sus

exportaciones de los productos de atún” esto gracias al visto bueno que se tiene por los antecedentes de la lucha de Ecuador por promover y mantener la pesca sostenible y luchar contra la pesca ilegal. También se ha realizado la implementación de un software de trazabilidad que ha quedado listo a mediados de 2023, que es muy valorado en Estados Unidos y mediante este software se podría utilizar el análisis de datos para una mejora continua y así diversificar su presencia en el mercado estadounidense. Esta estrategia permitirá optimizar la cadena de suministro, desde la captura hasta el consumidor final, identificando áreas de eficiencia y calidad. Al analizar tendencias y preferencias, se pueden desarrollar productos innovadores que satisfagan las demandas específicas del mercado de EE.UU., asegurando un posicionamiento más fuerte y una ventaja competitiva sostenible. (González, 2023)

El tipo de investigación relacionada con las exportaciones del sector atunero ecuatoriano según su finalidad es aplicada, según su objetivo gnoseológico es explicativa, según su contexto es de campo, según su control de variables es experimental, según su orientación temporal es longitudinal y según su generalidad es un estudio de situaciones específicas. Se desarrolla en una perspectiva cuantitativa y desde una posición pragmática, basada en la teoría de la complementariedad. La población de estudio está conformada por las diecinueve empresas ecuatorianas exportadoras de atún bajo la partida 1604.14.10.11, correspondiente a lomos precocidos y preparaciones y conservas de pescado, según los datos más recientes proporcionados por la base de datos Impexpec. Esta base de datos, reconocida por su confiabilidad y detalle en el seguimiento del comercio exterior ecuatoriano, ha permitido identificar a las empresas con mayor impacto en el sector atunero. Al seleccionar a las ocho empresas con mayor volumen de exportación, se garantiza que la muestra no probabilística que obedece criterios decididos por los investigadores sea representativa y permite analizar las dinámicas y desafíos que enfrenta el sector en su conjunto. La elección de Impexpec como fuente de datos se justifica por su cobertura temporal, que permite realizar un análisis longitudinal de las tendencias en las exportaciones de atún, y por su nivel de detalle, que incluye información sobre los destinos de exportación.

Entre los materiales utilizados en esta investigación se encuentran bases de datos como Redalyc, Dialnet, PODIUM, Polo del Conocimiento y SciElo las cuales proporcionan información actualizada sobre el comercio y la sostenibilidad pesquera.

Asimismo, se han consultado revistas especializadas como la Revista Mexicana de Agronegocios, Revista Española de Nutrición Humana y Dietética y Revista de Ciencias Sociales, Revista Industrias, Revista UDEM, Revista Equidad y Desarrollo que ofrecen análisis detallados sobre estrategias comerciales y competitividad en el sector alimentario. Además, se han empleado informes y reportes de organizaciones reconocidas, entre ellas la Cámara Nacional de Pesquería, la Comisión de Pesca del Pacífico Occidental y Central, la FAO y Global Fishing Watch, los cuales aportan datos sobre normativas, certificaciones y el impacto de la pesca en la economía ecuatoriana.

Los métodos utilizados en esta investigación incluyen métodos teóricos y empíricos. Dentro de los métodos teóricos se utilizan métodos histórico-lógicos, métodos analítico-sintético, inductivo-deductivo, abstracción-concreción, modelación, y el sistémico utilizados durante toda la investigación. La metodología empírica de esta investigación se basa en un enfoque en el cual se realizará un estudio de documentos clásicos y el criterio de cuatro expertos en la materia determinaron que las estrategias de diversificación de mercados teóricamente fortalecen al sector atunero ecuatoriano en el mercado europeo frente a la competencia de China, en 2024.

Los resultados alcanzados con esta investigación son la identificación de estrategias efectivas de diversificación de mercados mediante la matriz de Ansoff que permitirán al sector atunero ecuatoriano mejorar su competitividad y recuperar su participación en el mercado europeo, fortaleciendo así su posición frente a la competencia China.

El presente trabajo de investigación está estructurado por 4 capítulos. El capítulo I titulado “Diagnóstico y conceptualización del objeto de estudio” en donde se encuentra estructurado el marco teórico con sus respectivos antecedentes históricos, antecedentes conceptuales y referenciales y antecedentes contextuales y se identifica el objeto de estudio y el campo de acción. En el capítulo II titulado “Metodología” se identifica el tipo de estudio y métodos empleados a lo largo de la investigación. El capítulo III “Resultados” donde se fundamenta el aporte práctico con su elaboración y evaluación. En el capítulo IV “Discusión de resultados”, lo que nos lleva a las conclusiones y recomendación de la investigación. Por último, la bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.1 Antecedentes históricos: Tendencias evolutivas de las exportaciones de atún.

Antes de la firma del acuerdo comercial multipartes entre Ecuador y la Unión Europea (UE), Ecuador tenía una relación histórica con la UE basada en cooperación y preferencias comerciales. Ecuador se beneficiaba del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) de la UE, que favorecía el comercio con países andinos mientras contribuía a la lucha contra el narcotráfico (Torres, 2019).

Sin embargo, en 2007 Ecuador inició una reforma política que cambió su estrategia de inserción internacional. La nueva Constitución de 2008 propuso un desarrollo basado en complementariedades productivas, protegiendo la producción doméstica y dejando espacio para incentivar ciertos sectores prioritarios (Torres, 2019). Esto era incompatible con un TLC como el que negociaban Colombia y Perú.

Ecuador se alejó de las negociaciones con la UE y se acercó a la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), que preveía un acuerdo comercial basado en complementariedades productivas (Torres, 2019). Las negociaciones entre la CAN y la UE se suspendieron en 2008.

En 2013, Ecuador decidió reiniciar formalmente las negociaciones con la UE. Después de cuatro rondas, en julio de 2014 las partes concluyeron las negociaciones permitiendo a Ecuador unirse al Acuerdo Comercial Multipartes entre la UE, Colombia y Perú (SICE, 2022).

El acuerdo comercial multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, que entró en vigor el 1 de enero de 2017, marcó un punto de inflexión para las exportaciones ecuatorianas. Este acuerdo se diseñó para liberalizar el comercio de bienes y servicios,

eliminar barreras arancelarias y no arancelarias, y fortalecer las relaciones comerciales entre las partes.

En virtud de este acuerdo, el 99,7% de los productos agrícolas y el 100% de los productos industriales ecuatorianos fueron liberalizados, lo que permitió un acceso más fácil y competitivo al mercado europeo (MPCEIP, 2022). Para el sector atunero, el acuerdo significó la eliminación de aranceles para el atún y sus preparaciones, lo que facilitó la entrada de productos ecuatorianos al mercado europeo sin los costos adicionales que anteriormente los encarecían en comparación con sus competidores.

El Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea ha sido un hito significativo en las relaciones comerciales de Ecuador. Este acuerdo ha sido el resultado de una larga historia de relaciones culturales, económicas y políticas que se han fortalecido a lo largo de los años, convirtiendo a Europa en el principal destino de las exportaciones no petroleras de Ecuador (Rosales Nieto y De la Cruz Guerrero, 2019).

El tratado incentiva la liberalización de alrededor del 95% de las líneas arancelarias de la Unión Europea para el Ecuador y del 60% de las líneas arancelarias del Ecuador para la Unión Europea al momento de la entrada en vigor. El tratado tiene una duración de 17 años.

El 97% de la estructura exportable comercial de Ecuador y la Unión Europea es netamente productos primarios como el banano, café, cacao y entre ellos está el atún (Domínguez. et. al; 2021) que es uno de los productos pesqueros más comercializados a nivel mundial, representa un sector dinámico y competitivo en el comercio internacional. Durante el año 2022, las exportaciones de preparaciones y conservas de atún alcanzaron un valor de \$8.58 mil millones, reflejando la importancia económica de este producto.

El mercado global de atún enlatado ha sido dominado por seis naciones principales: Tailandia, Ecuador, China, España, Indonesia y Filipinas. Estos países, en conjunto, contribuyeron con el 69% de las exportaciones de atún enlatado mundiales en el periodo comprendido entre 2001 y 2023 (Mag, 2023).

Ecuador, en particular, ha mostrado un crecimiento significativo en este sector. En el año 2001, el país se posicionó como el cuarto mayor exportador mundial de atún enlatado, con ventas que ascendieron a \$137.87 millones, lo que representó un 7.6% de

las exportaciones globales de atún enlatado. Dos décadas más tarde, en 2023, Ecuador escaló al segundo lugar con un 15.6% de participación, solo superado por Tailandia.

Durante los primeros años de implementación del acuerdo comercial, las exportaciones de atún ecuatoriano al mercado europeo crecieron notablemente. El acceso preferencial ayudó a las empresas atuneras a expandir su presencia en Europa, mejorar su competitividad y aumentar sus ingresos. Sin embargo, esta bonanza no fue permanente, ya que la competencia global, especialmente de China, comenzó a intensificarse.

El ascenso de China en el mercado de atún procesado también es notable. Desde ocupar el puesto número 26 en 2001, China se catapultó al tercer lugar en 2022, superando a España en 2021 y generando el 9.2% de las exportaciones mundiales de atún procesado. Este impresionante crecimiento se atribuye a políticas públicas enfocadas en el desarrollo de sus industrias pesqueras, incluyendo subsidios a los combustibles y préstamos con tasas preferenciales, entre otros incentivos. Ecuador aumentó sus ventas de 65.7 mil toneladas a 271 mil toneladas de atún enlatado en 2022 mientras que China, que comenzó el siglo exportando aproximadamente 2 mil toneladas, alcanzó las 130 mil toneladas en 2022.

Ecuador ha mantenido su posición como el segundo mayor exportador de atún enlatado por más de una década, adoptando un modelo de negocio distinto al líder del mercado, Tailandia. La capacidad de aprovechar oportunidades comerciales y la colaboración entre empresarios y el sector público han sido claves en este logro. Sin embargo, para mantener y mejorar su posición, se requiere de una mejora continua y adaptación a los cambios del mercado. En términos de destino de exportaciones de atún enlatado, aproximadamente el 80% de las exportaciones de Ecuador se concentran en España, Colombia, Estados Unidos, Italia, Alemania, Argentina, Francia, Reino Unido, Países Bajos, Chile y Reino Unido. Ecuador ha mantenido su posición como el segundo mayor exportador durante más de una década, pero se enfrenta al desafío de mantener y mejorar su competitividad frente al crecimiento continuo de China en el mercado internacional.

El sector atunero en Ecuador se inició en el cantón Manta y está concentrado principalmente en la región costera del país. La provincia de Manabí es la que más contribuye en la captura de las variedades de atún que se comercializan. En los últimos

años, el sector atunero se ha desarrollado aceleradamente, convirtiéndose en una de las principales fuentes de divisas y nuevos empleos en el país.

Las industrias locales procesan 500 000 toneladas de atún al año: 80% se envía al mercado externo (lomos, latas y 'pouch') y 20%, al consumo local. 250 000 toneladas de materia prima provienen de las capturas de la flota nacional y el resto se importa (Pico, 2022).

Ecuador tiene diez empresas procesadoras de atún en la zona industrial de Manabí, que exporta el 70% del total de atún del país. En Posorja (Guayas) se encuentran las empresas más grandes del país, Sállica del Ecuador y Negocios Industriales Real (Nirsa). En Guayaquil está Gala pesca, la principal empresa exportadora.

La empresa atunera en la provincia de Manabí, Ecuador, ha desarrollado una amplia diversificación de derivados de productos tanto para el mercado nacional como internacional. Sin embargo, enfrenta una fuerte competencia de la industria atunera china, la cual se sustenta en la pesca en aguas internacionales frente a las Islas Galápagos y compra un 5% del total de derivados de atún que exporta Ecuador, estimado en 1875 millones de dólares en 2023.

A pesar de que la pesca china se realiza dentro de los límites permitidos por la Zona Económica Exclusiva (ZEE), definida como una zona en el océano que se extiende 200 millas náuticas desde la costa y sobre la cual la nación adyacente tiene jurisdicción, esta práctica ha generado controversias. Según la Embajada de la República Popular China en 2020, los buques pesqueros chinos operan legalmente en aguas internacionales fuera de la ZEE de las Islas Galápagos y no representan una amenaza para nadie.

Además, China se ha convertido en el cuarto mayor productor mundial de conservas de atún y productos relacionados. Importa un 5% de atún fresco de Ecuador, que luego procesa y exporta como atún enlatado a mercados internacionales, incluyendo Estados Unidos y Europa. Esta práctica contribuye a la competencia desleal que enfrenta Ecuador en estos mercados, ya que los productos chinos, a menudo más económicos, desplazan a los ecuatorianos.

En resumen, el sector atunero en Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo y se mantiene como un actor relevante en el comercio internacional de atún.

1.1.2 Antecedentes conceptuales y referenciales: Caracterización gnoseológica de las exportaciones de atún de Ecuador hacia Europa y su creciente competitividad con China.

Sector Atunero

El sector atunero se refiere a la industria dedicada a la captura, procesamiento y comercialización del atún. Involucra tanto la pesca en alta mar como la acuicultura (crianza en cautiverio). Este sector es importante para varias economías, especialmente en países costeros, y abarca actividades desde la captura con flotas pesqueras hasta la transformación de productos derivados del atún, como conservas y filetes, para su distribución global. (El universo, (2022).

Mercado

“El mercado hace referencia al sistema por el que se intercambian bienes y servicios en una economía. Para que exista el mercado, deben intervenir dos figuras: compradores y vendedores.” Quiroa (2019).

Azuke (2019) también dice que, en economía, “el mercado es un espacio físico o virtual en el que se realizan intercambios de bienes, servicios y activos líquidos por dinero.”

Mercado Europeo

Según Navarrete (2004) La Unión Europea “es la mayor potencia comercial del mundo. Sus exportaciones de bienes y servicios triplican a las de Estados Unidos. Como mercado importador, la proporción es cercana a dos veces.”

Europa es un mercado muy atractivo para la exportación debido a su alto nivel de apertura económica y numerosos acuerdos comerciales que reducen los aranceles. El país representa una gran parte del comercio mundial, con importantes exportaciones en sectores como productos agrícolas y alimentarios, maquinaria y vehículos. Además, la reputación de Europa en materia de estándares de calidad y seguridad de los productos ofrece oportunidades para empresas internacionales fuertes y duraderas. (Safelink 2022)

Si bien Navarrete proporciona datos convincentes sobre el tamaño del comercio de la UE, su análisis podría beneficiarse de una actualización y contextualización con datos más recientes, ya que el entorno económico y comercial global ha cambiado significativamente desde 2004. Al mismo tiempo, Safelink (2022) mencionó: Dados los beneficios de la apertura económica de Europa, tendría sentido considerar los desafíos que enfrentan los exportadores, tales como: las regulaciones estrictas y posibles barreras comerciales no arancelarias, que también caracterizan al mercado europeo. Reflejando un punto de vista más equilibrado y completo del panorama exportador de Europa.

Competitividad

Según Michael Porter (1987) la competitividad “determina el éxito o fracaso de las empresas, establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. Su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable (...)”

Por otra parte, para Ivancevich (1997) dice que la competitividad “es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales”

Ambas definiciones de competitividad, ofrecen perspectivas complementarias. Labarca se centra en la capacidad empresarial de superar a sus rivales mediante mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad, proporcionando un marco claro para la gestión empresarial. Ivancevich, por su parte, amplía el concepto al ámbito macroeconómico, destacando la habilidad de una nación para competir en mercados internacionales bajo condiciones de mercado libre y leal. Aunque la visión de Ivancevich es más amplia, carece de la especificidad práctica que Labarca ofrece a nivel empresarial. Ambas definiciones son esenciales para entender la competitividad desde múltiples niveles: el micro, enfocado en la eficiencia y satisfacción del cliente, y el macro, que resalta la importancia de un entorno regulatorio favorable y la innovación. Por lo que se admite ambas definiciones, ya que juntas proporcionan una comprensión integral de la competitividad.

Diversificación

Según la Real Academia Española (2019) la diversificación o la acción de diversificar es “convertir en diverso (lo que era uniforme y único)”.

Por otra parte, en el mundo de la economía y finanzas Rus (2020) describe a la diversificación como “el proceso de variar los recursos, ya sean inversiones o esfuerzos, para reducir riesgos y aumentar las oportunidades de éxito”.

Diversificación de mercados

Según Armijos, et. al. (2020) La diversificación de mercados “implica el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados simultáneamente como una alternativa para reducir el riesgo de obsolescencia tecnológica”

Por otra parte, Barrientos (2017) define a la diversificación de mercados como “el proceso en el que una empresa (país, región, etc.) decide añadir nuevos productos o buscar nuevos mercados para mejorar su rentabilidad y no depender de un solo producto o país.”

1.1.3 Antecedentes contextuales: Diagnostico de la situación actual de las exportaciones de atún ecuatoriano hacia Europa.

Manta capital atunera de Ecuador y su evolución histórica

Manta, ciudad portuaria ubicada en la provincia de Manabí, Ecuador, ha sido por décadas un epicentro de la industria atunera a nivel nacional e internacional. Su estratégica ubicación geográfica, sumada a la abundancia de recursos marinos, la convirtieron en el escenario perfecto para el desarrollo de una actividad que ha marcado profundamente su historia y economía.

Los orígenes de la industria atunera en Manta se remontan a principios del siglo XX. La pesca artesanal, inicialmente destinada al consumo local, evolucionó rápidamente hacia una actividad industrializada, impulsada por la demanda de conservas de atún en los mercados internacionales. La creación de las primeras fábricas procesadoras de atún en la década de 1920 marcó un hito en la historia de la ciudad, generando empleo y dinamizando la economía local.

Según Pico (2021) en el artículo "Datos históricos de la Industria Atunera de Manta-Ecuador 1922-1970", la industria fabricante de conservas de atún fue la responsable del avance económico y social de la ciudad de Manta, creando fuentes de trabajo para los mantenses.

Empresas exportadoras ecuatorianas más importantes del puerto de Manta

A lo largo de su historia, Manta ha sido el hogar de numerosas empresas atuneras, muchas de las cuales se han consolidado como líderes en el mercado internacional. Entre las empresas exportadoras ecuatorianas más importantes, destacan según la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros – CEIPA representa en la actualidad a 8 empresas que conforman la Cadena de Valor del Atún en Ecuador:

- **ASISERVY S.A.**

RUC: 0991313788001

Ubicación

Provincia: MANABI

Cantón: JARAMIJO

Actividad: Procesadora y Comercializadora

- **CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA SA**

RUC: 1390050352001

Ubicación

Provincia: MANABI

Cantón: MANTA

Actividad: Procesadora y Comercializadora

- **MARBELIZE S.A.**

RUC: 1390147186001

Ubicación

Provincia: MANABI

Cantón: MANTA

Actividad: Procesadora y Comercializadora

- **EUROFISH**

RUC: 1390149219001

Ubicación

Provincia: MANABI

Cantón: MANTA

Actividad: Procesadora y Comercializadora

- **INDUSTRIA ECUATORIANA PRODUCTORA DE ALIMENTOS**

CA INEPACA

RUC: 1390005713001

Ubicación

Provincia: MANABI

Cantón: MANTA

Actividad: Procesadora y Comercializadora

- **SEAFMAN SOCIEDAD ECUATORIANA DE ALIMENTOS Y**

FRIGORIFICOS MANTA C.A.

RUC: 1790034305001

Ubicación

Provincia: MANABI

Cantón: MANTA

Actividad: Procesadora y Comercializadora

- **PROMOPESCA S.A**

RUC: 1391781334001

Ubicación

Provincia: MANABI

Cantón: MANTA

Actividad: Procesadora y Comercializadora

- **TECNICA Y COMERCIO DE LA PESCA C.A. TECOPESCA**

RUC: 1391700776001

Ubicación

Provincia: MANABI

Cantón: MANTA

Actividad: Procesadora y Comercializadora

Estas empresas, junto con otras de menor tamaño, han contribuido a posicionar a Ecuador como uno de los principales productores y exportadores de atún a nivel mundial.

La industria atunera ecuatoriana, y en particular la de Manta, ha enfrentado diversos desafíos a lo largo de su historia, como la fluctuación de los precios internacionales del atún, la competencia de otros países productores y la necesidad de adaptarse a las nuevas regulaciones y exigencias de los mercados.

Sin embargo, la industria atunera ha sido un motor de desarrollo económico para la ciudad y la provincia de Manabí, y se espera que continúe siendo un sector estratégico para el país en los próximos años.

Tabla 1.**Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2023***Producto: 160414 Preparaciones y conservas de atún, de listado y de bonito "Sarda spp.", enteros o en trozos*

Importadores	Valor exportado en 2023 (miles de USD)	Saldo comercial en 2023 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Ecuador (%)	Cantidad exportada en 2023 (Toneladas)	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2019-2023 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2019-2023 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2022-2023 (% p.a.)	Arancel medio (estimado) enfrentado por Ecuador
España	284.633	284.631	23,9	53.170	5.353	8	1	-23	0
Estados Unidos de América	130.898	130.898	11	21.824	5.998	6	4	-26	9,2
Reino Unido	120.042	120.042	10,1	25.098	4.783	19	15	11	0
Países Bajos	116.769	116.769	9,8	23.188	5.036	-14	-18	102	0
Italia	109.646	109.646	9,2	17.211	6.371	7	4	-5	0
Colombia	83.365	83.275	7	19.144	4.355	-1	-4	-24	0
Argentina	69.367	69.367	5,8	13.150	5.275	18	11	-13	0
Alemania	66.331	66.331	5,6	13.313	4.982	2	-3	112	0
Francia	52.289	52.289	4,4	10.666	4.902	6	3	-3	0

Chile	39.234	39.234	3,3	8.761	4.478	17	10	-41	0
Bélgica	15.072	15.072	1,3	3.077	4.898	17	11	-21	0
Portugal	14.661	14.661	1,2	2.930	5.004	-3	-7	-32	0
Uruguay	12.059	12.059	1	2.424	4.975	12	6	27	0
Polonia	10.463	10.463	0,9	2.208	4.739	12	5	-51	0
Venezuela	9.039	9.039	0,8	1.973	4.581	78	71	-21	0
Perú	8.912	8.912	0,7	1.792	4.973	-14	-18	-51	0
Brasil	6.945	6.945	0,6	1.700	4.085	-11	-12	-46	0
Irlanda	6.422	6.422	0,5	1.355	4.739	35	29	-13	0
República Checa	5.051	5.051	0,4	953	5.300	1	-6	-7	0
Panamá	3.000	3.000	0,3	770	3.896	3	5	54	0
Grecia	2.755	2.755	0,2	493	5.588	-3	-10	-43	0
Canadá	2.354	2.354	0,2	386	6.098	145	130	-42	5,8
Malta	2.084	2.084	0,2	429	4.858	10	3	0	0
Rusia,	1.890	1.890	0,2	374	5.053	-20	-26	-72	9,4

Nota. Trade Map, (2023)

Ecuador es el segundo productor mundial de atún, después de Tailandia, con una producción anual de alrededor de 1,3 millones de toneladas (NIRSA, 2021). El atún es uno de los principales productos no petroleros de exportación de Ecuador. En 2023, las exportaciones de atún ecuatoriano alcanzaron un valor de USD 810 millones.

La tabla 2 nos presenta un panorama interesante sobre las exportaciones de atún enlatado ecuatoriano, con un enfoque particular en la Unión Europea (UE). A primera vista, es evidente que Ecuador tiene una presencia significativa en el mercado europeo de atún enlatado. Países como España, Reino Unido, Países Bajos, Italia, Francia y Alemania figuran entre los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas de este producto. Esto indica que Ecuador ha logrado construir una sólida reputación por la calidad de su atún y ha establecido relaciones comerciales duraderas con los importadores europeos.

Por otra parte, en el mercado europeo, España representa un destino importante para las exportaciones de atún enlatado de Ecuador. En 2023, Ecuador exportó 284.633 miles de USD a España, constituyendo el 23.9% de sus exportaciones totales de atún. Sin embargo, la cantidad exportada disminuyó significativamente en la participación de Ecuador en el mercado atunero europeo del 32% al 26% (Mendoza, 2023).

Italia también es un mercado importante para Ecuador, con exportaciones valoradas en 110.978 miles de USD en 2023. A pesar de esta cifra, Ecuador ha experimentado una caída en la cantidad exportada y una competencia creciente de China, que ha logrado aumentar su participación en el mercado europeo del 9% en 2015 al 24% en 2023 según Mendoza (2023), incluso sin contar con un acuerdo comercial vigente que facilite el ingreso libre de aranceles de atún.

China se ha convertido en un competidor formidable para Ecuador en el mercado internacional del atún enlatado. A pesar de no contar con un acuerdo comercial preferencial con la Unión Europea, China ha logrado aumentar su participación en el mercado europeo significativamente. La creciente oferta china ha ejercido una presión a la baja sobre los precios internacionales del atún enlatado, lo que ha reducido los márgenes de ganancia de los productores ecuatorianos. También ha logrado diversificar su oferta de productos de atún, ofreciendo una amplia gama de presentaciones y tamaños a precios competitivos, lo que ha atraído a un mayor número de consumidores. Y

finalmente ha logrado penetrar en mercados tradicionalmente dominados por Ecuador, como la Unión Europea, lo que ha reducido la participación de mercado ecuatoriana en estos destinos.

Tarjeta Amarilla impuesta por la UE a Ecuador

Ecuador, reconocido como uno de los principales productores y exportadores de atún a nivel mundial, enfrentó en 2019 un importante desafío con la imposición de una tarjeta amarilla por parte de la Unión Europea (UE). Esta medida, impuesta en el marco del Reglamento de la UE para prevenir, desalentar y eliminar la pesca INDNR (ilegal, no declarada y no reglamentada), se debió a la identificación de deficiencias en los sistemas de control y vigilancia pesquera del país. De acuerdo con Andrade y Lozano (2021, p. 42) las respuestas obtenidas, el 34,39% de los representantes del sector exportador atunero sostiene que la competitividad del sector sufrió un impacto considerable entre 2019 y 2020 a causa de las limitaciones establecidas por la UE (tarjeta amarilla).

Según Global Fishing Watch, Ecuador ha tomado medidas significativas para abordar esta problemática, como la implementación de un sistema de seguimiento de embarcaciones y la colaboración con organizaciones internacionales para fortalecer la gestión de sus recursos pesqueros. Estas acciones son significativas para proteger ecosistemas marinos de gran importancia como la Reserva Marina de Galápagos y la recientemente creada Reserva Marina Hermandad.

Por su parte, WWF-Ecuador destaca la importancia de combatir la pesca INDNR para garantizar la sostenibilidad de los recursos pesqueros y el bienestar de las comunidades costeras. La organización ha resaltado que la tarjeta amarilla representa una oportunidad para que Ecuador implemente reformas profundas en su sector pesquero, como la actualización de la legislación y la adopción de tecnologías de monitoreo más eficientes.

América Economía, por su parte, informa sobre los avances realizados por Ecuador para cumplir con los requisitos de la UE y levantar la tarjeta amarilla. El sector pesquero ecuatoriano ha implementado diversas medidas, como la creación de una nueva

ley de pesca y el desarrollo de un sistema de trazabilidad, con el objetivo de demostrar su compromiso con la lucha contra la pesca ilegal.

Sin embargo, el proceso de levantamiento de la tarjeta amarilla se ha extendido más de lo esperado. Aunque Ecuador ha cumplido con la mayoría de los requisitos establecidos por la UE, aún quedan algunos aspectos por resolver, como la definición de un departamento de patrocinio para el manejo de expedientes administrativos relacionados con posibles infracciones.

Es importante destacar que el sector pesquero ecuatoriano representa una parte significativa de la economía del país. Según América Economía, el pescado es uno de los principales productos de exportación, y las exportaciones de enlatados de atún a la UE representan una importante fuente de ingresos. Por lo tanto, el levantamiento de la tarjeta amarilla es fundamental para garantizar la sostenibilidad del sector y mantener el acceso al mercado europeo.

La tarjeta amarilla impuesta por la UE a Ecuador ha generado un llamado de atención sobre la necesidad de fortalecer la gestión de los recursos pesqueros en el país. Si bien se han logrado avances significativos, aún quedan desafíos por superar. La colaboración entre el gobierno, el sector privado y organizaciones como WWF es clave para garantizar un futuro sostenible para la pesca ecuatoriana.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación relacionada con las exportaciones del sector atunero ecuatoriano según su finalidad es aplicada, según su objetivo gnoseológico es explicativa, según su contexto es de campo, según su control de variables es experimental, según su orientación temporal es longitudinal y según su generalidad es un estudio de situaciones específicas.

2.2 Paradigma o perspectiva general

Se desarrolla en una perspectiva cuantitativa y desde una posición pragmática, basada en la teoría de la complementariedad.

2.3 Población y muestra

Unidad de análisis: Empresas ecuatorianas exportadoras bajo la partida 1604.14.10.11, correspondiente a lomos precocidos y preparaciones y conservas de pescado.

Población: La población de estudio está conformada por las diecinueve empresas ecuatorianas exportadoras de atún, según los datos más recientes proporcionados por la base de datos Impexpec. Esta base de datos, reconocida por su confiabilidad y detalle en el seguimiento del comercio exterior ecuatoriano, ha permitido identificar a las empresas con mayor impacto en el sector atunero. La elección de Impexpec como fuente de datos se justifica por su cobertura temporal, que permite realizar un análisis longitudinal de las tendencias en las exportaciones de atún, y por su nivel de detalle, que incluye información sobre los destinos de exportación.

Muestra

La selección de la muestra no probabilística intencional según Mucha et al. (2021, p. 53) define el muestreo no probabilístico, o no al azar, se fundamenta en la iniciativa y decisión personal del investigador para elegir a los individuos que integrarán la muestra. Esta muestra se basó en tres criterios que eran de enfoque en primer lugar, se tomaron las ocho empresas que, en términos de exportación, obtuvieron el mayor volumen, lo que aseguró que la muestra fuera representativa del sector y que el análisis fuera relevante. Se usaron datos de exportaciones que se encontraron entre el año 2020 y 2024, lo cual

permitió analizar la evolución y las tendencias del mercado a través del tiempo. Finalmente, se tomó en consideración el destino de las exportaciones seleccionando aquellas empresas cuyos principales mercados eran más relevantes para el estudio a fin de tener un mejor equilibrio sobre las dinámicas y retos del sector.

2.4 Materiales

Bases de datos:

- **SciELO:** 2 artículos
- **Economipedia:** 3 artículos
- **Repositorio UTA:** 1 documento

Revistas especializadas:

- **Revistas UDEM:** 1 artículo
- **Revista Industrias:** 1 artículo
- **Revista de la Sociedad de la Información:** 1 artículo
- **Revista AFESE:** 1 artículo
- **Polo del Conocimiento:** 1 artículo

Páginas web y reportes de organizaciones:

- **Cámara Nacional de Pesquería:** 1 publicación
- **Comisión Europea:** 1 publicación
- **El Comercio:** 1 publicación
- **Primicias:** 2 publicaciones
- **NIRSA:** 1 publicación
- **SICE:** 1 publicación
- **Trade Map:** 1 publicación
- **Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros:** 1 publicación

2.5 Métodos teóricos

Para el cumplimiento de las tareas de investigación se usan los métodos teóricos y estadísticos:

Dentro de los métodos el histórico-lógico se utilizó para determinar la tendencia evolutiva de la gestión estratégica de la competitividad en el proceso de comercialización internacional del atún en relación a las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado europeo en el 2024. El analítico-sintético e inductivo-deductivo se empleó para la valoración de la situación actual de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado europeo en el 2024, para corroborar por un criterio de expertos la incidencia de las estrategias de diversificación de mercados en el fortalecimiento de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado europeo en el 2024 y para la fundamentación teórica de las estrategias de diversificación de mercados.

La abstracción-concreción se aplicó para determinar la situación actual de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado europeo en el 2024, la construcción del marco teórico sobre los orígenes de la industria atunera ecuatoriana hasta la fundamentación, y elaborar las estrategias de diversificación de mercados para el fortalecimiento de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado europeo en el 2024. La modelación teórica se utilizó para fundamentar, elaborar y corroborar teóricamente las estrategias de diversificación de mercados que fortalezcan las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado europeo frente a la competencia China en el 2024. El sistémico se aplicó para las estrategias de diversificación de mercados que fortalezcan las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado europeo frente a la competencia China en el 2024.

2.6 Métodos empíricos

La metodología empírica de esta investigación se basa en un enfoque en el cual se realizará un estudio de documentos donde se realiza una exhaustiva revisión de la literatura científica, informes de mercado, estudios de caso, políticas públicas y estadísticas relacionadas con el sector atunero ecuatoriano y chino. Y el criterio de

expertos para la evaluación de la factibilidad de las estrategias de diversificación de mercados.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Este capítulo desarrolla una estrategia de diversificación de mercados para fortalecer el sector atunero ecuatoriano en el mercado europeo, con respecto a la competencia de China en 2024. El capítulo comienza con un análisis teórico de esta estrategia, seguido de su diseño concreto, adaptado a las necesidades y oportunidades del sector. Además, se analizan las bajas exportaciones de una muestra seleccionada para validar este estudio. Por último, se evalúa el potencial de fortalecimiento del sector como resultado de estas estrategias.

3.1. Fundamentación del aporte práctico

Tal como se ha podido evidenciar durante el estudio, el sector atunero forma parte importante y es uno de los pilares del sector pesquero como lo señala la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores CEIPA que “la industria procesadora de atún en el Ecuador está posicionada como la más importante de la costa del Pacífico y una de la más importante a nivel mundial.”

Sin embargo, este sector atraviesa por desafíos con respecto a sus exportaciones hacia el mercado europeo, mostrando una evidente baja en las mismas, lo que nos ha llevado a la necesidad de buscar estrategias efectivas que permitan superar estos desafíos y a su vez mejorar su posicionamiento.

Entonces, hablando de estrategias efectivas, Ansoff (1997) menciona que la diversificación es una de las estrategias más efectivas que permiten generar actividades económicas más eficientes que el negocio madre, el cual da como resultado el incremento de la utilidad.

La diversificación es la estrategia de una empresa u entidad para introducirse en nuevos mercados, productos o servicios, reduciendo así la dependencia de una única actividad y mitigando los riesgos de un entorno empresarial inestable.

Galván, et. al. (2021) definen la diversificación como el proceso de crecimiento de una empresa que implica la expansión hacia nuevas áreas de actividad fuera de su negocio principal. Los autores destacan que esta estrategia puede crear valor para las

empresas familiares al reducir la vulnerabilidad a los ciclos económicos y distribuir los riesgos.

Arango, et. al. (2020) establecen un vínculo entre diversificación y rendimiento financiero. Según estos autores, la diversificación puede mejorar la rentabilidad y estabilidad financiera de las empresas, permitiéndoles aprovechar nuevas oportunidades de negocio y reducir la volatilidad de los beneficios.

Barrientos y Motta (2020) destacan la importancia de la diversificación como estrategia para aumentar la competitividad en el comercio internacional. Los autores sostienen que la diversificación de productos y mercados puede ayudar a una economía a superar las barreras comerciales y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

La diversificación es una estrategia destinada a mejorar la posición competitiva de una empresa, reducir su dependencia de un tipo de actividad y aumentar su capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Sin embargo, es importante recordar que la diversificación no siempre tiene éxito y puede imponer costes y riesgos adicionales a la empresa. El éxito de una estrategia de diversificación depende de una serie de factores, como la capacidad de gestionar la complejidad organizativa, identificar oportunidades de mercado atractivas y asignar los recursos de forma eficiente.

En el contexto de las estrategias de diversificación de mercados, la diversificación de mercados es una herramienta estratégica muy importante y útil para el sector del atún en Ecuador. Según Ansoff (1997), por diversificación se entiende la difusión de nuevos productos y el desarrollo de nuevos mercados con el fin de crear actividades económicas más eficientes y aumentar la rentabilidad. En este marco teórico, la diversificación de mercados se centra específicamente en la ampliación del alcance geográfico de los productos existentes a nuevas regiones con características y dinámicas diferentes a las del mercado original.

La diversificación de mercados es particularmente importante para las economías dependientes de las exportaciones, como el sector atunero en Ecuador, cuyo desempeño está estrechamente vinculado al comercio internacional. Galván et al (2021) señalan que la apertura a nuevos mercados no sólo reduce la vulnerabilidad a los ciclos económicos desfavorables, sino que también ofrece la oportunidad de aumentar la estabilidad financiera y mejorar la competitividad de las empresas en el contexto internacional.

El mercado europeo es particularmente importante porque plantea desafíos especiales, como los bajos costos de competencia en China o las estrictas regulaciones europeas. Sin embargo, también es un mercado de alto valor agregado que ofrece importantes oportunidades para productos de alta calidad o productos sustentables certificados, y la industria atunera de Ecuador puede destacarse a través de estrategias de diferenciación apropiadas.

Según Barrientos y Motta (2020), la diversificación de mercados es una estrategia exitosa para superar las barreras comerciales y adaptarse a los cambios en las condiciones del comercio global. En el caso de la industria atunera ecuatoriana, esta estrategia permitirá explotar nichos de mercado en países europeos menos saturados o con requerimientos especiales, como el consumo de productos sustentables o certificados. Esta diversificación no sólo mejora la competitividad, sino que también contribuye a la resiliencia de la industria frente a las fluctuaciones económicas y políticas en los mercados tradicionales.

Finalmente, como Arango et al. (2020), cabe señalar que el éxito de cualquier estrategia de diversificación, incluida la diversificación de mercados, depende en gran medida de la capacidad organizativa y de gestión.

3.2. Elaboración del aporte práctico

3.2.1. Análisis de las exportaciones de las empresas atuneras ecuatorianas

A Continuación, se detallan datos obtenidos de Impexp Ec en donde se analizan la cantidad exportada por año de las 8 empresas seleccionadas intencionalmente por el investigador, y hacia qué país europeo con su respectiva ciudad van dirigidos, esto con el fin de encontrar la falta de participación en dicho mercado y así determinar la estrategia de diversificación de mercados.

TABLA 2.*Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 NIRSA S.A*

NIRSA S. A			
Año	País destino	Ciudad destino	Cantidad
2020	ESPAÑA	VIGO	6835906,52
	ITALIA	LIVORNO	
2021	ESPAÑA	VIGO	10389096,76
	ITALIA	LIVORNO	
2022	ESPAÑA	VIGO	25278152,22
		ALGECIRAS	
	ITALIA	MALTA (VALETTA), GIOIA TAURO	
2023	ITALIA	GIOIA TAURO, TRAPANI	17432347,87
	ESPAÑA	ALGECIRAS, CARTAGENA, VIGO	
2024	ITALIA	GIOIA TAURO, MALTA (VALETTA)	9309592,72
	ESPAÑA	VIGO, ALGECIRAS	

Elaborada por: Autores

TABLA 3.*Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 ASISERVY S.A*

ASISERVY S. A.			
Año	País destino	Ciudad destino	Cantidad
2020	ESPAÑA	VIGO	12981843,79
2021	ITALIA	LIVORNO	15701069,76
	PAÍSES BAJOS	ROTTERDAM	
	ESPAÑA	MARIN, PONTEVEDRA, VIGO	

2022	ESPAÑA	VIGO, ALGECIRAS, CARTAGENA	33830459,32
2023	ESPAÑA	VIGO	18429226,07
2024	ESPAÑA	VIGO, ANTWERPEN	12551822,66

Elaborada por: Autores

TABLA 4.

Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 MARBELIZE S.A

MARBELIZE S.A.			
Año	País destino	Ciudad destino	Cantidad
2020	ESPAÑA	VIGO	13,055,888.00
	ITALIA	LIVORNO	
2021	ESPAÑA	BILBAO, VIGO, LIVORNO	16,674,990.00
	ITALIA	LIVORNO	
2022	ESPAÑA	ALGECIRAS, VIGO	29,128,138.00
2023	ESPAÑA	VIGO, CARTAGENA, ALGECIRAS	18,393,330.00
2024	ESPAÑA	VIGO, ALGECIRAS	12823600,38

Elaborada por: Autores

TABLA 5.

Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 EUROFISH

EUROFISH			
2020	ITALIA	LIVORNO, GENOVA	13236075,01
	ESPAÑA	VIGO	
2021	ITALIA	LIVORNO, GENOVA GENOVA	13124970,15
	FRANCIA	LE HAVRE	
	ITALIA	LIVORNO, GENOVA	
	ITALIA	LIVORNO, GENOVA	34317581,8

2022	PORTUGAL	LEIXOES	
	ESPAÑA	VIGO, CARTAGENA, ALGECIRAS	
2023	ITALIA	LIVORNO, GENOVA	17873437,45
	ESPAÑA	VIGO	
2024	ESPAÑA	VIGO, CARTAGENA, ALGECIRAS	12906738,1
	ITALIA	LIVORNO, TRAPANI	
	FRANCIA	BREST	

Elaborada por: Autores

TABLA 6.

Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 PESPECA S.A

PESPECA S.A.			
Año	País destino	Ciudad destino	Cantidad
2020	ES-ESPAÑA	VIGO, CARTAGENA	
	ITALIA	GIOIA TAURO	\$12.849.432,01
2021	PORTUGAL	LEIXOES	
	ESPAÑA	VIGO	\$16.631.632,14
2022	ESPAÑA	ALGECIRAS, CARTAGENA, VIGO	
	PORTUGAL	LEIXOES	\$16.631.632,14
2023	ITALIA	GIOIA TAURO, TRAPANI	\$16.211.510,17
	ESPAÑA	VIGO, CARTAGENA, ALGECIRAS, BILBAO	
2024	ITALIA	TRAPANI, GIOIA TAURO	13252311,1
	ESPAÑA	VIGO, ALGECIRAS	

Elaborada por: Autores

TABLA 7.*Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 SALICA DEL ECUADOR S.A*

SALICA DEL ECUADOR S. A			
AÑO	País destino	Ciudad destino	Cantidad
2020	ESPAÑA	BILBAO	10,593,096.00
2021	ESPAÑA	BILBAO	14,697,976.00
2022	ESPAÑA	BILBAO Y CARTAGENA	34,838,743.00
2023	ESPAÑA	BILBAO Y VIGO	18,453,280.00
2024	ESPAÑA	BILBAO Y ALGECIRAS	12,582,417.00

Elaborada por: Autores

TABLA 8.*Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 TECNICA Y COMERCIO DE LA PESCA C.A*

TECNICA Y COMERCIO DE LA PESCA C.A (TECOPESCA)			
AÑO	País destino	Ciudad destino	Cantidad
2020	ESPAÑA	VIGO	\$13.017.850,00
	ITALIA	LIVORNO	
2021	ESPAÑA	VIGO	\$16.589.486,00
	ITALIA	LIVORNO	
2022	FRANCIA	LE HAVRE	\$37.353.228,00
	ESPAÑA	ALGECIRAS, MANZANILLO, VIGO, CARTAGENA	
	ITALIA	LIVORNO	
	PORTUGAL	LEIXOES	
	ITALIA	LIVORNO	
2023	ITALIA	LIVORNO	\$19.132.674,00
	PORTUGAL	LEIXOES	

	ESPAÑA	ALGECIRAS, VIGO, CARTAGENA	
	ALEMANIA	HAMBURGO	
	GRECIA	THESSALONIKI	
2024	ESPAÑA	VIGO, ALGECIRAS, CARTAGENA	13,282,707.00
	ITALIA	LIVORNO	
	PORTUGAL	LEIXOES	

Elaborada por: Autores

TABLA 9.

Exportaciones de atún hacia Europa 2020 - 2024 SEAFMAN C.A

SEAFMAN SOCIEDAD ECUATORIANA DE ALIMENTOS Y FRIGORIFICOS MANTA C. A			
2020	ESPAÑA	VIGO	13265342,51
	ITALIA	LIVORNO Y GENOVA	
2021	ITALIA	LIVORNO, GENOVA, GIOIA TAURO Y VADO LIGURE	\$16.794.038,14
	ESPAÑA	ALGECIRAS, VIGO	
2022	ITALIA	LIVORNO Y GENOVA	\$37.589.746,84
	ESPAÑA	VIGO, CARTAGENA	
	ALEMANIA	HAMBURGO	
2023	ESPAÑA	VIGO, CARTAGENA Y ALGECIRAS	19155222,63
	ITALIA	LIVORNO Y GENOVA	
2024	ITALIA	LIVORNO Y GENOVA	13219529,1
	ESPAÑA	VIGO	

Elaborada por: Autores

De acuerdo a los datos desde la Tabla 3 hasta la Tabla 10 elaboradas en base a la información obtenida de Impexp Ec, los principales países europeos a los que Ecuador está exportando atún son España, Italia, Francia, Países Bajos, Portugal, Alemania, y Grecia.

Se puede observar que entre estos países en donde existe más participación es en España, seguido de Italia y Portugal y que uno de los países no tan explorados es Alemania ya que aquí sí existen exportaciones directas a la ciudad de Hamburgo que es uno de los puertos más importantes del país y es de donde se distribuye al resto.

Alemania podría ser un país estratégico para que la industria atunera ecuatoriana ingrese al mercado europeo como parte de su estrategia de diversificación de mercados. Este país no solo es uno de los cuatro principales consumidores de productos pesqueros en la Unión Europea, sino que su contribución al consumo total es notable, representando aproximadamente el 30% de los volúmenes totales del canal de restauración y minorista en 2022 (EUMOFA, 2023). Esta cifra resalta la importancia del mercado alemán como principal destino de los productos del mar, incluido el atún ecuatoriano

El consumo aparente de productos de la pesca y la acuicultura en la Unión Europea mostró un aumento significativo en 2021, alcanzando los 10,60 millones de toneladas, un 2% más en comparación con el año anterior según Comajuncosa (2024, pág. 30) menciona que, a escala mundial, los costos de los alimentos iniciaron una etapa de crecimiento ya en 2020. En este contexto, el atún es una de las cinco especies más populares entre los consumidores de la UE. En particular, las importaciones de atún de Ecuador representaron el 24% del incremento total del valor en 2022, evidenciando una demanda creciente y una oportunidad clara para el fortalecimiento de la posición ecuatoriana en el mercado alemán (EUMOFA, 2023).

Además, Alemania tiene características demográficas y económicas que contribuyen a su selección como mercado objetivo. Se trata de un país con alto poder adquisitivo y un fuerte entendimiento de la sostenibilidad, factores que pueden alinearse perfectamente con los diversos valores del atún ecuatoriano, con el enfoque en la pesca

responsable. Estas características no sólo satisfacen las expectativas de los consumidores alemanes, sino que también proporcionan una ventaja competitiva.

La elección de Alemania como mercado estratégico para la implementación de estrategias de diversificación de mercado no sólo es razonable, sino también prometedora. Su importancia para el consumo total de la UE, junto con su apetito por productos pesqueros sostenibles y de alta calidad, nos brinda una excelente oportunidad para expandir nuestras operaciones a otras ciudades.

Alemania es un país con una extensión de 377022 km lo que la convierte en uno de los países más grandes de Europa, está dividida en 16 estados federales entre ellos el estado de Baviera que destaca como uno de los estados más grandes del país, su capital es Múnich, una de las ciudades más importantes del país con una población aproximadamente de 1.5 millones de habitantes. La información obtenida de los datos de Impexp ec, no evidencia que las exportaciones hacia Alemania, exploten completamente este mercado, como lo es en la Ciudad de Múnich, si analizamos su ubicación es estratégica, tiene una red de conectividad muy amplia lo que facilitará futuras expansiones, sus habitantes tienen un alto poder adquisitivo y una preferencia por productos sostenibles, además de una variada gastronomía por lo introducirse a este mercado sería una gran oportunidad para Ecuador. (Datos macro, 2023), (Santander Trade, 2024)

Al analizar la cantidad de habitantes de Alemania con las exportaciones de Ecuador hacia este mercado que son relativamente bajas y están concentradas principalmente en Hamburgo, esto evidencia que, aunque el atún ecuatoriano ha logrado ingresar al territorio alemán su alcance es limitado y no proporcional a la gran cantidad de habitantes, quedando claro que aún existen muchas regiones por explorar y aprovechar. Múnich al ser uno de los principales centros económicos y culturales de Alemania es una muy buena oportunidad para diversificar el mercado. También es importante mencionar que Múnich es una de las ciudades claves para las ferias internacionales relacionados con diferentes industrias incluidas las de alimentos y bebidas, las cuales no solo atraen a miles de visitantes y compradores, si no que permiten posicionar productos en el mercado, lo que representaría una muy buena oportunidad para introducir al atún ecuatoriano permitiendo

crear nuevas redes comerciales y aumentar la visibilidad del producto, por ejemplo, en 2025 se celebran en Múnich 62 ferias internacionales y entre estas está Food & Life dedicada a los alimentos y estilo de vida que atraerá a miles de visitantes entre ellos consumidores y expertos de la industria alimentaria y en años anteriores se han celebrado ferias como drinktec, PRO FachHANDEL Y Food & life. (Events Eye, 2024)

3.2.2. Análisis del mercado actual (Matriz de Ansoff)

Situación actual

Según los datos de ImpExp Ec, el sector atunero ecuatoriano ya exporta a ciudades como Hamburgo y Berlín, que representan mercados consolidados en Alemania, pero aún no ha conseguido penetrar en Múnich, donde el poder adquisitivo es alto, la gente está interesada en la sostenibilidad y la demanda de productos de alta calidad es elevada.

Oportunidad

El consumo de pescado en Alemania y la demanda de productos lo convierte en mercado atractivo por sus consumidores concienciados con el medio ambiente.

3.2.3. Propuesta

Elaboración de estrategia de diversificación de mercado para mejorar el posicionamiento del sector atunero ecuatoriano en Múnich, Alemania.

Objetivo principal

Ampliar la participación del sector atunero ecuatoriano en Alemania con un enfoque en Múnich mediante estrategias de diversificación de mercados basada en la matriz de Ansoff complementando las bases con el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Objetivos específicos

- Identificar un mercado potencial para expandirse mediante el análisis de los datos obtenidos de ImpExp Ec.
- Elaborar una estrategia de diversificación de mercados para expandirse en el mercado alemán en base al modelo de Ansoff.
- Evaluar la viabilidad de la propuesta mediante el criterio de expertos con el fin de determinar si es factible en la vida real.

3.2.3. Elaboración de la estrategia a partir de la matriz de Ansoff complementando con las 5 fuerzas de Porter

La Matriz de Ansoff, también conocida como Matriz de Crecimiento de Productos y Mercados, es una herramienta estratégica que ayuda a las empresas a identificar oportunidades de crecimiento mediante la combinación de productos y mercados. Esta matriz se divide en cuatro cuadrantes como se puede observar en la tabla 11: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación, ofreciendo cada uno de ellos diferentes alojamientos para la expansión de los negocios.

La penetración de mercado es una estrategia que tiene como objetivo aumentar la participación en el mercado en mercados existentes con productos existentes. Según Alvarado et al. (2022), esta estrategia afecta la cartera de productos ya vendidos en los mercados convencionales sin introducir riesgos significativos en la relación producto-mercado. El objetivo principal es aumentar la participación en el mercado a través de acciones como la mejora de la eficiencia comercial, campañas de marketing intensivas o ajustes de precios que permitan explorar plenamente el potencial de los mercados actuales sin correr grandes riesgos.

Por otro lado, el desarrollo de productos implica la introducción de productos nuevos o adquiridos en mercados existentes. Alvarado et al. (2022) explican que esta estrategia implica desarrollar o cambiar productos para satisfacer mejor las necesidades de los clientes existentes, promoviendo así la lealtad del cliente y abriendo nuevas oportunidades de ingresos. Generalmente, esta opción se utiliza cuando una empresa ya tiene una participación significativa en el mercado y desea ampliar su oferta de productos diversificándose.

Al desarrollo de nuevos mercados, la atención se centra en áreas geográficas o segmentos de mercado desatendidos. De acuerdo con Alvarado et al. (2022), esta estrategia puede implementarse tan ampliamente como en los mercados internacionales, incluidas las exportaciones, la creación de nuevas sucursales o la adquisición de nuevos canales para la distribución. Este enfoque permitirá a la empresa diversificar su base de clientes y reducir su dependencia de los mercados tradicionales.

En el último cuadrante, la diversificación se considera una estrategia más difícil porque implica la introducción simultánea de nuevos productos en nuevos mercados. Segundo Armijos et al. (2020), esta propuesta estratégica sugiere un crecimiento en

ambas dimensiones, lo que plantea mayores riesgos, pero también la oportunidad de grandes retornos. La diversificación puede ser relevante cuando existen sinergias entre productos o mercados nuevos y antiguos, o independientemente cuando una empresa entra en áreas completamente nuevas. Dentro de las cuatro estrategias de la matriz de Ansoff, la diversificación de mercados consiste en introducir nuevos productos en nuevos mercados. (Guevara, et, al. 2024). Aquí existe una gran oportunidad, pero con riesgos que podrían generar muchas utilidades para Ecuador, solo es cuestión de atreverse, porque como mencionan Aguilar et.al (2024) Ecuador no está aprovechando totalmente las oportunidades que brindan los demás países ya que prefiere mantener relaciones comerciales con mercados con los que ya mantiene una relación y no se esfuerza por maximizar su presencia.

Para la industria del sector atunero ecuatoriano, la diversificación de mercados es una estrategia fundamental para fortalecer su posición en el mercado europeo frente a la competencia de China. Esta estrategia reduce la dependencia de los mercados tradicionales, evita los riesgos asociados a las perturbaciones económicas y explora nuevas oportunidades de negocio que contribuyen significativamente al logro de los objetivos de la investigación.

TABLA 10.

Modelos de crecimiento según Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE PRODUCTO
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

FUENTE: Espinoza, 2020.

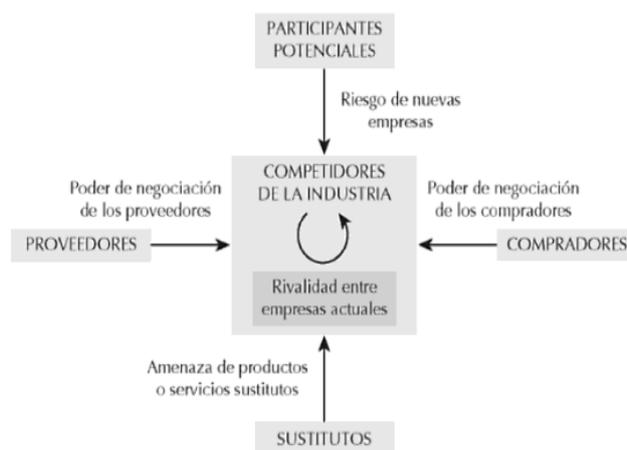
La matriz de Ansoff es una herramienta que permite desarrollar estrategia de crecimiento en base a productos y mercados, en este caso se aplicará para la diversificación del sector atunero ecuatoriano. Como lo menciona Guevara. et.al (2024). La matriz de Ansoff es una importante herramienta estratégica para gestionar la expansión

y diversificación de la oferta exportable con el fin de satisfacer la demanda del mercado internacional.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que la diversificación no es tan sencilla como solo entrar a un nuevo mercado con un nuevo producto, sino que debe ser de manera competitiva como lo menciona (Briones, 2023) para que una empresa pueda tener éxito al internacionalizarse debe ser competitiva en el mercado global, lo que implica que sus bienes o servicios igualen o superen a la calidad de los bienes o servicios de sus competidores ya sea con precios, calidad, marketing, experiencias, etc. Por ello para fortalecer la estrategia de diversificación en base a la matriz de Ansoff, se complementa con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, propuesto por Michael Porter (1980) que se encuentra plasmado en su libro “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” mismo modelo que nos permitirá evaluar la competencia dentro de la industria y los factores que pueden afectar a la viabilidad del proyecto.

Según Garzón y Landázuri (2023) el modelo de las 5 fuerzas de Porter “es una herramienta analítica que posibilita el análisis de las fuerzas interactuantes, y la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos existentes. permitiendo perfilar ventajas sostenibles mediante decisiones estratégicas que toma una empresa frente a sus rivales.

A continuación, se presenta la Figura 1 tomada de la obra de Porter que ilustra las fuerzas que impulsan la competencia en la industria:



(Porter, 1982)

Porter plantea que la competitividad no depende tan solo de los competidores, si no que de otras fuerzas como:

1. Rivalidad entre competidores existentes

Se debe a que las empresas que pertenecen a un mismo sector industrial ven que tienen la oportunidad de poder hacer crecer su posición dentro del sector.

2. Riesgo de nuevas empresas

La presencia de nuevos competidores va a depender del tamaño de las barreras de entrada de un sector ya que el nacimiento de nuevos competidores hace que exista la necesidad de seguir compitiendo en precios, costos e inversión.

3. Poder de negociación de los proveedores

Estos pueden ejercer un poder de negociación con los demás participantes del sector impactando en precios, costos, calidad llegando a dominar el mercado por el dominio de tan solo una parte de ellos.

4. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos, son productos que cumplen con la misma función del producto principal del sector, por lo que la competencia también están con las empresas que ofrecen productos sustitutos, limitando el rendimiento del sector y afectando a los precios y costos.

5. Poder de negociación de los compradores o clientes

Estos poseen el poder de negociar y forzar a la baja de precio, negociando ya sea por calidad superior, mejor servicio, mejor precio, etc. generando competencia y afectando directamente a la rentabilidad de la empresa.

Para entender mejor las dinámicas competitivas en el mercado Europeo, se ha usado el modelo de Porter para poder analizar la competencia, en este modelo se analiza las fuerzas que influyen directamente sobre las empresas en el mercado y cómo estas impactan al posicionamiento del atún ecuatoriano frente a la competencia de China, por lo que a continuación, se detalla este análisis desglosado en una tabla en que detalla su impacto en la diversificación de mercados para el sector atunero ecuatoriano.

Tabla. 11

Modelo de las 5 fuerzas de Porter aplicado

Fuerza de Porter	Descripción	Impacto en el sector Atunero ecuatoriano enfocado en la diversificación de mercados.
Rivalidad entre competidores existentes	La rivalidad entre los competidores existentes como en el caso analizado China como uno de los mayores competidores.	Según los datos obtenidos de Trade Map los mayores competidores de Ecuador en el sector atunero son Tailandia con una cantidad exportada en miles de dólares de \$2.070.546, le sigue china con una cantidad exportada en miles de dólares de \$832.242, luego esta Vietnam con \$354.040 y Filipinas con 334.607, en 2023. (Trade Map, 2023)
Riesgo de nuevas empresas (competidores)	La facilidad con la que nuevos competidores podrían ingresar al mercado europeo, principalmente en Alemania.	Según datos obtenidos en Trade Map, algunos de los competidores que podrían en algún momento llegar a competir directamente con nosotros podrían ser Brasil, que ocupa el lugar número 33 en exportadores de atún del mundo con una cantidad exportada de 22.571 en miles de dólares, luego le sigue Colombia que ocupa el lugar 34 en exportadores del mundo con una cantidad exportada de 21.258 en miles de dólares. (Trade Map, 2023)
Poder de negociación de los proveedores	La capacidad que tienen los proveedores para influir en el precio y condiciones del atún.	<p>Según el informe emitido por CIAT (comisión interamericana del atún tropical) en 2024, sólo en el océano pacífico oriental los responsables de la captura de atún de diferentes especies fueron Ecuador en primer lugar siendo el más influyente (Santana y Tóala, 2022) con una participación de 43.7% seguido de México con un 19.1%, Panamá 124.2% y estados unidos con un 5% entre otros. (CIAT, 2024)</p> <p>Según datos de WCPFC (comisión de pesca del océano pacífico y central) los principales países responsables de la captura de atún son: Indonesia, Japón, Filipinas y China. (WCPFC, 2024).</p> <p>ICCAT (comisión internacional para la conservación de atún atlántico) indica en su catálogo sobre estadísticas de capturas que los principales responsables de captura de atún, son España, Francia, China y Brasil. (ICCAT, 2025).</p> <p>Y por último la FAO muestra datos sobre los principales responsables de la pesca en el océano Índico que son Francia, Japón, Tailandia, República de Corea entre otros. (FAO, s.f).</p> <p>Estos datos, nos demuestran que el mercado de proveedores es muy amplio y aunque Ecuador es uno de los principales exportadores y uno de los que mayores cantidades capturan al año, existen otros países que capturan más que Ecuador y otros que le siguen por lo que capacidad de influir sobre el precio es un tanto moderada lo que limita un poco su poder de negociación.</p>

Amenaza de productos sustitutos	La disponibilidad de productos alternativos que puedan reemplazar al atún.	Existen otros productos similares que podrían sustituir al atún, como por ejemplo la caballa , tiene propiedades similares al atún, en donde según Trade Map, sus exportaciones las lideran China en primer lugar con una cantidad exportada de 245.992 en miles de dólares y a esta le sigue Tailandia con una cantidad exportada de 74.770 en miles de dólares, en donde Europa ocupa una importante presencia como comprador, liderando: Reino Unido, Italia, Francia, y Países Bajos, Alemania ocupa el 17 lugar como comprador de este producto. Otro producto importante que podría sustituir al atún es la anchoa , que tiene similares valores nutricionales que el atún y además aporta una gran cantidad de omega3 y calcio, según datos obtenidos de Trade Map los países que lideran en sus exportaciones son: Marruecos, España, Italia y Perú; China ocupa el lugar 11vo con una cantidad exportada de 4.335 en miles de dólares. Alemania está en el 7mo lugar de los principales compradores de este producto con una cantidad importada de 14.041 en miles de dólares y Ecuador no aparece como exportador del mismo. (Trade Map, 2023)
Poder de negociación de los compradores o clientes	Los compradores del mercado europeo tienen influencia en los precios y condiciones del atún que importan lo que puede impactar en la capacidad de los exportadores ecuatorianos para mantener precios competitivos frente a China.	El poder de negociación de los compradores en el mercado del atún ecuatoriano es muy alto especialmente en Europa donde los compradores tienen un alto poder adquisitivo y preferencia por productos de alta calidad, los mayores compradores de Europa como ya se ha mencionado son España, Francia, países bajos, etc. en donde sus principales mercados son China, Ecuador y Tailandia, entonces al tener varias opciones de mercado hace que los compradores tengan una baja necesidad de dependencia de los proveedores y les otorga una mayor capacidad para negociar precios y condiciones comerciales. Entrando en el ámbito de las condiciones comerciales, Europa se caracteriza por ser exigente en cuanto a certificaciones internacionales de calidad como la HACCP que garantiza la inocuidad de los productos(MIPRO, 2017), la MSC que demuestra que existen prácticas pesqueras sostenibles (MIPRO, 2022) y la Dolphin Safe que asegura que sus prácticas pesqueras no dañan a los delfines (Clúster, 2018) y bueno, además de estas están otras muy importantes como la ISO 22000 que especifica que existe un sistema de gestión de inocuidad. Estas limitan la cantidad de proveedores elegibles y ejercen presión sobre los exportadores para que cumplan con estos requisitos.

Con este análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicadas al sector atunero ecuatoriano en el mercado europeo evidencia que existe una fuerte rivalidad entre los competidores, el riesgo de que nuevas empresas competidoras emerjan es latente, el poder de negociación de los proveedores es moderado ya que Ecuador es uno de los líderes en capturas dentro de su zona, pero existen otros países con volúmenes muy significativos que pueden influir en la dinámica del mercado, también existe una leve amenaza de los productos sustitutos con especies que se mencionaron como la caballa o las anchoas que ofrecen opciones viables a los consumidores si lo que buscan son opciones nutritivas,

aunque cabe destacar que el atún además de ser elegido por su delicioso sabor y su valor nutricional también por su práctica forma de utilizar. Y finalmente el poder de negociación de los compradores es alto debido a que existe una fuerte diversidad de opciones en el mercado y las exigencias de certificaciones con las que deben cumplir los exportadores.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter ha permitido identificar los desafíos y oportunidades dentro del mercado europeo para el atún ecuatoriano, llevándonos a elaborar un plan de acción estratégico basado en los principios de la diversificación de la matriz de Ansoff con el objetivo de fortalecer al sector atunero ecuatoriano mediante la estrategia de diversificación de mercado. Este plan se enfocará en introducir un nuevo producto y en la expansión de un nuevo mercado, en este caso una parte que no ha sido explorada en un mercado ya existente.

3.2.4. Plan de acción

Tabla 12.

Plan de Acción

Actividad	Descripción	Aplicación	Tiempo
Creación del nuevo producto	Diseñar un producto en base a atún ecuatoriano con sabores innovadores	Los consumidores alemanes muestran una demandante inclinación hacia alimentos saludables y naturales, evitando productos con aditivos artificiales. Esta tendencia se refleja en la demanda de productos con etiquetas limpias y listas de ingredientes simples. Aunque el mercado de aditivos alimentarios en Alemania está en crecimiento, con una tasa compuesta anual del 3,34% proyectada hasta 2025 (Mordor Intelligence, 2024), esto se debe principalmente a la innovación en aditivos naturales y funcionales que mejoran la calidad sin comprometer la salud. Un Aditivo Alimentario (AA) es cualquier sustancia cuyo uso puede resultar en un componente que afecte directa o indirectamente las características de cualquier alimento (Carbajal y Moreno, 2023). Por lo tanto, es esencial que el nuevo snack de atún se elabore sin aditivos artificiales, resaltando su naturalidad y beneficios para la salud, alineándose con las expectativas del consumidor alemán.	2 meses
Diseño de empaque	Crear un empaque atractivo y sostenible alineado a las preferencias del consumidor alemán.	La conciencia medioambiental es una característica destacada entre los consumidores alemanes. Un estudio reveló que el 79% de los alemanes apoya la prohibición de productos plásticos desechables y sólo el 29% considera que existen suficientes envases respetuosos con el medio ambiente en el mercado (Inhoffen, 2019). Esta percepción indica una oportunidad para introducir productos con empaques sostenibles. Al utilizar envases biodegradables o reciclables para el snack de atún, no solo se satisface una demanda del mercado, sino que también se fortalece la imagen de la marca como responsable y comprometida con la sostenibilidad.	1 mes
Identificación del mercado y distribuidores en Múnich	Identificar posibles distribuidores locales para la venta del producto	Para la distribución del nuevo producto en Múnich es bueno considerar alianzas con un reconocido supermercado y tiendas locales por ejemplo el poder del retail local tiene como principales protagonistas 4 grandes grupos según Pérez (2021): Grupo Edeka (25,5% de cuota de mercado), Grupo Schwarz (18,1%), Rewe (17,5%) y Aldi (13,8%).	1 mes

Lanzamiento del producto	Promocionar el nuevo producto en redes sociales, envío de muestras en principales supermercados y exposición en ferias internacionales.	Realizar degustaciones, promociones en punto de venta y campañas en redes sociales. Alemania es reconocida por albergar numerosas ferias internacionales en el sector alimentario ofreciendo plataformas ideales para presentar nuevos productos y establecer contactos comerciales por ejemplo la Feria ANUGA en Alemania que se realiza bianualmente ya que es la mayor feria de alimentos y bebidas del mundo, cubre con sus 10 ferias especializadas, todos los segmentos de mercado del sector (NFerías, 2025).	3 meses
Evaluación	Analizar el feedback del mercado mediante encuestas a clientes y análisis de las ventas.	Recolectar datos de clientes y ajustar sabores, empaques o estrategias según el mercado	1 mes

Elaborada por: Autores.

Tabla.13

Propuesta de nuevo producto

	Gustos y preferencias en cuanto a sabor y calidad de los alemanes	Empaques adaptados a los gustos y necesidades de los alemanes
PROPUESTA DE NUEVO PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sin aditivos artificiales <input type="checkbox"/> Baja concentración de sodio <input type="checkbox"/> Manejo de desperdicio de aceite: reducir la cantidad de aceite en cada empaque. <input checked="" type="checkbox"/> Con aditivos naturales: aceite de oliva <input checked="" type="checkbox"/> Sabor agradable al paladar alemán: cítrico = limón 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Vuelca fácil= sostenible, liviano, reduce cantidad de aceite, permite que el producto salga completo. (Grupo Calvo) <p>Oportunidad: 1. Usar el mismo empaque ya patentado por el grupo Calvo a través de una negociación de licencias) 2. Crear un nuevo empaque en base a este diseño sostenible</p>

Según el comité de cítricos de Chile (2020) los alemanes están muy interesados en la compra de limones y demás productos cítricos, este interés demuestra que existe una posibilidad de entrar por el lado de esa preferencia creando un producto de atún que tenga un toque de limón, la frase con la que se lo promocionaría sería “con un toque de limoncito criollo”, frase que en Ecuador es muy conocida, y transmite autenticidad, pertenencia, confianza en que es un producto natural, entonces con esto se pretende llevar un pedacito de la cultura ecuatoriana a paladar de los alemanes. Ahora cuando hablamos de aditivos naturales uno muy bueno es el aceite de oliva que es un excelente conservante natural, además de ser muy bueno para la salud cardiovascular y ósea (Robert, et. al, 2020) lo que hace que sea una alternativa natural y muy saludable, justo lo que buscan los alemanes.

Siguiendo con el empaque, en 2022 el grupo Calvo ubicado en España creó y patentó el envase para atún “vuelca fácil” que responde así a la necesidad de que las empresas exportadoras adopten modelos de producción más sostenibles que incorporen estrategias de optimización de los recursos y reduzcan el impacto medioambiental, por lo que su uso constituye una respuesta estratégica a las expectativas del mercado alemán. (Ortiz. et.al; 2021) además este empaque cuenta con una tecnología Real peel que permite abrir el empaque de una manera más cómoda, es de un material sostenible y permite la reducción de aceite en el envase, y que el producto salga de una sola. (Nauterra, 2021).

Producto final: entonces en base a estos datos se propone ofrecer un innovador sabor a atún que combina aditivos naturales de alta calidad, como el aceite de oliva, con el auténtico sabor de los limones criollos ecuatorianos. Este producto no sólo destaca los sabores naturales y frescos que buscan los consumidores, sino que también transmitirá la identidad cultural de Ecuador. Además, se puede diseñar un envase innovador inspirado en la tecnología de fácil apertura, similar a la 'Vuelca Fácil' del Grupo Calvo, para ofrecer a los consumidores una experiencia de consumo práctica, cómoda y moderna. Con esta propuesta, queremos ofrecer un producto único que no sólo responda a la demanda del mercado, sino que esté en línea con los valores y gustos nacionales e internacionales.

3.3. Evaluación teórica del aporte práctico

Para evaluar la factibilidad de las estrategias de diversificación se ha tomado en consideración a cuatro expertos mismos que han sido seleccionados por su labor como profesionales y docentes en áreas de investigación y años de experiencia en el comercio exterior abarcando áreas como logística, marketing, entre otras áreas. Para la evaluación se proporcionó a los expertos mediante correo electrónico y en hojas impresas en otros casos la fundamentación teórica y el aporte práctico de nuestra investigación además de un enlace de Google forms en 8 criterios de evaluación con una escala valorativa en dónde los expertos podían dar su criterio teórico-técnico acerca del porcentaje de éxito que tendrían las estrategias de diversificación.

A continuación, se presentan los datos obtenidos de la encuesta

Escala valorativa para la evaluación

1. (9) Muy adecuado (MA)
2. (7-8) Bastante adecuada (BA)
3. (5-6) Adecuada (A)
4. (3-4) Poco adecuada (PA)
5. (1-2) No adecuada (NA)

Tabla N°14

Evaluación de las estrategias de diversificación de mercados.

EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN									
EXPERTO	VALORACIÓN	PREGUNTAS							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Experto 1	MA		X				X	X	
	BA	X		X	X	X			X
	A								
	PA								
	NA								

	MA																		
Experto 2	BA																		
	A	X			X			X	X	X									
	PA			X		X													X
	NA																		
	MA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Experto 3	BA																		
	A																		
	PA																		
	NA																		
	MA	x			x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Experto 4	BA			x		x													
	A																		
	PA																		
	NA																		

Pregunta 1

El 75% de los expertos opinan que los principios teóricos en que se basan las estrategias de diversificación si favorecen al logro del objetivo de la investigación siendo estas muy adecuadas (MA) y el otro 25% opina que son adecuadas.

Pregunta 2

El 75% de los expertos encuentran que el diseño y las metodologías de las estrategias si favorecen el logro del objetivo de la investigación, siendo así muy adecuados (MA), mientras que el 25% opina que es poco adecuado (PA).

Pregunta 3

El 50% de los expertos opina que las etapas declaradas en las estrategias están organizadas de forma lógica favoreciendo la resolución del problema planteado en la investigación, siendo bien

adecuadas, mientras que el 25% opina que son muy adecuadas (MA) y el otro 25% opina que son adecuadas (A).

Pregunta 4

El 75% de los expertos encuentran que se describe de manera clara y precisa las acciones que se deben llevar a cabo en cada etapa de las estrategias, siendo así Muy Adecuadas para mientras que el 25% la encuentra Adecuadas

Pregunta 5

Los resultados indican que el 75% de los expertos encontraron que la matriz de Ansoff y el modelo de las 5 fuerzas de Porter aportan a la elaboración de las estrategias de diversificación, por lo que son muy adecuadas (MA). Y el 25% opina que son adecuadas (A).

Pregunta 6

el 25% de los expertos opina que el nivel de satisfacción de las estrategias es bien adecuado (BA), el 50% que es muy adecuado (MA) y el otro 25% dice que son adecuadas.

Pregunta 7

El 75% de los expertos opina que las estrategias propuestas son realistas y están alineadas a las capacidades del sector atunero ecuatoriano de tal manera que pueden fortalecer al sector en el mercado europeo por lo que son muy adecuadas (MA) y el otro 25% cree que son poco adecuadas.

Pregunta 8

Los resultados muestran que el 75% de los expertos están de acuerdo con que las estrategias propuestas contribuyen a la mejora de las exportaciones del sector atunero hacia el mercado europeo siendo así muy adecuadas (MA) y el otro 25% dice que son poco adecuadas (PA) A continuación, se destacan los criterios a mejorar propuestos por cada experto.

Tabla N°15

Recomendaciones de los expertos

Experto	Recomendaciones para mejorar
Experto 1	El producto debe ser atractivo para el mercado alemán, acorde a sus gustos y necesidades, tomando en cuenta que hubo un momento de mala reputación para Ecuador.
Experto 2	Analizar porque se perdió el mercado y corregirlo. Reiterar que cambios pide UE. La matriz de Ansoff es muy superficial. No es el producto, sino el mercado el que hay que diversificar.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos sobre las estrategias de diversificación de mercados para fortalecer el sector atunero ecuatoriano en el mercado europeo frente a la competencia de China, en 2024.

En esta investigación se elaboraron estrategias de diversificación de mercados a partir del análisis de información relevante sobre exportaciones, regulaciones comerciales y estrategias de diversificación, se han identificado elementos clave que pueden fortalecer la posición del atún ecuatoriano en Europa.

Uno de los puntos más relevantes señala que la diversificación de mercados a través de la segmentación de los consumidores y la provisión de productos de valor añadido es una táctica factible para potenciar la competitividad en la industria. Esto se alinea con estudios previos como el de Sánchez et al. (2021), destaca que a pesar de que es un procedimiento complicado debido al nivel de conocimiento presente en las empresas, una certificación de calidad podría contribuir de manera significativa a la implementación de mejores prácticas en el servicio y atención al turista, volviéndose más competitivas. Para Ecuador, certificaciones como MSC (Marine Stewardship Council) y Dolphin Safe se destacan como elementos distintivos relevantes para la competencia con China, cuyo objetivo primordial es disminuir los costos de producción y la exportación en masa.

Otro elemento crucial para restaurar la confianza y competitividad del sector atunero en el mercado europeo es la eliminación de la tarjeta amarilla a Ecuador. Esta penalización, aplicada por violaciones a los criterios de calidad y la presencia de prácticas de pesca ilícita, ha tenido un impacto considerable en la degradación de la reputación del atún ecuatoriano, impactando su demanda en mercados que aprecian la sostenibilidad y la rastreabilidad. La "tarjeta amarilla" es un mecanismo legislativo establecido en el Protocolo No. 2 del Tratado de Lisboa que se activa cuando emiten un dictamen motivado en contra, alegando que la propuesta infringe el principio de subsidiariedad (Brhlíková, 2021, p. 9).

Otro aspecto importante en el debate es la visión de los consumidores europeos acerca del atún de Ecuador. De acuerdo con la información evaluada, se observa un interés en aumento por productos pesqueros sostenibles y de comercio equitativo en la Unión Europea. Este comportamiento de los consumidores subraya la importancia de robustecer estrategias de

marketing fundamentadas en la distinción por calidad y sostenibilidad, lo que posibilitaría establecer el atún ecuatoriano como una alternativa de alta gama en contraposición al producto chino, que generalmente se considera una opción más asequible.

En cuanto a la evaluación de expertos en comercio exterior, se subrayó que las críticas indican que la matriz de Ansoff, tal y como se utilizó en el estudio, es excesivamente superficial, dado que no se enfoca en el producto en sí mismo, sino en la necesidad de diversificar los mercados de destino. Sin embargo, la estrategia propone que debe dirigirse a descubrir y penetrar nuevos segmentos de mercado en Europa que brinden condiciones propicias para la introducción de productos de excelente calidad, y a la vez introducir un producto con valor agregado que se adapte a las necesidades del consumidor.

Los resultados logrados corroboran la hipótesis propuesta en este estudio: "Si se implementan estrategias de diversificación de mercados basadas en la diferenciación de producto, certificaciones de calidad y optimización logística, entonces se fortalecerá la competitividad del sector atunero ecuatoriano en el mercado europeo frente a la competencia de China en 2024", Pese a que las estrategias sugeridas aún no han sido implementadas en la realidad, la confirmación de especialistas corrobora su factibilidad teórica.

CONCLUSIONES

Primero, se establece que el sector atunero de Ecuador ha sufrido una transformación considerable desde sus comienzos, ajustándose a las exigencias del mercado mundial y las circunstancias internacionales. Los estudios históricos demuestran que, pese a su fortalecimiento en los mercados convencionales, la industria ha lidiado con retos recientes que han reducido su cuota de mercado en Europa, en cierta medida debido al aumento de la competitividad de naciones como China.

Igualmente, se describe de manera gnoseológica el proceso de producción y exportación del atún ecuatoriano, reconociendo fortalezas en cuanto a calidad y capacidad productiva, pero también restricciones originadas por prácticas anteriores que impactarán en la reputación del producto. Este análisis permitió comprender la complejidad del proceso de exportación y la importancia de poner en marcha estrategias que potencien la reputación y competitividad de la industria.

El estudio también consiguió describir las estrategias de diversificación de mercados utilizadas en la industria, basándolas teóricamente en modelos conocidos como la matriz de Ansoff y el estudio de las cinco fuerzas de Porter. Se deduce que, aunque se ha reconocido la diversificación de mercados como un instrumento esencial para reducir la dependencia de los mercados convencionales, su implementación eficaz exige no solo la búsqueda de nuevos emplazamientos, sino también la modificación de la oferta para satisfacer los estándares requeridos por mercados como el europeo.

El estudio también consiguió describir las estrategias de diversificación de mercados utilizadas en la industria, basándolas teóricamente en modelos conocidos como la matriz de Ansoff y el estudio de las cinco fuerzas de Porter. Se deduce que, aunque se ha reconocido la diversificación de mercados como un instrumento esencial para reducir la dependencia de los mercados convencionales, su implementación eficaz exige no solo la búsqueda de nuevos emplazamientos, sino también la modificación de la oferta para satisfacer los estándares requeridos por mercados europeos.

Además, se desarrollaron estrategias concretas de diversificación de mercados que sugerirán ingresar a nuevos nichos, potenciar la trazabilidad y aceptar certificaciones internacionales, así como mejorar la logística. Todo esto posibilita recuperar y consolidar la posición del atún ecuatoriano ante la competencia de China. La comprobación de estas estrategias

a través del criterio de especialistas avala su factibilidad y pertinencia en el panorama actual del comercio global.

Por último, la implementación de estas tácticas, sumada a un monitoreo constante de indicadores como la cuota de mercado en Europa y el volumen de exportaciones, demuestra que el robustecimiento del sector atunero de Ecuador se puede potenciar a través de la diversificación de mercados. Por lo tanto, se corrobora la teoría de que, al aplicar estrategias de diversificación enfocadas en descubrir nuevos mercados posibles y potenciar la competitividad mediante la calidad y la sostenibilidad, se podrá recuperar y expandir la cuota de mercado en Europa, estableciendo una posición más sólida ante la rivalidad de China en 2024.

RECOMENDACIONES

- Enfatizar las certificaciones de sostenibilidad y trazabilidad del atún ecuatoriano destacando sellos como MSC y Dolphin Safe, además incorporar términos que evoque la identidad ecuatoriana como en la propuesta del producto “con un toque de limón criollo” para reforzar la percepción de calidad, origen e interés por la cultura ecuatoriana.
- Establecer acuerdos con supermercados en Europa que prioricen productos sostenibles, así como fortalecer la presencia en ferias internacionales y seguir ampliando las redes comerciales.
- Implementar un monitoreo constante de las estrategias de precios, posicionamiento y canales de distribución utilizados por el atún de la competencia permitiendo anticipar los movimientos de la misma y así mejorar la propuesta en tiempo real.
- Se aconseja que futuras investigaciones expandan el estudio hacia otros mercados en desarrollo en Europa, analicen el efecto de la digitalización en la venta del atún de Ecuador y analicen las tendencias de consumo tras la pandemia para ajustar las estrategias de diversificación de forma más eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, L. F., Cabral, A. C., Alvarado, T., & Perales, M. (2022). La matriz de Ansoff herramienta estratégica para incrementar la competitividad de los productores de hidalgo. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 51, 3. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14174841003>
- América Economía. (2023). La Unión Europea retirará la tarjeta amarilla al sector pesquero de Ecuador en septiembre de 2024. <https://www.americaeconomia.com/union-europea-retiraria-la-tarjeta-amarilla-al-sector-pesquero-de-ecuador-en-septiembre-de-2024>
- Andrade, M., & Lozano, J. (2021). Acuerdo comercial multipartes y su incidencia en las exportaciones de atún al mercado italiano. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://doi.org/10.51896/oel/DAVP8838>
- Ansoff, Harry (1957), Strategies for diversification, *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Arango, E., García, F., y Serna, J. A. (2020). Impacto de la estrategia de diversificación en el desempeño financiero en empresas de la Bolsa Mexicana de Valores. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas. Nueva Época*, 15(1), 135-144. <https://doi.org/10.21919/remef.v15i1.384>
- Barrientos, P., y Motta, M. (2020). *Diversificación y competitividad de la agricultura peruana en el comercio internacional*. *Equidad y Desarrollo*, (36), 129-150. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss36.6>
- Barrientos (2017). Estrategia de diversificación productiva en Perú y su aplicación en el sector agrícola. *Revistas UDEM*. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/2364/2002>
- Brhlíková, R. (2021). *El papel de los parlamentos nacionales en los procesos de decisión de la Unión Europea*. *Revista Cubana de Derecho*, 1(2). <https://orcid.org/0000-0001-5891-4129>
- Briones C. (2023). Competitividad internacional del sector atunero. *Dialnet*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8946148>

Cámara nacional de pesquería (2023). Mediante política contingente de creciente demanda de lomos de atún de unión europea absorbido por China. <https://camaradepesqueria.ec/mediante-politica-europea-de-contingentes-creciente-demanda-de-lomos-de-atun-de-ueabsorbida-por-china/>

Carbajal, J. A., & Moreno, P. A. (2023). *Aditivos alimentarios adicionados en alimentos envasados o enlatados en México ¿información confiable?* *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 27(1), 51-62. <https://doi.org/10.14306/renhyd.27.1.1768>

CEIPA. Industria procesadora de atún. (2024). https://ceipa.com.ec/wp-content/uploads/2024/02/03_Revista-Industria-Procesadora-de-Atun-CEIPA_-15-anos.compressed.pdf

CIAT. (2024) Capturas acumulativas. <https://www.iattc.org/es-ES/Data/Cumulative-catch#>

Clúster. (2018). Las certificaciones y normativas internacionales de la pesca en Ecuador. <https://clusters.ebizor.com/las-certificaciones-y-normativas-internacionales-de-la-pesca-en-ecuador/>

Comajuncosa J. (2024). Las causas de la reaparición de la inflación en 2020-2023. *Dialnet* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9372700>

Comisión de Pesca del Pacífico Occidental y Central. (2024). Estado actual de las existencias y consejos. <https://www.wcpfc.int/current-stock-status-and-advice>

Comisión Europea (2020). La UE y China alcanzan un acuerdo de principio sobre inversiones. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/es/ip_20_2541/IP_20_2541_ES.pdf

Comité de cítricos. (2020). Alemania: Crece interés por importar limones orgánicos desde Chile. <https://www.comitedecitricos.cl/porta1/18-news/noticias-internacionales/294-alemania-crece-interes-por-importar-limones-organicos-desde-chile>

- El comercio (2023). Ecuador mantiene las exportaciones de atún aleta amarilla a Estados Unidos. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-seguira-exportaciones-productos-atun-aleta-amarilla-ee-uu .HTML>
- Enrique Rus Arias (2020) Diversificación: Qué es, tipos y estrategias. Economipedia <https://economipedia.com/definiciones/diversificacion.html>
- EUMOFA. (2023). *El mercado pesquero de la UE: Edición 2023*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2771/356785>
- FAO. (s.f). Comisión de Atún para el Océano Índico. https://www.fao.org/unfao/govbodies/gsb-subject-matter/statutory-bodies-details/es/c/178/?no_cache=1
- Galván, A., Delgado, J. G., y García, F. (2021). *Impacto de la estrategia de diversificación en el valor de las empresas familiares*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 27(3), 169-184.
- Garzón G. Landázuri B. (2023). ESTUDIO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN EMPRESAS INDUSTRIALES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. Revista Tambara.
- Global Fishing Watch. (2023). Ecuador da un paso crítico para combatir la pesca ilegal y comparte datos de seguimiento de embarcaciones. <https://globalfishingwatch.org/es/sin-categorizar/ecuador-da-un-paso-critico-para-combatir-la-pesca-ilegal-y-comparte-datos-de-seguimiento-de-embarcaciones/>
- González Patricia (2023). Un software que controla la pesca ilegal en Ecuador. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/software-pesca-ilegal-ecuador/>
- ICCAT. (2025). Bases de datos ICCAT. <https://www.iccat.int/en/accesingdb.html>
- Inés de Azkue. (2023). Mercado. *Enciclopedia Humanidades*. <https://humanidades.com/mercado/#ixzz8fXXwBmgU>
- Inhoffen, L. (2019). *Große Mehrheit der Verbraucher achtet auf umweltfreundliche Verpackungen*. <https://yougov.de/consumer/articles/22859-grosse-mehrheit-der-verbraucher-achtet-auf-umweltf>

- Labarca, N., (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Revista de la Sociedad de la Información*, 13 (2), 158-184.
- Mag, J. (2023). Una década de sostener el posicionamiento en el comercio atunero mundial. *Revista Industrias*. <https://revistaindustrias.com/una-decada-de-sostener-el-posicionamiento-en-el-comercio-atunero-mundial/>
- Mendoza, B. (2023). Sector atunero busca recuperar mercados en Sudamérica y Europa. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/atun-mercado-sudamerica-europa/#>
- MIPRO. (2022). Ecuador obtiene certificación de pesca sostenible en conservación del atún. https://www.produccion.gob.ec/ecuador-obtiene-certificacion-de-pesca-sostenible-en-conservacion-del-atun/?utm_source=
- Mordor Intelligence. (2024). *Alemania Aditivos alimentarios Tamaño del Mercado*. https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/germany-food-additives-market?utm_source=chatgpt.com
- Mucha, L., Chamorro, R., Oseda, M., & Alania, R. (2021). Evaluación de procedimientos que se toman para la población y muestra en trabajos de investigación. *Revista Desafíos*, 12(1), 50-57. <https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.253>
- Myriam Quiroa (2019). *Mercado: Definición, tipos, participantes y ejemplos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/mercado.html>
- Nauterra. (2021). Grupo Calvo transforma el sector de la conserva con la innovación Vuelca Fácil® <https://nauterra.com/2021/01/22/vuelca-facil-de-grupo-calvo-transforma-el-sector-de-las-conservas/>
- Navarrete (2004). La Unión Europea ampliada: ¿potencia mundial? SciELO. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2004000300005#:~:text=La%20Uni%C3%B3n%20Europea%20es%20la,m%C3%A1s%20de%205%20por%20ciento.
- NFerias. (2025). *Anuga 2025*. <https://www.nferias.com/anuga/>

- NIRSA. (2021). El atún, uno de los productos del mar ecuatoriano más cotizados en el mercado internacional. <https://nirsa.com/el-atun-uno-de-los-productos-del-mar-ecuatoriano-mas-cotizados-en-el-mercado-internacional/>
- Ortiz Tinoco, Y. M., Espinoza Castillo, J. A., González Illescas, M. L., y Carmenate Fuentes, L. P. (2021). El cambio a envases sostenibles como estrategia competitiva de las empresas exportadoras. Un enfoque de Economía Circular. *INNOVA Research Journal*, 6(3), 246-269. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.2021.1849>
- Pérez, J. (2021, 25 agosto). *C84 | De tiendas por. . . Múnich*. AECOC. <https://www.aecoc.es/articulos/c84-de-tiendas-por-munich/>
- Pico, E. X. (2021). Datos históricos de la Industria Atunera de Manta-Ecuador 1922-1970. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 700-715. <https://orcid.org/0000-0001-6466-3223>
- Pico, J. (2022). Exportación de enlatados de atún y su impacto en la economía ecuatoriana, un análisis retrospectivo a diez años. Repositorio de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/36712/1/T5648e.pdf>
- Real academia española (2019). Diversificar. RAE <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/diversificaci%C3%B3n>
- Rosales, D. E., y De la Cruz Guerrero, L. A. (2019). Los primeros 18 meses del Acuerdo Multipartes Ecuador – Unión Europea. *PODIUM*, (35), 43–56. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.3>
- Rubert, M., Torrubia, B., Díaz-Curie, M., & de la Piedra, C. (2020). Aceite de oliva y salud ósea. *Revista de Osteoporosis y Metabolismo Mineral*, 12 (3), 107-110. <https://doi.org/10.4321/S1889-836X2020000300007>
- Sánchez, A., Nava, R. M., & Delgado, A. D. (2021). Motivaciones de empresas turísticas para certificarse en calidad. Evidencia empírica en el Estado de México. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890391>
- Santana-Bravo, Y., & Tóala-Mendoza, S., (2022). Análisis económico de empresas atuneras de la ciudad de Manta año 2019 - 2020. *593 digital Publisher CEIT*, 7(4-1),404-419 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1219>

- SICE. (2022). *Evolución de la política comercial: países Andinos-UE*.
http://www.sice.oas.org/tpd/and_eu/AND_EU_e.ASP
- Torres, P. (2019). Ecuador's accession to the multiparty Andean-EU trade Agreement: between pragmatism and ideology. *Revista AFESE*.
https://www.afese.com/img/revistas/revista66/multiparty_andean.pdf
- Domínguez Cochancela, J. L., Vega Granda, A. D., Garzón Montealegre, V. J., & Quezada Campoverde, J. M. (2021). Impacto ocasionado por las exportaciones e importaciones entre Ecuador y la unión europea, mediante el acuerdo comercial multipartes, periodo 2010-2019. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 99-105.
- Trade Map. (2023). Potencial exportador Ecuador -Estados Unidos.
<https://exportpotential.intracen.org/es/markets/gap-chart?fromMarker=i&exporter=218&whatMarker=k&what=160414&toMarker=j>
- https://tambara.org/wp-content/uploads/2023/08/5.Fuerzas-de-porter_Garz%C3%B3n_landazuri_FINAL.pdf
- WWF-Ecuador. (2023). La UE le saca tarjeta amarilla al Ecuador. ¿Podemos trabajar juntos y mirar esto como una oportunidad? <https://www.wwf.org.ec/?355433/pescaUE>

ANEXO A

Evaluación hecha a los expertos de comercio exterior

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR EL EXPERTO PARA REALIZAR
LA EVALUACIÓN A LAS ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS PARA
FORTALECER EL SECTOR ATUNERO ECUATORIANO EN EL MERCADO EUROPEO FRENTE A
LA COMPETENCIA DE CHINA, EN 2024.**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que se le pide que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el aporte práctico de nuestro trabajo de titulación “Estrategias de diversificación de mercados para fortalecer el sector atunero ecuatoriano en el mercado europeo frente a la competencia de China, en 2024.” en su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica, a partir de valorar los aspectos que se relacionan a continuación ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en las estrategias competitivas, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número

1.- Valorar si las estrategias de diversificación propuestas se basan en principios teóricos adecuados y relevantes para el contexto de la investigación.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

Siempre que usted marque una de las columnas (I), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

(I)	(I)	(I)	(I V)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

.....
.....

2. - Valorar si el diseño y la metodología de las estrategias de diversificación propuestas favorecen el logro del objetivo de fortalecer al sector atunero ecuatoriano hacia el mercado europeo en el 2024.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

(I)	(I)	(I)	(I V)

BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

.....

3.- Valorar si las etapas declaradas en cada una de las estrategias de diversificación propuestas para fortalecer al sector atunero ecuatoriano hacia el mercado europeo en el 2024 están organizadas de forma lógica favoreciendo la resolución del problema planteado en la investigación.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

Siempre que usted marque una de las columnas (I I), (I I I) ó (I V) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

(I)	(I)	(I)	(I V)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

.....

4.- Valorar si se describe de manera clara y precisa las acciones específicas que deben llevarse a cabo en cada etapa de cada una de las estrategias de diversificación propuestas para fortalecer al sector atunero ecuatoriano hacia el mercado europeo en el 2024.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

Siempre que usted marque una de las columnas (I I), (I I I) ó (I V) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

(I)	(I)	(I)	(I V)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

.....

5. – Valorar si el uso de la matriz de Ansoff para elaborar las estrategias de diversificación que ayuden a fortalecer el sector atunero ecuatoriano hacia el mercado europeo en el 2024 son adecuados como guía para quienes implementen dichas estrategias.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

(I)	(I)	(I)	(IV)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

.....

6. – Valorar el nivel de satisfacción de las estrategias de diversificación, como solución al problema y posibilidades reales de su aplicación en el contexto del sector atunero ecuatoriano.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

(I)	(I)	(I)	(IV)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

.....

7. – Valorar si las estrategias propuestas son realistas y están alineadas con las capacidades y recursos del sector atunero ecuatoriano, de modo que puedan enfrentar eficazmente los desafíos del mercado europeo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

(I)	(I)	(I)	(IV)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

.....

8. – Valorar si, a su criterio, las estrategias propuestas contribuyen al fortalecimiento de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado europeo en el 2024

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(I)	(I)	(IV)

BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

.....

.....

.....

Para finalizar, quiero expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradezco por anticipado su valiosa colaboración y estoy segura que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar las estrategias competitivas, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la práctica.

Muchas gracias por su cooperación y le pido disculpas por las molestias ocasionadas.