UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

Estrategias competitivas para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024

CELI OLAYA SAMANTHA SCARLETH
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR

MACHALA
2024

UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

Estrategias competitivas para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024

CELI OLAYA SAMANTHA SCARLETH
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR

MACHALA
2024

UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

ANÁLISIS DE CASOS

Estrategias competitivas para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024

CELI OLAYA SAMANTHA SCARLETH
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR

ESPINOSA GALARZA MIGUEL ORLANDO

MACHALA
2024

Estrategias competitivas para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024

5% Textos sospechosos

3% **Similitudes**
< 1% similitudes entre comillas (ignorado)
1% entre las fuentes mencionadas (ignorado)
4% **Idiomas no reconocidos**

Nombre del documento: Estrategias competitivas para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024.pdf
ID del documento: 00e5dbda8cf22cbf8f289883f952775af5a0f492
Tamaño del documento original: 4,25 MB
Autor: SAMANTHA SCARLETH CELI OLAYA

Depositante: MIGUEL ORLANDO ESPINOSA GALARZA
Fecha de depósito: 20/3/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 20/3/2025

Número de palabras: 23.885
Número de caracteres: 173.478

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	**ceipa.com.ec** | Proceso del Atún | CEIPA https://ceipa.com.ec/corsea-2/ **38 fuentes similares**	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (85 palabras)
2	**repositorio.uta.edu.ec** https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/36712/1/T5648e.pdf **27 fuentes similares**	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (83 palabras)
3	**ceipa.com.ec** | El atún vietnamita gana espacio en el mercado de los Estados Uni... https://ceipa.com.ec/2024/06/18/el-atun-vietnamita-gana-espacio-en-el-mercado-de-los-esta... **25 fuentes similares**	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (76 palabras)
4	**repositorio.ulvr.edu.ec** http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4036/1/T-ULVR-3391.pdf **25 fuentes similares**	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (70 palabras)
5	**camaradepesqueria.ec** | Ecuador tiene 15 certificaciones internacionales de cali... https://camaradepesqueria.ec/ecuador-15-certificaciones-internacionales-calidad-atun/ **5 fuentes similares**	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (95 palabras)

Fuentes ignoradas

Estas fuentes han sido retiradas del cálculo del porcentaje de similitud por el propietario del documento.

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	**Las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado E...** #82b44e El documento proviene de mi biblioteca de referencias	100%		Palabras idénticas: 100% (23.891 palabras)
2	**ANTIPLAGIO CELI SAMANTHA.pdf** | ANTIPLAGIO CELI SAMANTHA #c928c7 El documento proviene de mi biblioteca de referencias	100%		Palabras idénticas: 100% (23.891 palabras)
3	**Las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado E...** #a03672 El documento proviene de mi biblioteca de referencias	50%		Palabras idénticas: 50% (12.255 palabras)
4	**localhost** | Análisis de la comisión interamericana del atún tropical ciat y su relaci... http://localhost:8080/xmlui/bitstream/redug/59389/3/Tesis Arámbulo M. Valeria - Mieles M. G...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (105 palabras)
5	**www.produccion.gob.ec** https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Reporte-del-sector-atunero.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (86 palabras)
6	**www.produccion.gob.ec** https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Reporte-del-sector-atunero.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (86 palabras)
7	**repositorio.ug.edu.ec** https://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34410/1/PEREZ DE LA ROSA.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (85 palabras)
8	**contenido.bce.fin.ec** https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae23.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (108 palabras)
9	**repositorio.ucsg.edu.ec** | Implementación del sistema de logística verde en la co... http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/20669/3/T-UCSG-PRE-ESP-CCE-12.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)
10	**doi.org** https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9524	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (38 palabras)

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
11	**doi.org** https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12183	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)
12	**localhost** | Modelo de gestión clúster y su incidencia en la competitividad del sect... http://localhost:8080/xmlui/bitstream/redug/46242/3/T-PINARGOTE VALENCIA XAVIER ESTALI...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (31 palabras)
13	**ceipa.com.ec** | ¿Quiénes Somos? | CEIPA https://ceipa.com.ec/quienes-somos/	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (31 palabras)
14	**Documento de otro usuario** #ed2f7f El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)
15	**localhost** | ESTUDIO DE LA MERMELADA DE MELÓN EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL http://localhost:8080/xmlui/bitstream/123456789/991/3/Archivo_Final_Tesis_Freddy_Guanan...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)
16	**www.redalyc.org** | Perspectivas locales y análisis del impacto de la migración chi... https://www.redalyc.org/journal/4761/476176952001/476176952001.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)
17	**cia.uagraria.edu.ec** https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/VACACELA ANDRADE MARIA GABRIELA.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)
18	**dialnet.unirioja.es** https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8703217.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)
19	**dialnet.unirioja.es** | Estudio de Mercado para la Implementación de una Empres... https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9430145.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)
20	**doi.org** https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11162	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (19 palabras)

« ‹ 1 2 › »

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

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

1 http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218

2 https://www.redalyc.org/journal/280/28065077026/28065077026.pdf

3 https://camaradepesqueria.ec/importaciones-de

4 https://camaradepesqueria.ec/una-decada-de-sostener-el-posicionamiento-en-el

5 https://camaradepesqueria.ec/wp

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

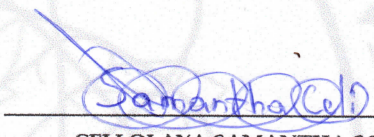
La que suscribe, CELI OLAYA SAMANTHA SCARLETH, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Estrategias competitivas para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las dispociones 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.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume 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.



CELI OLAYA SAMANTHA SCARLETH

0705600179

DEDICATORIA

A mi madre.

A mis gatas.

A Nunew.

AGRADECIMIENTOS

- ✓ Le agradezco a Dios por permitirme hoy estar aquí cumpliendo una de mis metas más grandes en la vida.
- ✓ Estoy infinitamente agradecida con mi madre, María Gladis Olaya Gonzales, por estar en cada uno de mis pasos, por todos los sacrificios realizados para que yo pudiera estudiar, por amarme, por aceptarme y ser mi apoyo incondicional. Casi nunca lo expreso, pero te amo con todo mi corazón; todo esto es por ti y para ti.
- ✓ A mis gatas (hijas), Bimba y Manchitas, por acompañarme todas las noches, por ser mi alegría y consuelo durante los momentos más difíciles de este proceso. Las amo infinitamente.
- ✓ A Nunew, mi artista favorito, porque con su música me ha ayudado con el estrés a lo largo de este camino. Gracias por hacerme sonreír, por hacerme inmensamente feliz. Te amo siempre, gracias por tanto.
- ✓ Agradezco profundamente a la Universidad Técnica de Machala por permitirse ser parte de sus instalaciones, por todos los aprendizajes compartidos y por brindarme todo lo necesarios para llegar hasta aquí.
- ✓ A mi tutor, el Ing. Miguel Orlando Espinosa Galarza, por su orientación, apoyo y acompañamiento durante todo este proceso.
- ✓ Al Ing. Luis Pastor Carmenate Fuentes, profesor de titulación, agradezco infinitamente su guía, todos sus conejos y por brindarme su tiempo y sabiduría.

RESUMEN

La industria atunera ha sido considerada uno de los principales pilares del sector pesquero. Además, genera divisas y fuentes de empleo, colocando a 20000 trabajadores directos y aproximadamente 120000 trabajadores indirectos, siendo reconocida por ofrecer productos de calidad y sostenibilidad lo que la distingue dentro del sector pesquero. Sin embargo, se enfrenta a grandes desafíos, particularmente en las exportaciones hacia el mercado estadounidense, entre los principales obstáculos están los altos aranceles impuestos por este mercado, los mismos que oscilan entre el 12.5% y el 35%, esto provoca que el precio del atún suba y como consecuencia pierda competitividad, sumado a esto se encuentra la falta de leyes o acuerdos comerciales que beneficien al atún ecuatoriano. Por lo mencionado anteriormente se tiene como objetivo elaborar estrategias competitivas para el mejoramiento de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024. Es fundamental tratar este problema, dado que facilitar el acceso a este mercado puede mejorar la economía ecuatoriana, generar más empleo y fortalecer las relaciones comerciales bilaterales. Los métodos teóricos empleados en la investigación son: histórico-lógico, analítico-sintético, inductivo-deductivo, abstracción-concreción, modelación, y el sistémico. Dentro de los métodos empíricos, se incluye el estudio de documentos clásicos y el criterio de expertos. En esta investigación se determinó mediante un criterio de cinco expertos que las estrategias competitivas son viables teóricamente para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024.

Las principales recomendaciones de esta investigación son que las empresas consideren adquirir certificaciones como la *Fairtrade* o la *Rainforest* Alliance y que Ecuador continue promoviendo la aprobación de la Ley IDEA, dado que su implementación representa una oportunidad para que los productos atuneros ingresen al mercado estadounidense libres de aranceles.

PALABRAS CLAVES: Atún, aranceles, estadounidense, estrategias, exportaciones.

ABSTRACT

The tuna industry has been considered one of the main pillars of the fishing sector. In addition, it generates foreign currency and sources of employment, employing 20,000 direct workers and approximately 120,000 indirect workers, being recognized for offering quality and sustainable products, which distinguishes it within the fishing sector. However, it faces great challenges, particularly in exports to the US market. Among the main obstacles are the high tariffs imposed by this market, which range between 12.5% and 35%, this causes the price of tuna rises and as a consequence loses competitiveness, added to this is the lack of laws or trade agreements that benefit Ecuadorian tuna. Due to the aforementioned, the objective is to develop competitive strategies to improve exports from the Ecuadorian tuna sector to the US market in 2024. It is essential to address this problem, given that facilitating access to this market can improve the Ecuadorian economy, generate more employment and strengthen bilateral trade relations. The theoretical methods used in the research are: historical-logical, analytical-synthetic, inductive-deductive, abstraction-concretion, modeling, and systemic. Empirical methods include the study of classic documents and expert judgment. In this research, it was determined through the criteria of five experts that competitive strategies are theoretically viable to improve exports from the Ecuadorian tuna sector to the US market in 2024. The main recommendations of this research are that companies consider acquiring certifications such as Fairtrade or the Rainforest Alliance and that Ecuador continue promoting the approval of the IDEA Law, given that its implementation represents an opportunity for tuna products to enter the US market free of duty.

KEYWORDS: Tuna, tariffs, american, strategies, exports.

ÍNDICE GENERAL

REPORTE DE SIMILITUD 4
CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN 5
DEDICATORIA 6
AGRADECIMIENTOS 7
RESUMEN 8
ABSTRACT 9
INTRODUCCIÓN 15
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO 19
1.1 Evolución histórica del comercio del atún 19
1.2 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 estadounidense en el 2024. 21
1.3 Caracterización gnoseológica, económica y administrativa del proceso de comercialización internacional del atún. 23
1.3.1 Sector atunero 23
1.3.2 Comercialización 24
1.3.3 Etapas del proceso de producción del atún 24
1.3.3.1 Pesca del atún 24
1.3.3.2 Transporte y recepción 25
1.3.3.3 Almacenaje 25
1.3.3.4 Descongelar 25
1.3.3.5 Eviscerado 25
1.3.3.6 Cocción 26
1.3.3.7 Limpieza 26
1.3.3.8 Enlatado 27
1.3.3.9 Esterilización 27
1.3.3.10 Empaque 27
1.3.4 Comercialización internacional del atún 28
1.3.5 Etapas del proceso de comercialización internacional del atún 28
1.3.5.1 Investigación de mercado 28
1.3.5.2 Desarrollar estrategias 29

1.3.5.3 Cadena logística 29
1.3.5.4 Marketing y ventas 29
1.4 Caracterización gnoseológica y metodológica de la gestión estratégica de la competitividad 30
1.4.1 Gestión estratégica 30
1.4.2 Competitividad 31
1.4.3 Estrategias competitivas 31
1.4.4 Tipos de estrategias competitivas 32
1.4.4.1 Optimización de costos y procesos logísticos 32
1.4.4.2 Estrategias de valor agregado 33
1.4.4.4 Marketing mix 33
1.4.5 Acuerdos comerciales 34
1.4.6 Gestión estratégica de la competitividad 34
1.5 Valoración de la situación actual de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024 34
1.5.1 Mercado estadounidense 35
1.5.2 Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA) 36
1.5.3 Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) 37
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA 41
2.1 Tipo de investigación. 41
2.2 Paradigma 41
2.3 Población 41
2.4 Métodos teóricos 41
2.5 Métodos empíricos. 43
CAPÍTULO 3. RESULTADOS 44
3.1 Fundamentación teórica del aporte práctico 44
3.2 Elaboración del aporte práctico 45
3.2.1 Estrategia de optimización de costos de producción y logística basada en el Modelo Management Lean 45
3.2.1.1 Diagnóstico de la situación actual 45
3.2.1.2 Mapeo del flujo de valor 49
3.2.1.3 Capacitación en herramientas y tecnologías avanzadas 51
3.2.1.4 Implementación de mejoras en las herramientas y tecnologías avanzadas 51

3.2.1.5 Seguimiento y acompañamiento en la implementación de mejoras 52
3.2.2 Estrategia de valor agregado basada en la estructura de las 4P del marketing mix 52
3.2.2.1 Producto 53
3.2.2.2 Precio 55
3.2.2.3 Plaza 56
3.2.2.3 Promoción 57
3.2.3 Ley de innovación y Desarrollo en Ecuador (IDEA) 58
3.3 Evaluación teórica del aporte práctico 60
CAPITULO 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 64
CONCLUSIONES 67
RECOMENDACIONES 69
BIBLIOGRAFÍA 70
ANEXOS 82
Anexo A. Guía de estudio de documentos. 82
Anexo B. Evaluación a los expertos. 84
Anexo C. Evaluación del aporte practico por parte de los expertos. 85

LISTA DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales destinos de exportación de lomos y conservas de atún 2018-2019. 39
Tabla 2 Exportaciones de lomos y conservas de atún hacia EE.UU en el 2023 40
Tabla 3 Principales mercados de exportación de lomos y conservas de atún en 2024 . 47
Tabla 4 KPI para la optimización de producción y logística en el sector atunero ecuatoriano 52
Tabla 5 KPI de certificaciones de calidad 55
Tabla 6 KPI para medir el incremento de la demanda de productos certificados 56
Tabla 7 KPI para medir el aumento de distribuidores y puntos de venta en EE. UU ... 57
Tabla 8 KPI para medir el impacto de la promoción de productos certificados 58
Tabla 9 Resumen de las estrategias competitivas para mejorar las exportaciones del sector atunero hacia EE.UU 59

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Exportaciones tradicionales a EE. UU. Período 2015-2020. En porcentajes de participación. 38
Ilustración 2 Variedades de atún ecuatoriano exportadas a Estados Unidos 46

LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

BCE. Banco Central del Ecuador.

TM. Toneladas métricas.

CEIPA. Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros.

Ley IDEA. Ley de Innovación y Desarrollo en Ecuador.

Fedexpor. Federación Ecuatoriana de Exportadores.

CNP. Cámara Nacional de Pesquería.

INTRODUCCIÓN

La industria atunera es indispensable para la economía ecuatoriana, siendo uno de los pilares claves del sector pesquero y contando con una gran variedad de productos derivados del atún. Según la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA, 2024) esta industria no solo lidera este sector en el país, sino que también genera divisas y fuentes de empleo, colocando a 20000 trabajadores directos y aproximadamente 120000 trabajadores indirectos. Siendo reconocido por ofrecer productos de calidad y sostenibilidad lo que lo distingue dentro de la industria pesquera.

De acuerdo con la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA, 2024) el 92% de la mayoría de Industrias Procesadoras de atún nacional e internacional se encuentran ubicadas en la Provincia de Manabí, Guayas y Santa Elena, los cuales son destinos apetecibles para la inversión del procesamiento del atún, uno de los pescados más demandados por los mercados mundiales.

Sin embargo, el Ecuador enfrenta desafíos que afectan la comercialización de los productos del sector atunero que van dirigidos hacia el mercado estadounidense, esto provoca que las exportaciones sean bajas. Las principales causas que originan el problema anteriormente mencionado son: el atún y sus derivados pagan aranceles desde el 12.5% hasta el 35% para ingresar a dicho mercado y falta de leyes o acuerdos comerciales que eximan a los productos del sector atunero del pago de aranceles.

Según Grupo Alaire (2023) el vicepresidente de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor), Xavier Rosero, menciona que “cada año que Ecuador sigue pagando aranceles por ingresar sus productos a Estados Unidos pierde USD 200 millones en crecimiento de exportaciones a ese mercado” (párr. 4).

Según el Banco Central del Ecuador (2021) Estados Unidos no solo es el principal socio comercial de Ecuador, sino que se ha convertido en el centro del mercado internacional, y cuenta con un alto potencial de crecimiento para el país. Sin embargo, las altas tarifas arancelarias impuestas por este mercado han limitado su competitividad.

El problema de los altos aranceles radica desde hace 22 años, esto provoca que el precio del atún suba y como consecuencia pierda competitividad, hasta la fecha de hoy, Ecuador no ha logrado que el atún pueda integrarse a algún tipo de ley o acuerdo comercial que lo exima de aranceles, lo que se traduce en estar en total desventaja frente a sus países vecinos, puesto que al no poseer algún mecanismo sus productos no pueden ingresar al

mercado estadounidense con un precio competitivo. Es por ello que abordar y resolver los desafíos que enfrenta este sector en dicho mercado es muy importante para el desarrollo económico del país.

Una vez mencionada la situación actual que enfrenta el sector, se plantea el siguiente problema científico ¿Cómo mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024?, teniendo en cuenta esto, se delimitó como objeto de estudio el proceso de comercialización internacional del atún**.** Y como campo de acción de la investigación la gestión estratégica de la competitividad.

Es importante mencionar que, a lo largo de los años, la gestión estratégica de la competitividad ha ido evolucionando de manera significativa, la misma ha sido indispensable para el éxito empresarial, sin embargo, ha mostrado una brecha en su aplicación en el sector atunero. La falta de aplicación de estrategias adecuadas ha afectado la competitividad de este sector.

El sector atunero se caracteriza por contar con un amplio proceso de producción, que abarca desde la pesca hasta la distribución internacional. Por otro lado, la gestión estratégica es esencial para el éxito de las empresas en un mercado globalizado. Quiñonez et al. (2020) reafirma que la gestión estratégica es un elemento clave para definir la misión y objetivos de una organización; además, conlleva a obtener beneficios financieros y no financieros, lo que permite asegurar sus ventajas competitivas.

Asimismo, Porter (2007) destaca que la competitividad no se basa únicamente en factores tradicionales, sino en la capacidad que tiene una nación para innovar. En este contexto, las estrategias competitivas se vuelven herramientas clave, especialmente en un sector tan dinámico como el atunero, donde la adaptación e innovación juegan un papel importante en el éxito internacional. López et al. (2019), siguiendo la teoría clásica de Michael Porter, define a las estrategias competitivas como una fórmula que implementa una empresa para tener una rentabilidad mayor a la de sus competidores. Comprender estos conceptos es fundamental para abordar de forma adecuada los problemas que actualmente se enfrentan.

Por ende, esta investigación tiene como objetivo elaborar estrategias competitivas para el mejoramiento de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024. Y como objetivos específicos se plantaron los siguientes: determinar la evolución 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 estadounidense en el 2024; caracterizar gnoseológicamente, económicamente y administrativamente el proceso de comercialización internacional del

atún; caracterizar gnoseológicamente y metodológicamente la gestión estratégica de la competitividad; valorar la situación actual de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024; fundamentar teóricamente las estrategias competitivas; elaborar las estrategias competitivas; y por ultimo valorar por un criterio de expertos la incidencia de las estrategias competitivas en la mejora de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024.

La hipótesis de la investigación es que, si se implementan estrategias competitivas, basadas en la eficiencia operativa, destacar las cualidades únicas del atún ecuatoriano, aprovechamiento de los beneficios de la Ley IDEA, y que resuelva la contradicción entre las bajas exportaciones y el impacto de los aranceles, entonces se mejoran las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024. La variable independiente son las estrategias competitivas, Porter (1985) las define como una fórmula que implementa una empresa para tener una rentabilidad mayor a la de sus competidores.

La variable dependiente: mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024. Esta variable se puede medir mediante tres dimensiones: volumen de exportaciones, valor de exportaciones y participación en el mercado estadounidense. Estas dimensiones se operacionalizan por medio de los siguientes indicadores: cantidad de toneladas métricas de atún exportadas anualmente, crecimiento porcentual anual en el volumen de exportaciones. Valor total en dólares de las exportaciones de atún anualmente, crecimiento porcentual anual en el valor de las exportaciones. Porcentaje de participación de mercado del atún ecuatoriano en Estados Unidos en comparación con otros países exportadores, cambios en la participación de mercado a lo largo del tiempo.

El tipo de investigación según su finalidad es aplicada, según su objetivo gnoseológico es explicativa, según su contexto es de campo, según su orientación temporal es longitudinal, y según su nivel de generalidad estudia una situación específica. Además, se asume una posición pragmática, asumiendo la teoría de la complementariedad se definió el paradigma cuantitativo. Se ha tomado como población a las 12 empresas asociadas a la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA). No se toma una muestra porque la población de empresas asociadas a la CEIPA es lo suficientemente pequeña y representativa, así se asegura una visión integral del sector.

Entre los materiales utilizados, se encuentran bases de datos como Dialnet, Scielo, Redalyc, etc. Revistas especializadas como Revista Científica Multidisciplinar, Impacto

Científico, Revista Espacios, etc. Además de páginas web y reportes de organizaciones: Cámara Nacional de Pesquería, Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros, Banco Central del Ecuador, Cámara Marítima del Ecuador, Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, etc.

Los métodos teóricos empleados en la investigación son: histórico-lógico, analítico-sintético, inductivo-deductivo, abstracción-concreción, modelación, y el sistémico. Dentro de los métodos empíricos, se incluye el estudio de documentos clásicos y el criterio de expertos.

En esta investigación se determinó mediante un criterio de cinco expertos que las estrategias competitivas son viables teóricamente para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024.

Las principales recomendaciones de esta investigación son que las empresas atuneras adquieran certificaciones adicionales como la *Fairtrade* o la *Rainforest* Alliance, que son muy valoradas por los consumidores estadounidenses que se inclinan por productos sostenibles. Además, es recomendable que Ecuador siga promoviendo la aprobación de la Ley IDEA, dado que su implementación representa una oportunidad para que los productos atuneros ingresen al mercado estadounidense libres de aranceles.

El trabajo está estructurado primero por los componentes preliminares, como: la tapa, cubierta, portada, reporte de similitud, cesión de derecho de publicación, dedicatoria, agradecimientos, resumen y palabras claves, abstract and keywords, índice general, lista de ilustraciones y tablas, lista de abreviatura y símbolos.

Luego están los componentes de desarrollo que contienen la introducción, al capítulo uno con el marco teórico que incluye los antecedentes históricos, conceptuales y referenciales y contextuales. El capítulo dos con el diseño metodológico, el mismo que consta de: tipo de investigación, paradigma de la investigación, población, materiales, métodos teóricos, y los métodos empíricos con los materiales utilizados. El capítulo tres se titula resultados, en esta parte se incluye la fundamentación teórica, elaboración y evaluación del aporte práctico. Por último, el capítulo cuatro se centra en la discusión de los resultados obtenidos, lo que permite llegar a las conclusiones y recomendación de la investigación. Finalmente, están los componentes complementarios, que incluyen la bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1 Evolución histórica del comercio del atún

Con el paso de los años la economía ha ido evolucionando a través de varios booms. Primero, el boom del cacao, el cual le permitió a Ecuador ingresar al mercado internacional; luego, el del banano, que gracias a sus exportaciones sostuvo la economía ecuatoriana; y después, surgió la industria petrolera, junto con el desarrollo de pequeñas industrias como la atunera, la misma que en un inicio se realizaba de manera artesanal (Catherine, 2017).

Ecuador, como un país esencialmente andino con una privilegiada posición geográfica en la costa, recibe la influencia del Pacifico Sur, cuyas aguas tienen menor densidad. Esto crea un ambiente propicio para el habitad de un gran sinnúmero de especies, siendo el atún una de las más abundantes. En este sentido, la actividad pesquera tiene muchas posibilidades de triunfar en el ámbito industrial debido a las riquezas que existen dentro de sus mares, lo que permite ofrecer una gran abundancia de especies de interés comercial (Álvarez et al., 2020).

El Ministerio de Comercio Exterior (2017) señala que "a partir de la mitad del siglo XX, la industria pesquera ecuatoriana desarrolló sus actividades orientadas al comercio internacional. Esta industria se había enfocado, hasta esos años, en cubrir la demanda interna del mercado nacional" (p. 3). En concordancia con esto, Catherine (2017) menciona que la pesca comercial de peces pequeños en Ecuador comenzó en 1960, siendo impulsada por el colapso de la pesquería de anchoveta en Perú. Aquello provoco que muchas embarcaciones fueran adquiridas por 28 empresas ecuatorianas, logrando industrializar la flota atunera ecuatoriana. A la par de esto, la situación económica permitió el desarrollo de fábricas conserveras y harineras, logrando transformar la industria del atún. Para la economía ecuatoriana los peces pequeños son uno de los recursos pesqueros más importantes. Su actividad extractiva, los desembarques, procesamiento (enlatados y harina de pescado) y exportaciones generan un ingreso significativo de divisas para el país.

En 1998, la flota atunera se posiciono en el segundo lugar en capturas, solo por detrás de México. Para 1999, logro posicionarse en el primer lugar, manteniéndose en esa posición hasta 2016, con una participación de 43,60% en el total de las capturas en el Océano Pacifico Oriental. En el 2017, la flota atunera estaba compuesta por 114 embarcaciones,

que garantizaban el 60% del aprovisionamiento de materia prima necesaria para la industria (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

La Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA, 2024) menciona que la industria atunera se centra en la captura de especies como: Yellowfin (aleta amarilla), Big eye (patudo) y Skipjack (barrilete), los cuales en su mayoría son usados para transformar al atún en conservas y lomos. La Cámara Nacional de Pesquería (CNP, 2013) menciona que esta industria representa el 10% de las exportaciones no petroleras del ecuador. En el 2012, las exportaciones de atún alcanzaron un valor de USD 1.066 millones, generando más de 30 mil puestos de empleos directos, además de estimular las ventas y el empleo en industrias relacionadas dentro del clúster.

Entre 2007 y 2016, las exportaciones de atún en conserva mostraron variaciones según el destino. En promedio, se exportaron USD 643 millones, de los cuales, tan solo USD 73 millones fueron dirigidos a Estados Unidos (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

En 2016, Ecuador logró ubicare como el tercer exportador de atún en conserva y lomos a nivel mundial, con una participación del 9,74%, situándose después de Tailandia y China. Pese a ello, ese mismo año, alcanzo el segundo lugar en exportaciones globales de atún en conserva, con una participación del 12,13%.

Según la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA, 2024), “el atún desempeña un papel crucial en la economía global, así como en la seguridad alimentaria y la biodiversidad marina” (párr. 1). Además, menciona que, en 2023, Ecuador reafirmo su posición como el segundo mayor exportador de conservas y lomos de atún del mundo, alcanzando un valor de $1,188,731 y más de 220 mil toneladas exportadas. La industria atunera proporciona más de 20 mil empleos y genera más de 120 mil puestos de trabajo indirectos a lo largo de toda la cadena de valor del atún.

Contar con productos atuneros de alta calidad le ha permito a Ecuador ingresar a los mercados más exigentes el mundo, lo que obliga a las empresas del sector a cumplir con todos los requisitos para garantizar la seguridad de los productos y de los consumidores.

Para el Ecuador, el principal mercado para el atún en conserva y lomos precocidos es la Unión Europea. El segundo destino de exportaciones es América Latina, considerado un mercado creciente y relevante. En tercer lugar, se encuentra Estados Unidos, con el que, actualmente, no existen acuerdos comerciales que reduzcan el impacto de los aranceles, lo que provoca que no se puedan aprovechar al máximo las oportunidades de este mercado.

1.2 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 estadounidense en el 2024.

Desde hace décadas, el estudio de la gestión estratégica de la competitividad despertó el interés de los investigadores. El concepto de planificación estratégica o también conocida como gestión estratégica ha ido evolucionando con el pasar de los años, Ansoff et al. (1990) mencionan que surgió a principios de 1950 con el propósito de tratar el problema entre oferta y demanda.

La planificación estratégica se estableció como un método de análisis de oportunidades del entorno, identificando fortalezas y debilidades de las empresas y eligiendo las mejores estrategias para aprovechar las oportunidades. En ese entonces se pensaba que la planificación estratégica era rígida y que no estaba conectada con su implementación, es decir, que, aunque se creaban planes estratégicos por parte de las empresas estos no se llevaban a cabo en la práctica, lo que se traduce en una separación ente la teoría y la práctica (Morgado y García, 2008).

La evolución de la planificación estratégica se divide en cuatro etapas: planificación financiera, planificación a largo plazo, planificación estratégica y gestión estratégica (Tavares, 2000, p. 43 citado por Morgado y García, 2008, p. 7).

Por un lado, la planificación financiera inicio en Estados Unidos en la última década de los 50; representado por el presupuesto. En los años 60 aparece la planificación a largo plazo, la misma hacía hincapié en la creencia de que a través de intervenciones en el presente se puede lograr mejores resultados para el futuro. A mediados de los años 60 surge la planificación estratégica como una manera de establecer e implementar estrategias que ayuden a aumentar la competitividad de las empresas.

En la década de los 70, la planificación estratégica comenzó a tener popularidad. En ese entonces, se basaba en la utilización de fórmulas y modelos para que las empresas pudieran planificar su futuro. No obstante, estos modelos se caracterizaban por su complejidad, lo que dificultaba su aplicación práctica en muchos casos. Para abordar este problema apareció la gestión estratégica, esta no solo se enfocaba en formular estrategias, sino que las mismas pudieran aplicarse en la práctica. Morgado y García. (2008) mencionan que la gestión estratégica busca que las estrategias se integren en todas las partes de la empresa y logren adaptarse a los diversos cambios en el entorno, para garantizar que funcionen y se ajusten a la realidad.

En la década de los 80 y 90, Michael E. Porter se destacó como un autor de gran relevancia en el campo de la estrategia empresarial. Porter se dedicó a analizar y organizar grupos estratégicos en busca de competitividad y un buen posicionamiento, para luego conseguir una ventaja competitiva.

Los resultados de sus investigaciones revelaron que tanto la estrategia como el management son influenciados por la cultura y otras características de la naturaleza nacional. Además, Porter sostiene que "tanto el conocimiento como las capacidades previas son influyentes para la creación de la estrategia competitiva a través de su modelo de diamante y otro, en el que establece cinco fuerzas determinantes estructurales de la fuerza de la competencia" (Castellanos y Cruz, 2014).

Porter también menciona que toda estrategia competitiva surge de la relación entre una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan los consumidores y el contexto tanto local, como nacional e internacional. La competencia en el mercado tiene un impacto significativo en la rentabilidad de una empresa porque los competidores pueden crear productos nuevos, bajar precios e incrementar su publicidad, lo cual puede influir en la cuota de mercado y los ingresos de la empresa.

La contribución de Michael E. Porter a la estrategia empresarial es incuestionable y fundamental. Por un lado, subraya la importancia de un enfoque contextualizado en la formulación de estrategias, lo cual es indispensable en la era actual, donde las empresas operan en distintos entornos culturales. Por otro lado, destaca la influencia que tienen las estrategias competitivas en la relación entre una empresa y su entorno, resaltando como los competidores, consumidores y demás afectan la rentabilidad de una empresa.

A finales de los años 90 y comienzos de los 2000, las empresas comenzaron a enfocarse en la innovación estratégica, además, comenzaron a ver a la ventaja competitiva como algo que se podía conseguir mediante la innovación, la adaptación a las nuevas tecnologías y al entorno digital (Morgado y García, 2008).

La planificación estratégica sigue evolucionando como respuesta a los cambios en el mundo empresarial. Este proceso evolutivo no descarta los enfoques anteriores, sino que toma en cuenta los más útiles para integrarlos con los cambios actuales (González et al., 2020).

Medina (2021) en una investigación que realizó afirma que ha logrado demostrar el impacto que tiene la gestión estratégica sobre el desempeño de diferentes tipos de empresas a nivel mundial. Los estudios demuestran que la aplicación de la gestión estratégica debe tomar en cuenta características específicas de las actividades de la

organización, las preferencias de los consumidores, las condiciones competitivas y el desarrollo sostenible.

Lo mencionado por Medina acerca de la gestión estratégica es fundamental puesto que destaca lo importante que es considerar factores claves para lograr mejorar el desempeño empresarial global.

Según Briones (2023) el reto más grande que enfrentan los mercados cada vez más globalizados es la mayor competencia internacional y el gran debilitamiento de la competitividad de las empresas en un país que sólo se preocupa por su mercado doméstico. Estos problemas de competitividad afectan el comportamiento estratégico empresarial específicamente del sector atunero.

Lo mencionado por Briones evidencia que, aunque la gestión estratégica de la competitividad ha evolucionado de manera significativa, y ha sido indispensable para el éxito empresarial, aun presenta una brecha en su aplicación en el sector atunero. Tal parece que no se han implementado estrategias adecuadas a este sector, lo que ha contribuido a la falta de competitividad. Esta brecha entre la teoría y su práctica ha afectado negativamente la capacidad del sector para competir en mercados globales.

1.3 Caracterización gnoseológica, económica y administrativa del proceso de comercialización internacional del atún.

1.3.1 Sector atunero

Muñoz (2021) para el clásico David Ricardo con la denominada teoría de la ventaja comparativa asegura que, un país debe especializarse en producir y exportar bienes en los cuales tenga la mayor ventaja comparativa en términos de costos. Bajo esta perspectiva, Ecuador posee dicha ventaja en la producción de atún debido a los abundantes recursos naturales, su ubicación geográfica favorable en el Océano Pacífico oriental y su experiencia en la industria pesquera. Para Arreaga y Gavilanes (2020) el sector atunero representa gran parte del motor generador de la economía para el Ecuador, disponiendo de una gran variedad de presentaciones y derivados que son exportados a diferentes mercados internacionales.

La teoría de David Ricardo permite conocer que Ecuador goza de una ventaja en la producción de atún, mientras que Arreaga y Gavilanes señalan que el sector atunero ecuatoriano es un motor clave para el impulso de la economía.

1.3.2 Comercialización

Según Kotler (1996/2001) el proceso de comercialización cuenta con 4 aspectos fundamentales: ¿Cuándo? aquí se debe decidir el momento apropiado para lanzar el producto; ¿Dónde? la empresa debe determinar en qué zonas lanzar el producto; ¿A quién? la distribución y promoción debe estar orientada a los grupos de interés con mayor prioridad; ¿Cómo? para el lanzamiento del producto se deben usar técnicas de planificación de redes.

"Son el conjunto de acciones orientadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales" (Barreto et al., 2022, p. 743). Por su parte Sampedro et al. (2021) la define como el proceso de poner en venta un producto, dotarlo de condiciones comerciales necesarias para su venta y de las vías de distribución que permitan que llegue al público final.

Por un lado, Kotler destaca los cuatro aspectos importantes sobre el proceso de comercialización. Por otro, la definición de Barreto et al. presenta una visión amplia pero general. Sin embargo, solo Sampedro proporciona una visión más detallada acerca de la comercialización.

Para comprender el proceso de comercialización internacional del atún primero es fundamental conocer las etapas del proceso de producción.

1.3.3 Etapas del proceso de producción del atún

1.3.3.1 Pesca del atún

El sector atunero ecuatoriano se centra en la captura de las siguientes especies: atún aleta amarilla (Yellowfin), atún patudo (Big eye) y listados o bonitos (Skipjack), los mismos que en su mayoría son usados para el proceso de transformación del atún en conserva y lomos (Ministerio de Comercio Exterior, 2017, p. 4). La CEIPA (2024) menciona que las embarcaciones pesqueras realizan la captura del atún principalmente del Océano Pacífico. Cuentan con equipos de frío que aseguran la calidad de los productos, desde la captura, hasta arribar en los diferentes puertos pesqueros.

El Ministerio de Comercio Exterior proporciona información acerca de las principales especies de atún que se capturan. Sin embargo, solo la CEIPA menciona detalles sobre las prácticas de captura y los equipos de frío que se utilizan, así como la ubicación geográfica donde se realizan las actividades pesqueras, lo que permite una mejor comprensión de la logística en la industria atunera.

1.3.3.2 Transporte y recepción

Cuando el atún ya fue capturado y congelado es transportado a la planta productora por medio de los barcos. Al llegar, se descarga y clasifica según la especie y tamaño. Luego se realiza un registro minucioso de la procedencia, temperatura, sal e histamina, para asegurar que el pescado esté en perfectas condiciones (Cámara Nacional de Pesquería CNP, 2016).

La CEIPA (2024) menciona que el atún capturado que es descargado en el puerto debe cumplir con todos los controles establecidos para luego ser trasladado a las plantas procesadoras. El transporte se realiza en camiones equipados para preservar la cadena de frio. Cuando son descargados se los clasifica según la especie y el tamaño, identificando la procedencia (barco), la temperatura, la sal y la histamina.

Ambas proporcionan información indispensable sobre el mantenimiento de la calidad del atún capturado. No obstante, la CEIPA añade información acerca de los controles en el puerto y el uso especial de camiones refrigerados.

1.3.3.3 Almacenaje

Maubert (2021) señala que, cuando el pescado ingresa a la planta, es resguardado según su clasificación en los frigoríficos que se mantienen a -18 grados Celsius. Aunque no pasan mucho tiempo ahí, puesto que la rotación de inventario es muy frecuente. Además, los productos que son bajados de los barcos no exceden jamás los 90 días en el frigorífico.

1.3.3.4 Descongelar

Maubert (2021) indica que, cuando se necesita disponer de la materia prima, el pescado es retirado del frigorífico y se somete a un proceso de descongelamiento. Dicho proceso se realiza en tinas totalmente esterilizadas con agua caliente y puede llegar a durar aproximadamente de 3 a 12 horas dependiendo del tamaño del pescado.

1.3.3.5 Eviscerado

El pescado descongelado se debe limpiar, para Merchán et al. (2022) “el proceso de eviscerado consiste en realizar de forma manual un corte en el vientre del pescado de manera vertical para retirarle las vísceras y restos de productos no comestibles” (p. 246). Luego el pescado es cortado en secciones, cada corte es transportado en carros diseñados de acuerdo al proceso de cocción que va a recibir a continuación. Se debe ser muy cuidadoso en la limpieza porque es uno de los pasos más importantes dentro del proceso productivo para garantizar que los consumidores tengan la mayor calidad de pescado posible.

La Asociación de Bancos privados del Ecuador (ASOBANCA, 2022) explica que, una vez que el pescado ha sido descamado, se realizan cortes para remover la cabeza y abrir el abdomen, desde la cola hasta la cabeza. Posteriormente se lleva a cabo el eviscerado, el cual consiste en retirar las vísceras y sangre, haciendo un lavado de la parte interna del pescado con agua desinfectada. Después es cortado en secciones uniformes, de acuerdo al proceso que va a recibir a continuación.

Lo mencionado por Merchán et al. y ASOBANCA subrayan el compromiso existente hacia la limpieza exhaustiva y el eviscerado adecuado del pescado como pasos esenciales en el proceso productivo.

1.3.3.6 Cocción

Esta etapa cumple varias funciones: evita que durante el tratamiento en autoclave se liberen fluidos que podrían acumularse en los envases. Además, permite que se eliminen aceites naturales del pescado, lo que a su vez ayuda a la separación de la carne y las espinas para la etapa de limpieza (Campos, 2023). Esto no solo garantiza una cocción adecuada del pescado, sino que también permite una mayor eficiencia en el proceso de limpieza.

1.3.3.7 Limpieza

Hermasa Canning Technology (2023) menciona que cuando el producto ya está cocido, se procede a realizar la limpieza, eliminando la piel, espinas y partes oscuras del pescado, para la posterior alimentación del producto a las máquinas empacadoras de atún. Este paso permite obtener los mejores lomos y carne de atún. La piel, espinas y grasa son utilizados posteriormente para la producción de harina de pescado aprovechando así al máximo los recursos del pescado.

ASOBANCA (2022) menciona que una vez terminado el proceso de cocción el pescado es enfriado en condiciones controladas para posteriormente pasar al proceso de limpieza, se lo mantiene en temperaturas bajas y humedad alta para que continúe manteniendo sus propiedades nutricionales.

Ambos tienen enfoques ligeramente diferentes, por un lado, Hermasa canning technology recalca el proceso de limpieza y el aprovechamiento de los recursos del pescado, mientras que ASOBANCA destaca el enfriamiento controlado del pescado antes de la limpieza para conservar sus propiedades.

1.3.3.8 Enlatado

Los lomitos de atún limpios son colocados manualmente en los canales horizontales de la máquina empacadora y de forma automática se almacenan en envases sanitarios. Al atún empacado se le coloca el líquido de cobertura que puede ser agua o aceite de oliva, girasol o soya, por último, el envase es sellado herméticamente para garantizar la vida útil del producto (García, 2021). El proceso descrito por García resalta la meticulosidad y la precisión necesaria en cada etapa para garantizar un producto de calidad.

1.3.3.9 Esterilización

Según información de la CEIPA (2024) el siguiente paso es someter a las latas selladas a un proceso de esterilización mediante calor, con el objetivo de destruir todos los microorganismos presentes en el alimento y dentro de la lata. Este proceso es muy importante para obtener productos comercialmente estériles y aptos para el consumo humano. Una vez que la esterilización ha sido completada, las latas se lavan y enfrían con agua helada. Pino et al. (2017) menciona que la esterilización es llevada a cabo en una atmósfera llena de vapor o en agua caliente en autoclaves, durante un tiempo y una temperatura determinada cuidadosamente. Además, afirma que este paso permite una mayor vida útil del producto.

La CEIPA presenta información detalla del proceso de esterilización, mientras que, Pino et al. recalca el método específico de uso de vapor o agua caliente en autoclaves y señala la importancia de este paso para la vida útil del producto.

1.3.3.10 Empaque

En la actualidad los empaques son indispensables para la comercialización de diferentes alimentos, puesto que, además de ofrecer una mayor conservación, seguridad e información para el consumidor, logran diferenciarse de productos similares para conseguir la preferencia de los consumidores a quienes va dirigido el producto (López et al., 2021). “En este último paso, se deben colocar los rótulos a las latas para después empacarlas en cajas de cartón reciclable” (CNP, 2016, párr. 17).

López et al. hace énfasis en la necesidad de diferenciar los productos para captar la preferencia del consumidor, Por otro lado, según la CNP este paso es fundamental, ya que asegura que las latas estén bien etiquetadas, lo que facilita su identificación y comercialización.

El proceso de producción del atún descrito anteriormente asegura la calidad y frescura de los productos, aspectos muy importantes para ser competitivos en el mercado

estadounidense. El riguroso control en cada etapa de producción es clave para el proceso de comercialización internacional.

1.3.4 Comercialización internacional del atún

Para Zambrano y Zambrano (2020) la comercialización internacional abarca desde la obtención de insumos y materias primas, su transformación, la gestión de inventarios, hasta la comercialización interna o externa. Por otro lado, Pico (2022) menciona que "la comercialización de los productos del mar debe realizarse de manera adecuada usando diversos recursos y procedimientos logísticos que forman parte de un plan estratégico que les permitirá su consolidación y posicionamiento en los mercados exteriores" (p. 7). Además, señala que "las empresas son la base fundamental para la comercialización y distribución a nivel internacional de los distintos derivados del atún" (p. 1).

Zambrano y Zambrano se enfocan en la importancia de cada etapa del proceso, además, destacan la eficiencia y calidad en toda la cadena de valor del producto. Por otro lado, Pico recalca el papel fundamental de las empresas como motores principales de la comercialización y distribución internacional de productos del mar.

1.3.5 Etapas del proceso de comercialización internacional del atún

1.3.5.1 Investigación de mercado

Soledispa (2021) menciona que la investigación de mercados es un aspecto fundamental en todas las empresas a la hora de tomar decisiones, por ello es muy importante estar actualizado sobre las últimas tecnologías utilizadas, ya que el estar desactualizado puede traducirse en quedar fuera del mercado. La utilización de técnicas actuales como el tracking, análisis de resultados y modelos de atribución, permiten comprender mejor a los consumidores. Además, permite obtener datos que ayudan a tomar decisiones informadas y aseguran que la empresa siga manteniéndose competitiva y eficiente.

Por otro lado, Pitizaca (2024) indica que el análisis de mercado cuenta con cuatro variables muy importantes, las cuales constituyen la estructura del mercado, estas son: análisis de la oferta, análisis de la demanda, análisis de los precios y análisis de comercialización.

Soledispa resalta la necesidad de mantenerse actualizados acerca de técnicas modernas de investigación de mercados, mientras que Pitizaca identifica las variables que conforman la estructura del mercado. Integrar ambos enfoques podría proporcionar una comprensión más completa y profunda del concepto.

1.3.5.2 Desarrollar estrategias

Guajardo et al. (2022) definen a las estrategias desde dos perspectivas, primero desde el contexto internacional, mencionan que es necesario ampliar el uso de las mismas, para lograr una mayor competitividad, y, desde el contexto de competitividad implica seleccionar actividades diferentes para obtener una mezcla con un valor único.

Águila y Diaz (2020) explican que en la actualidad las empresas utilizan un sin fin de estrategias con el objetivo de lograr posicionarse en el mercado, obtener un mayor rendimiento en sus operaciones y además lograr satisfacer a sus clientes. Además, mencionan que exportar conlleva riesgos mucho mayores a los que se presentan al realizar ventas nacionales, por lo que es imprescindible conocer aquellos riesgos para poder evitarlos. Dicho lo anterior, es muy importante conocer el ámbito internacional y prepararse para desarrollar estrategias de exportación exitosas.

Por un lado, Guajardo menciona la importancia de ampliar el uso de las estrategias para lograr una mayor competitividad, y destaca la utilización de actividades distintas para crear propuestas de valor únicas. Por otro lado, Águila y Díaz subrayan la importancia de conocer los riesgos a la hora de exportar para desarrollar estrategias eficaces.

1.3.5.3 Cadena logística

Para las empresas, la logística es una actividad clave, puesto que las mismas buscan aumentar el nivel de satisfacción del cliente y esto se logra por medio de la distribución de productos de calidad, con un buen servicio y entregados en los menores tiempos posibles (Ortiz y Rivera, 2023).

Para Espinoza (2022) la cadena logística se centra en organizar y coordinar todos los movimientos de las mercancías, entre los que se encuentran la gestión del inventario y ubicación de almacenes, los centros de producción como de distribución y la coordinación del transporte interno y externo de mercancías.

Ortiz y Rivera resaltan lo importante que es la logística para lograr satisfacer a los clientes. Sin embargo, Espinoza ofrece un enfoque más completo resaltando la organización y coordinación de los movimientos de mercancías.

1.3.5.4 Marketing y ventas

Bustamante et al. (2022) explica que el desarrollo de planes de marketing permite lograr el éxito de las empresas en el mercado. Además, menciona que las empresas colombianas que han utilizado estas estrategias para lograr posicionarse en mercados extranjeros han conseguido un mayor reconocimiento y posicionamiento de sus marcas logrando así incrementar su productividad a nivel internacional.

Coronel et al. (2022) mencionan que el marketing internacional proporciona estrategias empresariales para potenciar las ventas de los productos y contribuir al crecimiento de las empresas. Además, sirve como una guía para enfrentar el mercado internacional.

Coronel proporciona información acerca de cómo el marketing internacional ofrece estrategias para lograr entrar a mercados extranjeros. Mientras que Bustamante et al. ofrece como ejemplo a las empresas colombianas que han implementado estas estrategias y han logrado el éxito en los mercados internacionales.

1.4 Caracterización gnoseológica y metodológica de la gestión estratégica de la competitividad

La gestión estratégica de la competitividad es un enfoque esencial para fortalecer la posición del sector atunero ecuatoriano en el mercado estadounidense.

1.4.1 Gestión estratégica

Quiñonez et al. (2020) mencionan que la gestión estratégica es un elemento clave que conlleva a obtener beneficios financieros y no financieros, lo que permite a las empresas asegurar sus ventajas competitivas. Según Ibarra (2016) en la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith y la de la ventaja comparativa de David Ricardo, mencionan que el comercio internacional podría ser mutuamente benéfico para los países que realizan intercambios teniendo una ventaja absoluta en la producción de algún bien, o por lo menos si existe ventaja comparativa.

En este sentido, las organizaciones deben especializarse en áreas donde se destaque su eficiencia, calidad o innovación respecto a la competencia. A su vez esto permite a las empresas optimizar recursos, costos y diferenciarse en un mercado competitivo.

Gallardo (2021) menciona que la ventaja competitiva está directamente relacionada con la gestión estratégica. Aquí es importante mencionar el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, el cual evalúa la rivalidad existente entre competidores, los productos sustitutos, entre otros factores. El modelo proporcionado por Porter ayuda a las organizaciones a implementar estrategias adecuadas para tener una mejor posición en el mercado frente a los competidores (Porter, 1982).

Quiñonez et al. mencionan que la gestión estratégica permite obtener beneficios financieros y no financieros, Ibarra resalta lo esencial de la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith y de la ventaja comparativa de David Ricardo, mientras que Gallardo señala la importancia de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

1.4.2 Competitividad

"El origen de la competitividad y el comercio internacional se sitúa en la predisposición de los individuos a intercambiar y obtener algún beneficio de ello" (Smith, 2007, como se citó en Ráez et al., 2021). Díaz et al. (2021) reafirma lo anterior mencionando que, la competitividad no es un concepto nuevo, en el libro "Diccionario de Economía Aplicada: Política económica, economía mundial y estructura económica", este término surgió hace tres siglos aproximadamente cuando Adam Smith desarrolló la teoría de la ventaja absoluta relacionándola con el comercio internacional.

Además, Porter (2007) desarrollo el concepto de "diamante" de la ventaja nacional, esta indica que la competitividad cuenta con cuatro características clave: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de las firmas. Porter destaca que la competitividad no se basa únicamente en factores tradicionales, sino en la capacidad que tiene una nación para innovar.

Los autores proporcionan información valiosa sobre la competitividad, por un lado, Ráez y Diaz ofrecen una importante base histórica, mientras que Porter proporciona una visión completa, puesto que su concepto de "diamante" ofrece una comprensión más profunda de la competitividad.

Por otro lado, para Carrasco et al. (2021) la competitividad es la capacidad que tienen las empresas para producir bienes y servicios de manera eficiente, ofreciendo precios accesibles y productos de alta calidad, para lograr competir en un mercado exigente.

Medeiros et al. (2019) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y lograr mantener o aumentar su demanda de productos en el mercado.

Las definiciones dadas por los autores proporcionan una visión completa sobre la competitividad. Carrasco et al. hacen alusión a la capacidad de producir bienes y servicios de alta calidad. Por otro lado, Medeiros et al. ofrece una perspectiva más completa, mencionando la creación e implementación de estrategias competitivas.

1.4.3 Estrategias competitivas

López et al. (2019) el clásico Michael Porter las define como una serie de actividades que permiten a las empresas tener la capacidad de emprender acciones defensivas en el sector en el cual se desempeñan, facilitando así un rendimiento superior sobre su competencia.

Merino et al. (2022) mencionan que las estrategias competitivas permiten a las empresas saber la forma en que van a competir en los mercados y de ella dependerá si se obtiene o

no éxito. Por otro lado, Ríos (2019) menciona que, a través de estas estrategias las empresas obtienen una ventaja competitiva que las hace diferentes frente a otras industrias.

Por un lado, López et al. basa su enfoque en la definición clásica de Michael Porter y se centra en la obtención de rentabilidad superior, por otro lado, Merino et al. destacan la importancia de identificar estrategias eficaces para competir y tener éxito. Sin embargo, sólo Ríos menciona que mediante las estrategias competitivas las empresas obtienen una ventaja competitiva.

1.4.4 Tipos de estrategias competitivas

1.4.4.1 Optimización de costos y procesos logísticos

Campo et al. (2020) explican que las empresas continuamente se enfrentan al desafío de desarrollar buenas estrategias productivas para lograr obtener una ventaja competitiva. Para alcanzar esto, se enfrentan al problema de optimizar, ecualizar y ajustar la capacidad de la empresa a las demandas de los clientes.

La optimización es definida como la mejor manera de realizar una actividad, los procesos en cambio son una serie de pasos que tienen el objetivo de lograr un resultado específico, en cuanto a la logística, esta abarca todos los medios necesarios para la organización de una empresa. Por ello, la optimización de procesos logísticos tiene como objetivo monitorear de manera constante la forma en que se realizan las actividades, pero sin dejar de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes (Moreno et al., 2018).

Villarreal (2022) explica que para lograr la optimización en la logística de una organización es necesario trabajar con las 7C’s, estas son un aspecto fundamental para que las empresas sean eficientes. Las 7 C’s son: tener disponible el producto correcto, la cantidad correcta, las condiciones correctas**,** lugar correcto**,** el tiempo correcto, para el cliente correcto, costo correcto.

Campo et al. destacan el desafío que enfrentan las empresas a la hora de desarrollar estrategias. Por o**t**ro lado, Moreno et al. destacan la importancia de la mejora continua sin poner en riesgo la calidad de los productos. Sin embargo, solo Villarreal proporciona información acerca de las 7 C's de la logística.

Dentro de este tipo de estrategias existe un modelo llamado Management Lean, Ovalles (2017) lo define como un enfoque orientado el mejoramiento del desempeño de las compañías, centrándose en la optimización de costos, mejorar la calidad, agilización en procesos, cumplimiento de las expectativas de los consumidores, así como en la creación de nuevos productos y servicios. Este modelo cuenta con una estructura de 5 fases:

diagnóstico de la situación actual, mapeo del flujo de valor, capacitación en herramientas y tecnologías avanzadas, implementación de mejoras en las herramientas y tecnologías avanzadas, seguimiento y acompañamiento en la implementación de mejoras.

Por otro lado, Garcés y Stecher (2021) mencionan que este modelo también es conocido como producción esbelta, magra o ajustada, siendo uno de los modelos de gestión más flexibles, ampliamente reconocido y usado a nivel global.

1.4.4.2 Estrategias de valor agregado

Baque et al. (2021) definen a estas estrategias como un valor plus que se le da a un negocio, producto o servicio. Esto permite la diferenciación, incrementar las ventas, crear competitividad y lograr el posicionamiento en el mercado. Por otro lado, Restrepo (2015) menciona que, para las empresas, crear productos de alto valor agregado (Semi-procesados y terminados) es fundamental para su competitividad y sostenibilidad económica e industrial del país.

Fernández y Palacios (2017) destacan que ciertas compañías del sector atunero ecuatoriano, como Real, Van Camps y Yeli, cuentan con productos que ya tienen valor agregado. Estos productos han sido comercializados tanto en el mercado nacional como internacional, algunos han tenido éxito, mientras que otros han fracasado, lo anterior demuestra las oportunidades y retos existentes a la hora de implementar este tipo de estrategias.

Por un lado, Baque et al. destacan el impacto que tienen estas estrategias en la diferenciación y competitividad de los productos. Por otro, Restrepo hace hincapié en la importancia que tienen para la sostenibilidad económica e industrial de un país. Sin embargo, solo Fernández y Palacios analizan casos reales de empresas ecuatorianas que han implementado estas estrategias obteniendo distintos resultados.

1.4.4.4 Marketing mix

Para lograr estrategias de valor agregado eficaces, existe la estructura de las 4P del marketing mix. Campines (2024) menciona que este conjunto estratégico ayuda a atraer nuevos clientes, reteneros, competir en mercados internacionales y conseguir beneficios económicos. Usar de manera eficaz los elementos de esta estrategia, conocidas como las 4P (producto, precio, plaza y promoción) permite el éxito a largo plazo de una empresa y su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, esto a su vez les permite mejorar su posicionamiento en mercados extranjeros. Yépez et al. (2021) añade que el marketing mix busca resaltar un producto o servicio, con el objetivo de maximizar las ventas de una empresa.

1.4.5 Acuerdos comerciales

Según Sánchez (2024) los acuerdos comerciales son herramientas que facilitan el comercio, impulsan la apertura de nuevos mercados y reducen las barreras comerciales estableciendo reglamentos para el intercambio fronterizo. Por otro lado, Solano y Ubieta (2019) mencionan que existen diversos tipos de acuerdos comerciales como: tratados de libre comercio, uniones aduaneras, acuerdos marco, acuerdos comerciales preferenciales, etc.

Los autores proporcionan información que podría complementarse, por un lado, Sánchez define a los acuerdos comerciales como herramientas para facilitar el comercio mientras Solano y Ubieta mencionan los tipos de acuerdos existentes.

1.4.6 Gestión estratégica de la competitividad

La gestión estratégica es fundamental para que las empresas logren cumplir sus objetivos, por otro lado, la competitividad es la capacidad que tiene una empresa para generar riqueza. La planificación estratégica y la competitividad están relacionadas, ya que una buena planificación permite lograr el futuro deseado para una empresa. Además, facilita la toma de decisiones y se enfoca en satisfacer las necesidades de los consumidores, esto a su vez permite tener competitividad en el mercado tanto nacional como internacional (Meléndez, 2018).

En este contexto, Briones (2023) menciona que "actualmente los negocios internacionales se enfrentan a la globalización e interdependencia económica lo que provoca incertidumbre y riesgos en las estrategias que utilizan las empresas atuneras ecuatorianas para internacionalizar sus productos" (p.184).

En pocas palabras la gestión estratégica de la competitividad es un enfoque necesario para que las empresas logren tener competitividad. En el caso del sector atunero, implementar estrategias competitivas le permitirá afrontar los desafíos a la hora de exportar productos al mercado estadounidense y a su vez mejorar su competitividad a nivel mundial.

1.5 Valoración de la situación actual de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024.

Ecuador es un país que cuenta con una gran variedad de recursos naturales, sus fronteras marítimas y la salida al océano Pacifico son elementos muy importantes tanto por la captura como por la exportación de diferentes especies. La CEIPA (2024) menciona que las especies más importantes de atún son: Yellowfin (aleta amarilla), Big eye (patudo) y Skipjack (barrilete). Según Santana y Toala (2022) Ecuador cuenta con la flota atunera más importante y de mayores capturas del pacífico oriental, por ello este sector es

considerado uno de los motores más importantes que tiene la economía, contando así con una gran variedad de productos derivados del atún.

De acuerdo con la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA, 2024) el 92% de Industrias Procesadoras de atún nacional e internacional se encuentran ubicadas en la Provincia de Manabí, Guayas y Santa Elena, los cuales son destinos apetecibles para la inversión del procesamiento del atún, uno de los pescados más demandados por los mercados mundiales.

La Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA, 2024), representa actualmente a 12 empresas que conforman la cadena de valor del atún en Ecuador, tanto procesadoras como industrias conexas, las siguientes forman parte de esta organización: Asiservy, Tecopesca, Eurofish, Fedesa, Inepaca, Conservas Isabel Ecuatoriana S.A, Lafabril, Marbelize, Promopesca S.A, Seafman, Tadel y Grupo Cartopel. Estas empresas cuentan con una amplia experiencia en el procesamiento y comercialización de productos derivados del atún tanto a nivel nacional como internacional.

Según la CEIPA (2024) la industria atunera es la actividad principal del sector pesquero industrial del país; ya que genera divisas y fuentes de empleo, colocando a más de 20000 trabajadores directos y más de 120000 trabajadores indirectos en toda la cadena de valor del atún.

1.5.1 Mercado estadounidense

El mercado estadounidense, debido a su extensión geográfica y el relacionamiento comercial que tiene con otros países, se ha consolidado como un centro clave en el comercio internacional, lo que lo convierte en una oportunidad de alto potencial de crecimiento para Ecuador. Además, es su principal socio comercial, con un mercado de aproximadamente 335 millones de habitantes. Entre el periodo 2010 y 2020, las exportaciones ecuatorianas hacia el mercado estadounidense sumaron 85.171 millones de dólares, representando el 37% del total de las exportaciones ecuatorianas a nivel mundial en ese período (Banco central del ecuador, 2021).

Sin embargo, el Ecuador **e**nfrenta desafíos que afectan la comercialización de sus productos, especialmente los del sector atunero. Según Grupo Alaire (2023) el vicepresidente de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor), Xavier Rosero, menciona que “cada año que Ecuador sigue pagando aranceles por ingresar sus productos a Estados Unidos pierde USD 200 millones en crecimiento de exportaciones a ese mercado” (párr. 4).

Según Cope (2018) el atún enlatado fabricado y vendido en Estados Unidos ha sido protegido por un arancel del 35% contra las importaciones de conservas de Ecuador desde el año 2002. Lo anterior se debe al incremento de los salarios en los Estados Unidos lo que ha provocado que los fabricantes de atún en conserva subcontraten la limpieza de sus operaciones en California y Georgia. Esto es consecuencia de una brecha legal que permite emplear mano de obra barata sin tener que pagar aranceles, puesto que el producto final se envasa y se vende dentro del país.

1.5.2 Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA)

Este es un programa de comercio unilateral realizado por el Gobierno estadounidense, diseñado para impulsar el desarrollo económico de los cuatro países andinos Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Esta Ley exonera del pago de aranceles a una larga lista de productos, alrededor de 6900 partidas de estos países, por un plazo de diez años: desde el 4 de diciembre de 1991 hasta el 4 de diciembre del 2001 (Baquero y Fernandez, 2002). En esta ley quedaron exentos diversos artículos y productos entre los que se encuentra el atún enlatado (Bermeo, 2013).

En el año 2002 Estados Unidos aprobó la ampliación de esta ley, fue entonces que el ATPA fue renombrado como ATPDEA, (Ley de Extensión de las Preferencias Arancelarias Andinas o Andean Trade Preferences Extension Act). Se comenzó a aplicar desde el 1 de octubre del 2002 hasta el 31 de diciembre de 2006.

En el ATPDEA quedaron excluidos ciertos productos incluido el atún preparado o preservado y empacado al vacío en latas u otros contenedores. No obstante, existe una excepción para el atún cosechado por naves de bandera estadounidense o de un país beneficiario (como Ecuador), empacado al vacío en contenedores de aluminio u otros de tipo flexible, cuyo peso individual no supere los 6.8 kilogramos (Baquero y Fernandez, 2002).

Esta era una gran oportunidad para que Ecuador pudiera exportar sus productos del sector atunero sin pagar aranceles hacia Estados Unidos. Sin embargo, Ecuador fue el único país que quedó excluido de esta ley de ampliación, la razón principal que mencionó el gobierno ecuatoriano era la negativa del SRI de Ecuador a devolver el IVA a las empresas petroleras estadounidenses que operaban en el país. Por otro lado, Robert Zoellick, representante de Comercio Exterior de Estados Unidos manifestó que Ecuador aún no había completado los requisitos para recibir los beneficios arancelarios, pero que sin duda alguna estaban trabajando en ello para lograr que el país reciba estos beneficios (Baquero y Fernandez, 2002).

Además, señalan que la exclusión afectó a 124 productos, entre estos el petróleo y el atún, que para ese entonces representaban el 98% de las exportaciones sin preferencias arancelarias a este mercado. Según El Ministerio de Comercio Exterior (2019), los productos del sector atunero que pagan más impuestos de importación al llegar a Estados Unidos son:

> 1604143091 – Atún (12.5% aplicado y 35% consolidado))
>
> 1604141010 – Atún en aceite (35% aplicado y 35% consolidado)
>
> 1604143051 – Atún, albacora no en aceite (12.5% aplicado y 35% consolidado)
>
> 1604143099 – Otros atunes no en aceite (12.5% aplicado y 35% consolidado). (p. 5)

Según la Cámara Nacional de Pesquería (CNP, 2023) en 2001, Ecuador ocupaba la cuarta posición como mayor exportador de preparaciones y conservas de atún, por debajo de Tailandia, España y Seychelles, con un total de $137,87 millones, y con un 7,6 % de participación en las exportaciones mundiales. Sin embargo, para el año 2022, alcanzó un posicionamiento del 15,6%, logrando ubicarse como el segundo exportador, superado solamente por Tailandia.

1.5.3 Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)

En el 2015, el presidente de Estados Unidos, Barack Obama, suscribió la ley de Extensión de Preferencias HR Trade Preferences Act (Sistema Generalizado de Preferencias, SGP) la cual beneficia a las exportaciones del Ecuador y otros 122 países. Romero et al. (2022) menciona que esta ley era muy importante porque permitía que gran parte de los productos ecuatorianos sean competitivos en dicho mercado. El SGP, renovado hasta 2017, estableció un arancel del 0% para aproximadamente 400 subpartidas de la oferta exportable ecuatoriana; sin embargo, para ese entonces los productos atuneros no formaban parte de dicho sistema.

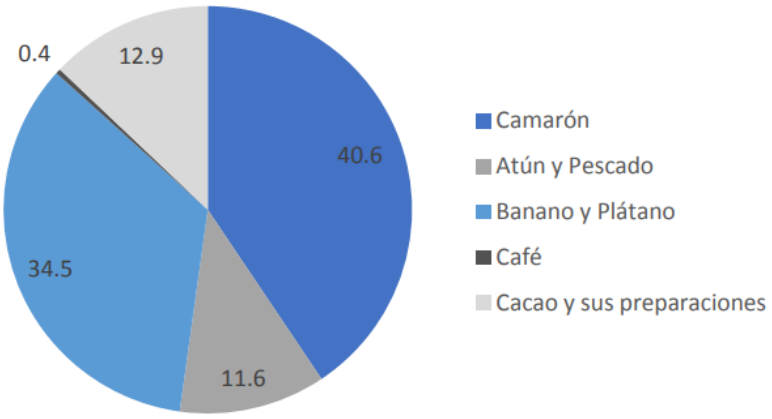
En 2018, se volvió a renovar el SGP con vigencia hasta el 31 de diciembre del 2020. El 18 de febrero del 2020, el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2020) indica que el Gobierno ecuatoriano visitó Estados Unidos con el propósito de negociar la integración a la lista de preferencias arancelarias al brócoli, atún en pouch, rosas y las alcachofas. Sin embargo, el 9 de mayo del mismo año, el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2020) menciona que, Estados Unidos decidió pasar a una segunda etapa de revisión, únicamente a la solicitud ecuatoriana de inclusión de rosas.

Luego de que el SGP venciera el 31 de diciembre del 2020, existió mucha incertidumbre en los empresarios, productores y exportadores, ya que esto provocó que alrededor de 279 productos ecuatorianos que ingresaban a Estados Unidos sin arancel o que pagaban menos arancel, perdieran estos beneficios desde el viernes 1 de enero del 2021 (Grupo Alaire, 2021). Lo anterior trajo como consecuencia que una vez más el atún y sus derivados quedaran completamente desprotegidos.

Hasta la fecha de hoy, Ecuador no ha logrado que el atún pueda integrarse a algún tipo de ley o acuerdo comercial que lo exima de aranceles, según Ramírez et al. (2023), esto se traduce en estar en total desventaja frente a sus países vecinos, puesto que, al no poseer algún mecanismo, sus productos no pueden ingresar a dicho mercado con un precio competitivo.

Ilustración 1

Exportaciones tradicionales a EE. UU. Período 2015-2020. En porcentajes de participación.



Nota. Exportaciones hacia Estados Unidos. Tomado del Banco Central del Ecuador (2021).

La ilustración 1 muestra que, entre los productos tradicionales exportados a Estados Unidos durante el período de referencia, el camarón tiene la mayor participación con un 40,6%; seguido del banano y plátano con un 34,5%; el atún y pescado con un 11,6% y, finalmente, el cacao y sus preparaciones con un 12,9%.

Tabla 1

Principales destinos de exportación de lomos y conservas de atún 2018-2019.

MERCADOS	2018 (ene-mar)		2019 (ene-mar)		% del mercado en	% VAR. 2018-2019	
	MILES USD	TON	MILES USD	TON		EN VALORES	EN PESO
Unión Europea	$138168	2641	$154 242	33 544	58.5%	11.6%	26.8%
Estados Unidos	$30 840	$4830	$34 515	$6 016	13.1%	11.9%	24.5%
Latinoamérica	$80 815	18 456	$71 988	18 346	27.3%	-10.9%	-0.6%
Otros destinos	$543	100	$2 800	639	1.1%	415.7%	539.0%
total	$250 366	49 838	$263 545	58 545	100.0%	5.3%	17.5%

Nota: Elaboración propia de la autora tomada de la fuente Cámara Nacional de Pesquería (2019)

Como se observa en la tabla 1, en el primer trimestre del 2019 se exportó hacia EEUU en miles de USD 34.515 y en toneladas $6016, logrando una participación en el mercado de 13.1%. Según la información de la Cámara Nacional de Pesquería (CNP, 2020), en el año 2019, las importaciones de atún en pouch realizadas por Estados Unidos desde otros mercados, principalmente de Senegal, Filipinas, y Tailandia se incrementaron en un 11% en valores y en un 16% en volumen. En contraste, las importaciones totales de atún en pouch del mercado estadounidense aumentaron apenas un 0.06% en valores y 5.36% en volumen.

Estos datos demuestran que, aunque hubo un ligero incremento en las importaciones totales de atún en pouch en Estados Unidos, la mayor parte de este crecimiento provino de otros mercados que no son Ecuador. Esto evidencia la pérdida de participación de Ecuador como proveedor de atún en pouch, lo cual se atribuye a los altos aranceles impuestos a los productos ecuatorianos y a la competencia proveniente de otros mercados. Reafirmando lo anterior, la CNP (2023) señala que, entre los años 2018 y 2022, las exportaciones de China experimentaron un acelerado crecimiento con un a tasa anual del 14%, mientras que la de Ecuador fue de 4%.

Aunque entre 2018 y 2022 las exportaciones de China incrementaron de manera acelerada, Ecuador sigue manteniendo un mayor volumen de exportaciones. Entre los años 2001 y 2022, el país pasó de 65,7 mil toneladas a 271.000 toneladas exportadas. Según la CNP (2023), las exportaciones de preparaciones y conservas de atún en 2022 fueron de $8,58 mil millones, con al menos el 80% de estos productos dirigidos hacia España 27,6 %, EE. UU. 13,3 %, Italia 8,6 %, Colombia 8,2 %, Reino Unido 8,1 %,

Argentina 5,9 %, Chile 5 % y Países Bajos 5 %. Por su parte, China exporto 130.000 toneladas en 2022, casi la mitad de lo que exportó Ecuador en el mismo año.

Teniendo en cuenta el crecimiento que tiene China en esta industria, es necesario fortalecer la competitividad de la industria ecuatoriana y diferenciar su producción en el mercado internacional. Según la CNP (2023), las empresas enfrentan dilemas estratégicos sobre si deben competir en costos, en diferenciación, pelear cuotas en el mercado global o enfocarse en nichos específicos.

Tabla 2

Exportaciones de lomos y conservas de atún hacia EE.UU en el 2023

Año	**2023**			
	Lomos y conservas de atún			
País de destino	**Miles USD**	**% total USD**	**% Var USD**	**Ton**
Estados Unidos	$131.026	6, 99%	-19,5%	21.849

Nota: Elaboración propia de la autora tomada de la fuente Cámara Nacional de Pesquería (2023).

La tabla 2 señala que las exportaciones de lomos y conservas de atún hacia Estados Unidos sumaron $131,026 miles de USD, lo que representó el 6,99% del total de las exportaciones de Ecuador en dólares estadounidenses en 2023. Si embargo, se destaca una disminución del 19,5% en los ingresos en comparación con el año anterior. Además, en términos de volumen, las exportaciones alcanzaron 21.849 toneladas, lo que también representa una caída con respecto al periodo anterior.

Este descenso en el volumen de exportaciones hacia Estados Unidos refleja la reducción en la competitividad del atún ecuatoriano en este mercado.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación.

El tipo de investigación relacionada con las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024 según su finalidad es aplicada, según su objetivo gnoseológico es explicativa, según su contexto es de campo, según su orientación temporal es longitudinal, y según su nivel de generalidad estudia una situación específica.

2.2 Paradigma

Se asume una posición pragmática, asumiendo la teoría de la complementariedad se definió el paradigma cuantitativo, este permite una medición precisa y objetiva tanto del problema de investigación como del resultado esperado de la misma.

2.3 Población

Unidad de análisis**:** Sector atunero ecuatoriano.

Población: 12 empresas.

Se ha tomado como población a las empresas asociadas a la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA). La elección de estas empresas se ha hecho puesto que la CEIPA es una organización clave en el sector atunero, y sus empresas asociadas tienen gran influencia debido a su tamaño y capacidad de producción. Estas empresas son representativas de los desafíos que enfrenta el sector atunero ecuatoriano, y la CEIPA proporciona datos confiables y actualizados sobre estas operaciones.

No se toma una muestra porque la población de empresas asociadas a la CEIPA es lo suficientemente pequeña y representativa, así se asegura una visión integral del sector.

2.4 Métodos teóricos

Para seleccionar los artículos y fuentes utilizadas en esta investigación, se consideraron criterios como la relación directa con el tema, que el autor, así como la fuente de publicación cuenten con prestigio y rigor científico. A continuación, se detalla la distribución de las fuentes utilizadas:

Artículos de las siguientes bases de datos: Dialnet: 17. Scielo: 8. Redalyc: 3.

Artículos de revistas especializadas: Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar: 7. Impacto Científico: 1. Revista Compás empresarial: 1. Conciencia Digital: 1. Opuntia Brava: 1. ReciMundo: 1. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL): 1.

INNOVA Research Journal: 3. Innovar: 1. Economía Informa: 1. Revista de Ciencias económicas: 1. Polo del conocimiento: 1. Saber: 1. Yura: Relaciones Internacionales: 1.

Repositorios universitarios: Universidad De Especialidades Espíritu Santo: 1. Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales Sede Ecuador; 1. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: 1. Universidad Técnica de Ambato: 1. Universidad estatal de Milagro: 1. Universidad Politécnica Salesiana: 1. Universidad Laica Vicente Rocafuerte: 1. Universidad cooperativa de Colombia: 1. Universidad San Ignacio de Loyola: 1.

Publicaciones de páginas web y reportes de organizaciones: Cámara Nacional de Pesquería: 11. Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros: 8. Banco Central del Ecuador: 2. Asociación Bancos Privados del Ecuador: 1. Cámara Marítima del Ecuador: 1. Ministerio de Comercio Exterior: 2. Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca: 2. Instituto Galego de Promoción Económica: 1. Seafood Media:1. SGS:1. Clúster Atun:1. COPE: 1 noticia. Grupo Alaire: 2 noticias. TC: 1 noticia. La Hora: 1 noticia. Campos: 1. Bloque10: 1. Hermasa canning Technology: 1. The logistics world. 1. PROCOMER: 1.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación, se utilizaron métodos teóricos y empíricos.

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 estadounidense en el 2024.

El analítico-sintético e inductivo-deductivo se empleó para la caracterización gnoseológica, económica y administrativa del proceso de comercialización internacional del atún; para la caracterización gnoseológica y metodológica de la gestión estratégica de la competitividad; para la valoración de la situación actual de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024, para corroborar por un criterio de expertos la incidencia de las estrategias competitivas en la mejora de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024 y para la fundamentación teórica de las estrategias competitivas.

La abstracción-concreción se aplicó para determinar la situación actual de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024, la construcción del marco teórico sobre el proceso de comercialización internacional del atún y la gestión estratégica de la competitividad, hasta la fundamentación, y elaborar las estrategias competitivas para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024.

El sistémico se aplicó para elaborar las estrategias competitivas que mejoren las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024.

2.5 Métodos empíricos.

El estudio de documentos clásico implicó la recopilación de información a través del estudio de documentos e investigación. Esto incluyó la revisión y análisis de escritos, archivos de datos empíricos, informes, artículos, entre otros, y permitió extraer información fundamental que sustenta la investigación. El criterio de expertos para la evaluación de la factibilidad de las estrategias competitivas.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

En este capítulo se fundamentarán teóricamente las estrategias competitivas de la investigación y posteriormente se elaborarán.

3.1 Fundamentación teórica del aporte práctico

La industria atunera del Ecuador es uno de los pilares más importantes del sector pesquero, genera divisas y fuentes de empleo, colocando a 20000 trabajadores directos y aproximadamente 120000 trabajadores indirectos.

No obstante, el sector enfrenta desafíos en sus exportaciones hacia el mercado estadounidense, lo que ha llevado a una pérdida de competitividad en dicho mercado. Por lo tanto, se vuelve imprescindible elaborar estrategias competitivas que permitan a las empresas ecuatorianas afrontar estos problemas, fortalecer su posición comercial y aprovechar nuevas oportunidades.

Así, las estrategias competitivas desempeñan un papel clave en las exportaciones del sector atunero y en el desempeño económico del país. De hecho, que las empresas, organizaciones, sectores, etc. logren desarrollar estrategias competitivas eficaces es esencial para definir como competirán en mercados extranjeros, puesto que, de estas dependerá si se tiene éxito o no.

En este contexto, Moncada et al. (2020) señala que las estrategias competitivas tienen el objetivo de generar una ventaja mediante accionen que les permita conseguir características diferenciadoras frente a la competencia.

Entre sus propiedades destaca su adaptabilidad, que permite a las empresas ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno. También la diferenciación, que implica ofrecer productos o servicios con valor agregado, y la optimización de costos de producción y logística, que permite reducir gastos sin comprometer la calidad, lo anterior garantiza la competitividad de las empresas.

Ráez et al. (2022) sostiene que estas estrategias se rigen por principios económicos y comerciales enfocados en mejorar el posicionamiento de las empresas en los mercados globales. Entre estos principios se encuentra la ventaja comparativa, que destaca la capacidad que tiene una empresa para producir bienes o servicios a un costo más bajo en comparación con sus competidores. Además, factores como la disponibilidad de recursos, el precio, calidad de los productos, y las condiciones de acceso a los mercados, incluyendo

su tamaño y potencial de crecimiento, son elementos clave en el diseño de estrategias competitivas.

Estas estrategias se distinguen de otras por permitir maximizar las capacidades distintivas de las empresas y lograr resultados superiores al promedio de las empresas que compiten en el sector industrial (Castro, 2010).

Finalmente, estas estrategias poseen un carácter de sistema al estar compuestas por un conjunto integrado de decisiones y acciones que buscan garantizar la competitividad de una empresa, organización, sector, etc. Son flexibles al adaptarse a los cambios del entorno, como nuevas tendencias, variaciones en la demanda y la competencia mundial. Al operar como un sistema, fortalecen la posición de las empresas y promueven la capacidad de innovar, diferenciarse y generar valor para los consumidores y partes interesadas.

3.2 Elaboración del aporte práctico

Ovalles (2017) define al management Lean como un enfoque orientado el mejoramiento del desempeño de las compañías, centrándose en la optimización de costos, mejorar la calidad, agilización en procesos, cumplimiento de las expectativas de los demandantes, así como en la creación de nuevos productos y servicios. Este modelo fue desarrollado por Taiichi Ohno, Eiyy Toyoda y Shigeo Shingo, y ha sido imprescindible para la gestión de procesos y mejorar la competitividad en distintos sectores.

En este apartado, se utilizará dicho modelo para desarrollar una estrategia basada en la optimización de costos de producción y logística en el sector atunero ecuatoriano. La estructura que se utilizara está basada en la investigación realizada por Arias y Briñez (2024).

3.2.1 Estrategia de optimización de costos de producción y logística basada en el Modelo Management Lean

3.2.1.1 Diagnóstico de la situación actual

En esta fase, se hará un diagnóstico que incluirá el análisis del mercado tanto ecuatoriano como estadounidense y las barreras de entrada a dicho mercado. Todo esto con el fin de identificar los principales desafíos que enfrenta el sector atunero ecuatoriano a la hora de exportar, las tendencias de consumo y las barreras que limitan la competitividad de las exportaciones atuneras. Este análisis servirá como base para la elaboración de estrategias de optimización.

- **Análisis del mercado ecuatoriano**

Principales productos de exportación hacia Estados Unidos

Ecuador es uno de los principales exportadores de atún a nivel mundial, y Estados Unidos es un destino clave. A continuación, se presentan los productos más exportados hacia este mercado en los últimos años:

Ilustración 2

Variedades de atún ecuatoriano exportadas a Estados Unidos

Conservas de atún

Lata **Pouch** **Vidrio**

Lomos de atún

Nota: Elaboración propia de la autora tomada de la fuente CEIPA (2024).

Estos productos cuentan con una presencia significativa en el mercado estadounidense, por sus diversas formas y presentaciones. Entre las conservas, se destacan principalmente tres tipos de envases: latas, pouch y vidrio. Tanto las conservas como lomos de atún cuentan con características y ventajas específicas que responden a las preferencias de los consumidores estadounidenses.

El atún ecuatoriano se distingue por su calidad organoléptica, resultado de ser capturado en el Océano Pacifico Oriental. Lo anterior le proporciona una característica superior sobre el atún proveniente del Océano Pacifico Central y Occidental, debido a la influencia de corrientes de agua fría que favorecen el desarrollo de la musculatura del animal. Además, la minuciosa manipulación de las capturas en Ecuador garantiza una materia prima de alta calidad.

A nivel mundial el atún se consume en gran medida debido a que se trata de un alimento sano y de fácil preparación. Muchas personas prefieren el atún en conserva por la tendencia a consumir lo natural, en algunos casos por poseer un coetiquetado, por ser un

producto que cuenta con sistema de trazabilidad y de alta calidad (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

En el 2024, los lomos y conservas de atún continuaron siendo productos clave en las exportaciones del Ecuador. A continuación, se presenta un desglose de los principales mercados estratégicos para estos productos.

Tabla 3

Principales mercados de exportación de lomos y conservas de atún en 2024

Año	**2024**				
	Lomos y conservas de atún				
País de destino	**Miles USD**	**% total USD**	**% Var USD**	**Ton**	**% Var Ton**
España	$323.092	17,32%	32,2%	65.338	41,8%
Estados Unidos	$96,299	5, 16%	-12,4%	16.960	-8,0%
Colombia	$86.607	4,64%	6,3%	20.815	6,0%
Países Bajos (Holanda)	$132.498	7,10%	38,7%	27.182	42,6%

Nota: Elaboración propia de la autora tomada de la fuente (CNP, 2024)

Los datos reflejan que España ha desplazado a Estados Unidos como el principal destino para las exportaciones de lomos y conservas de atún en 2024, las exportaciones hacia este destino alcanzaron los $323.092 miles de USD, representando el 17,32% del total en valor y mostrando un crecimiento destacado del 32,2% en comparación con el año anterior. Esto demuestra el buen posicionamiento que tiene Ecuador en dicho mercado.

Por su parte, Estados Unidos, a pesar de ser un mercado importante, ocupa el segundo lugar, las exportaciones de lomos y conservas de atún hacia este mercado sumaron $96,299 miles de USD, representando solo el 5,16% del total en valor, lo que implica una caída significativa del -12,4%. En términos de volumen, las exportaciones fueron de 16,960 toneladas, presentando una disminución del -8,0% con respeto al periodo anterior, lo que evidencia la pérdida de competitividad en este mercado.

Este comportamiento plantea desafíos para el sector atunero ecuatoriano, considerando que Estados Unidos sigue siendo un mercado estratégico debido a su tamaño, capacidad de consumo y potencial de crecimiento.

Teniendo en cuenta los desafíos que enfrenta el atún ecuatoriano en Estados Unidos, resulta vital analizar en detalle las tendencias y desafíos que presenta este mercado.

- **Análisis del mercado estadounidense**

Tendencias de consumo en Estados Unidos

Según información de PROCOMER (2021), los estadounidenses tienen una marcada preferencia por los mariscos, con un consumo promedio de 19,2 libras de pescado y mariscos en 2019. Entre los productos favoritos se encuentra en primer lugar el camarón con un consumo per cápita de 4,7 libras, seguido por el salmón con 3,1 libras (1,40kg) y el atún enlatado en tercer lugar con 2,2 libras.

El atún, además de ser un alimento popular, posee propiedades antinflamatorias y otros beneficios, siendo así fundamental para una dieta saludable. En promedio, cada persona en Estados Unidos consume 16 latas de atún al año y en la Comunidad Europea 20. Los componentes de este producto ayudan a la formación y mantenimiento de dientes, huesos y tejidos blandos, y ayudan al organismo con la absorción de calcio y fosforo (Cámara Nacional de Pesquería [CNP], 2019),

De acuerdo con el Instituto Galego de Promoción Económica (2022), el atún enlatado es uno de los productos más consumidos en esta industria, gracias a sus propiedades nutricionales, especialmente como fuente de proteínas magras. Además, diversos estudios prevén el aumento del interés por sus beneficios asociados, como es el ácido graso omega-3, que contribuye a tener un sistema inmunológico fuerte.

Actualmente, el consumo anual promedio de atún por ciudadano estadounidense es de aproximadamente medio kilo, lo que reafirma su popularidad como uno de los productos del mar más demandados, después del camarón y el salmón. Además de ser un producto muy versátil, es accesible económicamente (con latas que pueden comprarse por menos de un dólar) lo que lo convierte en una opción económica y practica para los consumidores (TC, 2024).

Barreras de entrada al mercado estadounidense.

El mercado estadounidense del atún es uno de los más dinámicos y competitivos a nivel mundial. Ecuador, siendo un país reconocido como uno de los mayores exportadores, enfrenta obstáculos, entre ellos los aranceles de entrada hacia este mercado, los mismos que oscilan entre el 12.5% y el 35%,

En 2020 los productos del mar más exportados a Estados Unidos fueron las gambas (35%), atún (27%), cangrejo (11%), langostas (5%) y sardinas (4%). La mayoría de estos productos provenientes principalmente de países asiáticos como Tailandia, Indonesia, Vietnam, India, China y Filipinas, que representaron más del 70% del valor total de las conservas importadas por EE. UU (Instituto Galego de Promoción Económica, 2022),

Por otro lado, según Seafood Media Group (2023) reafirma lo anterior, señalando que, en 2022 las importaciones estadounidenses de atún aumentaron, principalmente de proveedores como: Tailandia, Vietnam, Indonesia, Ecuador, México, Fijo, Filipinas y Senegal. Estos ocho países abarcaron el 82% del valor total de las importaciones. Asimismo, Anastacio (2024) destaca que, Estados Unidos incrementó la importación de pouch de atún de destinos, como Senegal y Filipinas, entre otros, lo que ha afectado la participación del mercado ecuatoriano.

El análisis realizado al mercado estadounidense revela un panorama desafiante pero lleno de oportunidades para el atún ecuatoriano. A pesar de que el consumo de atún enlatado ocupa el tercer lugar entre los mariscos favoritos, Ecuador enfrenta desafíos relacionados a los altos aranceles y al crecimiento de proveedores como Senegal y Filipinas. Estos mercados han incrementado notablemente su participación en las importaciones estadounidense, lo que ha desplazado al mercado ecuatoriano.

3.2.1.2 Mapeo del flujo de valor

Para Morales et al. (2023) esta es una herramienta de Lean Management que tiene como objetivo identificar áreas claves para optimizar procesos, eliminando así actividades innecesarias y simplificando pasos para ejecutar las actividades de manera más eficiente. A continuación, se describen las etapas claves de la cadena de valor del atún donde se han comenzado a aplicar nuevas tecnologías y herramientas digitales para la optimización de costos de producción y logística. Entre estas áreas se encuentra la captura, el procesamiento y la logística, donde le mapeo del flujo de valor subraya la manera en que las tecnologías promueven mejoras en la eficiencia, reducir costos operativos y aumentar la competitividad en mercados tan grandes como el estadounidense.

- **Captura**

En esta etapa**,** según Christiani et al. (2020) la analítica avanzada (AA), definida como un método para recopilar, procesar e interpretar grandes cantidades de datos podría presentarse como una solución que aún no ha sido explotada completamente. Diversas partes interesadas de la industria atunera ecuatoriana ya han incorporado análisis avanzados en todos los componentes de la cadena de valor. Por ejemplo, para recopilar datos el uso de sensores y plataformas de detección como satélites, drones y dispositivos a bordo o subacuáticos se han vuelto cada vez más comunes debido a su mayor disponibilidad y menor costo, estos permiten monitorear las condiciones de pesca y optimizar la eficiencia en las operaciones.

Aunque algunas compañías pesqueras, reguladores y ambientalistas ya han comenzado a aplicar estas herramientas, su uso se limita a proyectos piloto de pequeña escala. Sin embargo, las condiciones actuales podrían ser propicias para una adopción más amplia y efectiva del análisis avanzado (AA) en la industria pesquera.

Christiani et al. (2020) menciona que, la analítica avanzada también tiene el potencial de impulsar la pesca de precisión, una estrategia basada en el uso de herramientas y tecnologías avanzadas que optimizan las operaciones pesqueras. La adopción a gran escala de estas herramientas podría reducir sus costos operativos en $11 mil millones anuales aproximadamente, y aumentar las ganancias de la industria hasta en $53 mil millones para el año 2050.

Organizaciones públicas como la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica utilizan satélites, drones y otros dispositivos para recopilar información sobre las actividades de pesca, entre otros. Esto facilita el acceso a datos valiosos que pueden ser utilizados por las empresas atuneras para tomar decisiones informadas, optimizando sus costos operativos y mejorando la eficiencia en la captura y transporte.

- **Procesamiento**

El procesamiento del atún enfrenta desafíos relacionados a la reducida eficiencia que existe a la hora de clasificar los productos. Christiani et al. (2020) señala que, algunas organizaciones ya han comenzado a utilizar herramientas como las cámaras a bordo equipadas con software de reconocimiento de imágenes, que permiten a los pescadores obtener información detallada sobre el contenido de sus capturas en tiempo real, incluyendo la especie, volumen y tamaño de los atunes, lo que ayuda a optimizar la captura selectiva, reduce los costos asociados a la sobrepesca o la captura de especies no deseadas, y mejora la eficiencia del proceso de clasificación.

- **Logística**

En lo que respecta al transporte marítimo, los costos relacionados son un gran desafío del sector. La adopción de tecnologías de transmisión de datos como el internet de las cosas (IoT) y las redes móviles terrestres y satelitales ha permitido a las pesquerías monitorear parámetros como el consumo de combustible en tiempo real. La capacidad de transmitir datos a través de redes inalámbricas 3G y 4G cuando están cerca de la costa facilitan la toma de decisiones rápidas y reducen los costos operativos al optimizar el uso de recursos (Christiani et al., 2020).

3.2.1.3 Capacitación en herramientas y tecnologías avanzadas

Teniendo en cuenta que las herramientas y tecnologías avanzadas se usan de manera limitada, se vuelve determinante capacitar a las diversas partes del sector atunero acerca de los beneficios de utilizar tecnologías como la analítica avanzada y la pesca de precisión, puesto que, esto permitiría a las empresas optimizar de mejor manera sus procesos, reduciendo tiempos de inactividad y mejorando la calidad de los productos.

Por lo anterior, es indispensable establecer programas de capacitación continua, donde se incluya información acerca de cómo utilizar las diversas herramientas digitales para la optimización en las diferentes etapas de la cadena de valor del atún. Estos programas deben dirigirse a diferentes actores del sector atunero, como a las pesquerías, empresas de procesamiento, asociaciones, entre otros. El objetivo es lograr capacitarlos en cómo aplicar y aprovechar al 100% dichas tecnologías para que consigan adaptarse a los diferentes mercados estratégicos.

3.2.1.4 Implementación de mejoras en las herramientas y tecnologías avanzadas

En este punto, no se plantea la implementación de herramientas avanzadas complemente nuevas, sino la mejora de las que ya están siendo utilizadas en el sector. Con esto se pretende maximizar el potencial de estas herramientas y tecnologías para asegurar una mayor eficiencia y competitividad en el mercado estadounidense.

Una propuesta clave es ampliar el uso de tecnologías de transmisión de datos en tiempo real, como el internet de las cosas (IoT) y las redes móviles terrestres y satelitales en diversas etapas del proceso pesquero, lo que permitiría una recopilación de datos más completos y continuos, mejorando la toma de decisiones y permitiendo a las empresas ajustar sus rutas de pesca, seleccionar momentos óptimos para la captura y maximizar la eficiencia del transporte. A su vez, se podrían implementar sensores IoT avanzados en otros puntos clave del proceso pesquero que permitan verificar el estado de los motores y la eficiencia de las redes de pesca, lo anterior no solo optimiza los procesos logísticos, sino también el mantenimiento preventivo de las embarcaciones. Todo lo anterior reduciría significativamente tiempos de inactividad no programados, gastos asociados con el consumo innecesario de recursos y los retrasos en la cadena de suministro.

Además, el uso de cámaras con software de reconocimiento de imágenes, con una mayor implementación en embarcaciones y empresas atuneras puede permitir no solo optimizar la captura, sino también mejorar la calidad del atún capturado al identificar los mejores y reducir el desperdicio en mayor medida. Además, el integrarle otras herramientas como sensores de calidad que monitoricen la temperatura y frescura de los atunes ya capturados

ayudaría a optimizar la calidad del producto final, lo que a su vez contribuiría a la eficiencia operativa, fortaleciendo la competitividad del sector atunero en el mercado estadounidense.

3.2.1.5 Seguimiento y acompañamiento en la implementación de mejoras

En esta sección se detalla el indicador clave de rendimiento (KPI), que sirve para medir el impacto de las tecnologías y herramientas mejoradas en el sector. Si bien este KPI no tienen como objetivo evaluar su efectividad en tiempo real, establece métricas que podrían usarse como guía para medir el impacto de las propuestas en distintas áreas.

Tabla 4

KPI para la optimización de producción y logística en el sector atunero ecuatoriano

KPI	Descripción	Meta propuesta
Optimización de costos de producción y logística	Medición de costos relacionados a la captura, transporte y procesamiento del atún.	Optimizar los costos en 10% en un año.
Precisión en la captura del atún	Porcentaje de atún deseado frente al total capturado	Lograr un 75% de captura deseada en un año.
Reducción de desperdicio	Porcentaje de atún rechazado durante la captura por la mala selección.	Reducir los desperdicios a un 7% máximo en un año.

Nota: Elaborado por la autora.

El KPI propuesto podría permiten monitorear la optimización de costos de producción y logística en las diversas etapas de la cadena de valor del atún, lo que, a su vez, fortalecería la competitividad del sector frente a los desafíos del mercado estadounidense. Estas métricas tienen el objetivo de ayudar a las empresas del sector a gestionar de manera más eficiente sus recursos, procesos, etc. Permitiéndoles ajustar sus operaciones para maximizar las ganancias. Todo lo anterior sin la implementación de nuevas herramientas o tecnologías, sino mediante la mejora de las herramientas ya existentes y utilizadas.

3.2.2 Estrategia de valor agregado basada en la estructura de las 4P del marketing mix

El desarrollo de estrategias de marketing conlleva realizar un cambio radical para lograr el éxito de una organización, producto o un sector, tanto a nivel nacional como

internacional. Por tal motivo, el sector atunero ecuatoriano debe desarrollar tácticas comerciales eficaces para aumentar la demanda de sus productos y justificar su precio alto, disminuyendo así el impacto de los aranceles impuestos por el mercado estadounidense.

A fin de lograr esto, se sugiere una estrategia de valor agregado fundamentada en las 4P del marketing mix. Campines (2024) menciona que este conjunto estratégico ayuda a las empresas a definir su propuesta de valor, atraer nuevos clientes, reteneros, competir en mercados internacionales y conseguir beneficios económicos. En este caso, usar de manera eficaz los elementos de esta estrategia, conocidas como las 4P (producto, precio, plaza y promoción) permitirá el éxito a largo plazo de una empresa y su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, esto a su vez les permite mejorar su posicionamiento en mercados extranjeros. En este contexto, se utilizarán las 4P del marketing mix como una estructura para definir acciones concretas que proporcionen valor agregado a los productos atuneros del Ecuador.

Una estrategia enfocada en el valor agregado implica potenciar los aspectos que distinguen al atún ecuatoriano para hacerlo más atractivo a los ojos de los consumidores estadounidenses. Es así que, Baque et al. (2021) definen a estas estrategias como un valor plus que se le da a un negocio, producto o servicio. Esto permite la diferenciación, incrementar las ventas, crear competitividad y lograr el posicionamiento en el mercado.

A continuación, se especifican las acciones dentro de cada P del marketing mix:

3.2.2.1 Producto

Entre los productos exportados por el sector atuendo ecuatoriano se destacan mayormente las conservas y los lomos de atún. Las conservas cuentan con diversas presentaciones y se comercializan con diversos conservantes como el aceite de oliva, de girasol, agua y atún con vegetales. Por otro lado, los lomos también se exportan en diversas formas. Estos productos ya poseen valor agregado en cuanto a su calidad y presentación, lo que les permite competir en mercados globales.

No obstante, para mitigar el impacto de los aranceles impuestos por el mercado estadounidense y justificar el precio alto de los productos, se vuelve indispensable elaborar estrategias de valor agregado que eleven aún más la percepción de los productos atuneros. En este contexto, las certificaciones de calidad internacional juegan un rol muy importante para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense.

Mora et al. (2020) menciona que las empresas exportadoras adoptan certificaciones de calidad como estrategia para defender su sostenibilidad en mercados exigentes.

En este sentido, empresas como Asiservy cuentan con certificaciones como *food safety, BASC (Business Alliance for Secure Commerce), AMFORI (Trade with porpuse) e IFS (International Featured Standards).* Sin embargo, no poseen otras certificaciones claves para acceder con mayor ventaja al mercado estadounidense, como la HACCP *(Hazard Analysis Critical Control Points)* y la MSC (Marine Stewardship Council Chain of Custody Standard).

En contraste, empresas como Eurofish y Marbelize ya cuentan con estas certificaciones, además de otras como las BPM (Buenas Prácticas De Manufactura), lo que les permite cumplir con los estándares de un mercado tan exigente como el norteamericano. Asimismo, Promopesca S**.**A., aunque cuenta con certificaciones como la HACCP, FDA, BASC, food safety, aun no dispone de la MSC.

Que las empresas comiencen a preocuparse por obtener estas certificaciones es un punto muy importante, puesto que, estas certificaciones no son simplemente exigencias técnicas para garantizar la seguridad alimentaria y las practicas pesqueras sostenibles, sino que también se presentan como un componente que eleva la percepción de los consumidores más allá de la calidad y presentación de los productos.

Los consumidores estadounidenses prefieren productos que demuestren un compromiso con la sostenibilidad y la seguridad alimentaria, siendo estos, factores que brindan confianza y lealtad. Por ejemplo, la MSC garantiza que los productos provienen de una pesca responsable, mientras que la HACCP asegura un rigoroso control de calidad en los procesos productivos.

El obtener dichas certificaciones, no solo abriría las puertas a mercados más exigentes, sino que también ayudaría a mejorar la competitividad de las empresas del sector atunero y sobresalir frente a la competencia, aumentando la confianza de los consumidores estadounidenses y destacando la sostenibilidad y las buenas prácticas pesqueras con las que cuenta Ecuador.

A continuación, se presenta el KPI correspondiente para evaluar la estrategia de valor agregado, con un enfoque en la obtención de certificaciones. Si bien los KPI que se presentarán a lo largo de esta estrategia no tienen como objetivo evaluar la efectividad de la misma en tiempo real, establecen métricas guías que podrían usarse para medir el impacto de las propuestas.

Tabla 5

KPI de certificaciones de calidad

KPI	Descripción	Meta propuesta
Empresas con certificaciones HACCP y MSC	Porcentaje de empresas que obtienen las certificaciones	Al menos el 30% de las empresas del sector atunero obtengan estas certificaciones en un año.

Nota: Elaborado por la autora.

3.2.2.2 Precio

Los aranceles, que oscilan entre el 12.5% al 35% provocan que el precio de los productos atuneros suba, y como consecuencia pierda competitividad en comparación con otros competidores internacionales que no tienen estas restricciones a la hora de ingresar al mercado estadounidense. Según la Cámara de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA, 2024) las exportaciones de atún de Vietnam hacia Estados Unidos en abril del 2024 aumentaron en un 127%, esto como consecuencia de la reducción de aranceles y los precios competitivos de sus productos. Asimismo, menciona que "Las empresas ecuatorianas han perdido participación de mercado en este segmento, específicamente disminuyeron un 88% durante el mismo período debido al aumento de los precios" (párr. 5).

En este contexto, contar con certificaciones internacionales ya mencionadas como la HAACP y la MSC representan una oportunidad para que las empresas justifiquen los precios. Al garantizar que los productos atuneros cumplen con estrictos estándares de seguridad alimentaria y sostenibilidad, el valor de estos se incrementa a los ojos de los consumidores estadounidenses, siendo percibidos como productos con un símbolo de compromiso con prácticas responsables y seguros para el consumo.

Estados Unidos es un mercado conocido por contar con habitantes que cada vez buscan más productos que respeten criterios sostenibles, éticos y de salud. Según Clúster Atún (2018) muchos consumidores estadounidenses están dispuestos a pagar un precio más alto por productos que demuestren un compromiso con la sostenibilidad y que ofrezcan seguridad alimentaria. Este tipo de consumidores que son más exigentes valoran la transparencia detrás del proceso de producción, lo que hace que los productos certificados sean percibidos como opciones de mayor valor, lo que también se conoce como productos premium.

Por lo tanto, el sector atunero ecuatoriano puede utilizar estas certificaciones a su favor, para así posicionar sus productos como opciones premium, logrando una ventaja competitiva al justificar sus precios a través del valor agregado que representan.

Tabla 6

KPI para medir el incremento de la demanda de productos certificados

KPI	Descripción	Meta propuesta
Aumento de consumidores dispuestos a pagar un precio más alto	Medir el porcentaje de consumidores dispuestos a pagar valores más altos por productos que cuentan con certificaciones como la HACCP y la MSC	Aumento del 35% en la disposición de pago en año y medio.

Nota: Elaborado por la autora.

3.2.2.3 Plaza

Acceder al mercado norteamericano no solo depende de tener un producto de calidad, sino de también cumplir con todas las exigencias logísticas que dicho país requiere. En este sentido, las certificaciones de calidad internacional son muy importantes, ya que aseguran que los productos ingresen al mercado y puedan ser distribuidos sin contratiempos. Certificaciones como la HAACP y MSC crean oportunidades dentro de la cadena de distribución estadounidense. Esto porque muchos distribuidores prefieren trabajar con productos que cumplen estándares de calidad y seguridad alimentaria, lo que es una ventaja para las empresas certificadas.

La SGS (2019) menciona que, las certificaciones de calidad abren muchas puertas de negocio, al estar comprometidos con los productos, se vuelve mucho más fácil crear alianzas estratégicas. En este contexto, la obtención de certificaciones podría permitir alianzas estratégicas con distribuidores clave en Estados Unidos, facilitando así, el acceso a puntos de venta de mayor alcance como las cadenas de supermercados, los cuales son canales clave para productos alimenticios, pues allí llegan un gran número de consumidores y los productos tienen una mayor visibilidad. Esto se presenta como una ventaja indispensable en un mercado tan competitivo como el estadounidense.

Por el contrario, el que las empresas del sector atunero no adquieran estas certificaciones provoca que su distribución dentro del mercado sea más limitada, ya que muchos

distribuidores no aceptan productos que no cumplen con normativas tan demandadas como la HAACP y la MSC.

Tabla 7

KPI para medir el aumento de distribuidores y puntos de venta en EE. UU

KPI	Descripción	Meta propuesta
Aumento de distribuidores y puntos de venta en Estados Unidos	Medir como las certificaciones ayudan a conseguir más distribuidores y llegar a más puntos de venta en EE.UU.	Conseguir al menos un 30% más de distribuidores y un 25% de más puntos de venta en 2 años.

Nota: Elaborado por la autora.

3.2.2.3 Promoción

Es clave que las empresas del sector atunero conozcan cómo destacar la importancia de certificaciones como la HAACP y la MSC y promocionarlas con éxito. La Cámara de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA, 2024) menciona que el atún al cumplir con valores éticos y ambientales se ha convertido en un producto de consumo de alto valor, puesto que, los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por productos que cumplen con dichos estándares.

Es por ello que, una vía principal de promoción es usando el marketing de certificaciones, aquí se utilizarían los sellos de las certificaciones en la parte frontal o lateral de los empaques de los productos con el objetivo de que sean fácilmente visibles, asimismo, contar con un diseño que destaque colores que representen al mar como el blanco y el azul. Además, para reforzar lo anterior se pueden incluir frases innovadoras y atractivas como por ejemplo “Un atún que cuida tu salud y al planeta”, todo esto podría captar más rápido la atención de los consumidores.

Elementos visuales así, permitirían que los consumidores estadounidenses puedan identificar de manera más rápida que los productos que están adquiriendo cumplen con altos estándares de seguridad alimentaria. Asimismo, incluir las certificaciones en campañas publicitarias reforzaría el mensaje de calidad y compromiso responsable.

Promocionar las certificaciones no solo sirve para informar el significado y los beneficios de las mismas sino también para elevar la percepción que tienen los consumidores sobre el atún ecuatoriano y así captar su atención y fidelidad.

Tabla 8

KPI para medir el impacto de la promoción de productos certificados

KPI	Descripción	Meta propuesta
Aumento en las ventas de productos certificados	Medir si las ventas de los productos certificados incrementan.	Aumentar las ventas en un 50% en 2 años.

Nota: Elaborado por la autora.

En resumen, una estrategia de valor agregado basada en certificaciones es clave porque además de reflejar seguridad alimentaria y sostenibilidad también inspira confianza en los consumidores, permitiendo así, justificar precios premium, que a su vez permitiría minimizar el impacto de los altos aranceles y fortalecer la presencia de los productos atuneros ecuatorianos en este mercado.

3.2.3 Ley de innovación y Desarrollo en Ecuador (IDEA)

Adicionalmente a las estrategias ya mencionadas, se busca destacar la importancia de la Ley IDEA, La Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA, 2024) a liderado una iniciativa para impulsar la aprobación de la Ley IDEA con los Estados Unidos. Las misma que tiene como objetivo diversificar las oportunidades comerciales del país.

Esta Ley, de carácter unilateral actualmente en proceso de aprobación permitiría que más de 4000 productos ecuatorianos ingresen sin pagar aranceles a los Estados Unidos y para el sector atunero, esta ley se aplicaría específicamente a las conservas de atún en lata y en vidrio, que actualmente se comercializan en el país norteamericano y que en el 2024 han representado el 5,16% del total de las exportaciones. Esta medida tiene el potencial de revitalizar de manera considerable la economía ecuatoriana y crear nuevas oportunidades de empleo (Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros CEIPA, 2024).

CEIPA es un actor principal en la promoción de la Ley IDEA, esta cámara gremial ha entablado un dialogo con autoridades locales del Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, la Cancillería y la Embajada de Ecuador. Asimismo, esta organización ha expuesto ante congresistas estadounidenses los beneficios mutuos que traería consigo la aprobación de estas preferencias arancelarias.

Es por ello que, la aprobación de esta ley representa un avance significativo para el sector atunero, ya que, al eliminarse las barreras arancelarias, las empresas ecuatorianas podrían

ofrecer precios más competitivos, maximizar sus márgenes de ganancia y en general mejorar las exportaciones hacia el mercado estadounidense.

Lograr elaborar estas estrategias permitiría al sector atunero ecuatoriano incrementar sus exportaciones y posicionar sus productos de manera más competitiva en el mercado estadounidense, lo cual beneficiará a largo plazo tanto a las empresas ecuatorianas como a la economía del país.

A continuación, se presenta un cuadro resumen que enmarca los aspectos más importantes de cada estrategia, presentando una visión clara de las estrategias propuestas.

Tabla 9

Resumen de las estrategias competitivas para mejorar las exportaciones del sector atunero hacia EE.UU

Estrategia	Objetivo principal	Acciones a implementar	Impacto esperado
Optimización de costos de producción y logística	Optimizar costos a lo largo de la cadena de valor del atún sin comprometer la calidad de los productos.	• Capacitar al sector atunero en el uso de herramientas digitales para la optimización en la cadena de valor del atún. • Mejoras en herramientas tecnológicas en captura, procesamiento y logística.	Mayor eficiencia operativa y aumento de la competitividad en el mercado estadounidense.
Estrategia de valor agregado	Aumentar la demanda de los productos y justificar los precios altos.	• Obtención de certificaciones HACCP y MSC. • Marketing de certificaciones.	Fortalecimiento de la presencia de los productos en Estados Unidos.
Ley IDEA	Permitir a las conservas de atún en lata y en vidrio, ingresar al mercado estadounidense libres de aranceles.	• Destacar la importancia de aprobar esta ley.	Eliminación de aranceles y mejoramiento de la competitividad en Estados Unidos.

Nota: Elaborado por la autora.

Aunque la Ley de innovación y Desarrollo en Ecuador (IDEA) no es una estrategia directa, se incluye aquí debido a que su aprobación significa la eliminación de aranceles lo que representa una gran oportunidad para mejorar las exportaciones hacia el mercado estadounidense.

3.3 Evaluación teórica del aporte práctico

Para evaluar la factibilidad de las estrategias competitivas, se tomó en consideración a cinco expertos, los mismos que fueron seleccionados por los resultados alcanzados en su labor profesional, conocimientos relacionados con el tema de investigación y por sus años de experiencia en las diferentes áreas de Comercio Exterior como en la exportación, legislación aduanera, amplia experiencia en normativas comerciales y legales, entre otras. Una vez seleccionados los expertos, se les proporcionó vía correo electrónico la fundamentación teórica y aporte practico de la investigación para que lleven a cabo la evaluación, además se utilizaron herramientas como WhatsApp para resolver cualquier tipo de inquietud relacionada al método de evaluación y Zoom para aquellos expertos que preferían realizar la evaluación en línea.

El método de evaluación costa de ocho criterios con una escala de valoración, donde los expertos puedan emitir su criterio teórico-técnico acerca del porcentaje de éxito que tienen dichas estrategias. (REVISAR ANEXO C). A continuación, se lleva a cabo la presentación de los datos obtenidos

Escala valorativa para la evaluación del aporte práctico

1. Muy adecuada (MA)
2. Bastante adecuada (BA)
3. Adecuada (A)
4. Poco adecuada (PA)
5. No adecuada (NA)

Evaluación a las estrategias competitivas									
		Preguntas							
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Experto 1	MA	x							
	BA								
	A			x				x	
	PA				x	x	x		x
	NA								
Experto 2	MA	x	x	x	x	x		x	x
	BA						x		
	A								
	PA								
	NA								
Experto 3	MA		x	x	x	x	x	x	x
	BA	x							
	A								
	PA								
	NA								
Experto 4	MA	x	x	x	x	x	x	x	x
	BA								
	A								
	PA								
	NA								
Experto 5	MA	x	x	x	x	x	x	x	x
	BA								
	A								
	PA								
	NA								

Elaborado por: La autora

Pregunta 1

El 80% de los expertos manifiesta que los principios teóricos en los que se basan las estrategias competitivas son muy adecuados (MA), mientras que el 20% los considera bastante adecuados (BA).

Pregunta 2

El resultado indica que, el 80% de los expertos opinan que el diseño y la metodología de las estrategias propuestas si favorecen el logro del objetivo de la investigación, siendo así muy adecuadas (MA), mientras que el 20% se abstuvo a dar alguna respuesta.

Pregunta 3

Según el resultado, el 80% de los expertos encuentran que las etapas declaradas en cada estrategia están organizadas de forma lógica favoreciendo la resolución del problema planteado en la investigación, siendo así muy adecuadas (MA), mientras que el 20% manifiesta que son adecuadas (A).

Pregunta 4

El 80% de los expertos encuentran que se describe de manera clara y precisa las acciones específicas que deben llevarse a cabo en cada etapa de cada una de las estrategias propuestas, siendo así muy adecuadas (MA), mientras que el 20% las encuentra poco adecuadas (PA).

Pregunta 5

Los resultados indican que el 80% de los expertos encuentran que los indicadores clave de desempeño (KPI) propuestos en las estrategias son muy adecuados (MA) como guía para quienes implementen dichas estrategias, mientras que el 20% los encuentra poco adecuados (PA).

Pregunta 6

Según los resultados, el 60% de los expertos mencionan que el nivel de satisfacción de las estrategias es muy adecuado (MA) como solución al problema, el 20% manifiesta que es bastante adecuada (BA) y el otro 20% indica que es poco adecuadas (PA).

Pregunta 7

El 80% de los expertos encuentran que las estrategias propuestas son realistas y están alineadas con las capacidades del sector atunero ecuatoriano, de modo que pueden enfrentar los desafíos del mercado estadounidense, siendo así muy adecuadas (MA), mientras que el 20% indican que son adecuadas (A).

Pregunta 8

Los resultados indican que el 80% encuentran que las estrategias propuestas contribuyen a la mejora de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024, siendo así muy adecuadas (MA), mientras que el 20% encuentran que la contribución es poco adecuada (PA).

A su vez se mencionan los aspectos de mejora propuestos por cada experto:

	Aspectos de mejora para las estrategias competitivas
Experto 1	Aumentar las certificaciones *FAIRTRADE o RAINFOREST* y redactar sus beneficios. No profundizar demasiado en la producción, pero si en la promoción. Describir como hacer los cambios propuestos. Detallar el proceso a seguir. Tomar en cuenta las políticas de restricción de ingreso de mercancías que aplica EE.UU.
Experto 2	Incluir indicadores económicos para medir el crecimiento de las exportaciones en forma trimestral o semestral.

Elaborado por: La autora

CAPITULO 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos sobre las estrategias competitivas para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024. En esta investigación se utilizaron estrategias competitivas como las de valor agregado con un enfoque en las certificaciones de calidad internacional HACCP y MSC, también se destaca la importancia de la Ley IDEA, la cual representa una gran oportunidad para las exportaciones del sector atunero. Dicha propuesta se sustenta en la investigación realizada por Aguilar et al. (2024), donde sus resultados indican que, el uso de estrategias competitivas como las de promoción para dar a conocer los productos permiten tener una mayor participación en el mercado, así mismo para lograr una mayor competitividad se mencionan las certificaciones de calidad que aseguran que una empresa cumple con los estándares establecidos por mercados exigentes, además se subraya la importancia de acuerdos comerciales para que los productos ingresen a mercados internacionales sin pagar aranceles.

Otro aspecto destacable que se resalta en las estrategias competitivas es la optimización de costos de producción y logística. Esto coincide con los hallazgos de la investigación de Villareal et al. (2022) donde menciona que la optimización de procesos logísticos es una herramienta que aplicada de la manera adecuada impulsa a las empresas a mantener estándares altos de calidad manteniendo precios competitivos, además se produce una ventaja competitiva para el beneficio, crecimiento y sostenibilidad de empresas, organizaciones, sectores, etc.

En cuanto a la metodología de una investigación, de acuerdo con Vizcaino et al. (2023) la misma empieza con la selección del enfoque de la investigación que determina la perspectiva desde la cual se aborda el objeto de estudio, estos enfoques pueden ser cualitativo, cuantitativo o mixto.

A continuación, está el diseño de la investigación, que se distingue entre diseño con enfoque cuantitativo como el experimental, con enfoque cualitativo como los estudios de caso, y con enfoque mixto con el diseño de transformación explicativa. Posteriormente está el tipo de investigación, básica, aplicada, etc. De igual forma se describen las técnicas de investigación como: entrevistas, experimentos de laboratorio, análisis de contenido, entre otros. En cuanto a los instrumentos para recopilar datos están los cuestionarios,

encuestas, entrevistas. Luego se menciona la población y muestra. Finalmente se detallan la variable dependiente y la independiente.

Sin embargo, en la presente investigación se ha utilizado una metodología ordenada, iniciando con el método teórico histórico- lógico 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 estadounidense en el 2024, posteriormente se usó el analítico-sintético e inductivo-deductivo para la construcción del marco teórico. Luego el método que transita de lo abstracto a lo concreto. Como siguiente la modelación y finalmente el método sistémico. Además, se emplearon métodos empíricos como el estudio de documentos clásico para recopilar información y el criterio de expertos para la evaluación de las estrategias competitivas propuestas.

La evaluación de las estrategias por parte de los cinco expertos permitió conocer que las estrategias competitivas están basadas en principios teóricos relevantes para el contexto de la investigación. Sin embargo, un experto mencionó que añadiría certificaciones de calidad internacional como la *Fairtrade o la Rainforest Alliance*. También manifestaron que el diseño y la metodología si favorecen el logro del objetivo, esto a pesar de que un experto se abstuvo a dar respuesta alguna, alegando que no tenía conocimiento acerca de los diseños metodológicos. Los resultados permitieron conocer que las etapas de cada estrategia si están ordenadas de manera lógica. No obstante, un experto mencionó que haría adiciones como el hecho de investigar en más profundidad acerca de la promoción de las certificaciones de calidad. Del mismo modo los expertos mencionaron que si se describe de manera clara y precisa las acciones que deben llevare a cabo en cada etapa. Sin embargo, uno encuentra que no se describe como hacer los cambios propuestos y que tampoco se detalla el proceso a seguir. Por otro lado, los expertos mencionaron que existe un gran nivel de satisfacción de las estrategias como solución al problema. No obstante, uno recomienda tomar en cuenta las políticas de restricción de ingreso de mercancías que propone y aplica Estados Unidos, mientras que otro haría una adición al implementar indicadores económicos para medir el crecimiento de las exportaciones. Asimismo, encuentran que las estrategias propuestas son realistas para enfrentar los desafíos del mercado norteamericano. Sin embargo, un experto difiere de esto, señalando que la investigación es analítica y no de campo. Finalmente, cuatro expertos coinciden en que las estrategias propuestas contribuyen a la mejora de las exportaciones del sector atunero,

a pesar de que un experto mencione que ve la investigación como un análisis y no tanto como aplicación.

Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados obtenidos comprueban que la hipótesis planteada “si se implementan estrategias competitivas, basadas en la eficiencia operativa, destacar las cualidades únicas del atún ecuatoriano, aprovechamiento de los beneficios de la Ley IDEA, y que resuelva la contradicción entre las bajas exportaciones y el impacto de los aranceles, entonces se mejoran las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024”, es viable teóricamente, puesto que, aunque las estrategias no fueron aplicadas en el contexto práctico profesional, fueron evaluadas por expertos en el área, determinando así la efectividad de las mismas.

Durante el desarrollo de este estudio, no se presentaron limitaciones durante la revisión de la literatura para cumplir con el objetivo establecido. Sin embargo, a partir de la evaluación de los expertos, se identificaron aspectos que podrán haberse desarrollado con mayor profundidad. Por ello, se recomienda que en las investigaciones futuras se enfoquen en más certificaciones de calidad internacional como la *Fairtrade* o la *Rainforest* Alliance, debido a su gran potencial para ingresar a mercados internacionales como el estadounidense. Detallar en más profundidad la promoción de las certificaciones de calidad e incluir indicadores económicos para medir el crecimiento de las exportaciones en forma trimestral o semestral.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar el estado actual de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense, logrando así, identificar sus principales desafíos. Gracias al análisis del mercado ecuatoriano y estadounidense, tendencias de consumo y barreras de entrada, se pudieron plantear estrategias competitivas claves.

- La elaboración de estrategias competitivas centradas en la optimización de costos, la obtención de certificaciones de calidad internacional con enfoque en la sostenibilidad y calidad y la importancia de la aprobación de la Ley IDEA contribuyen a mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano al mercado estadounidense, permitiendo fortalecer la competitividad del sector y ampliar sus oportunidades en dicho mercado.
- Se identificó la necesidad de elaborar y mejorar la gestión estratégica de la competitividad para exportar hacia el mercado estadounidense en el 2024, específicamente en relación con la comercialización del atún. La falta de implementación de estrategias adecuadas en el pasado subrayó la importancia de adoptar enfoques estratégicos actualizados y alineados con la demanda del mercado objetivo para garantizar el éxito.
- Se realizó un análisis exhaustivo y detallado del proceso de comercialización del atún. Esto incluyó un estudio minucioso de aspectos gnoseológicos, económicos y administrativos relacionados al producto Lo anterior permitió comprender de manera profunda elementos clave que componen al sector atunero y como opera globalmente.
- Se llevó a cabo un estudio profundo de las características gnoseológicas y metodológicas de la gestión estratégica de la competitividad. La comprensión a fondo de conceptos claves proporcionó una base sólida para una toma de decisiones informadas sobre la gestión de las estrategas a implementar.
- Se realizó una evaluación exhaustiva de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024. Dicha evaluación determino los desafíos a los que se enfrenta el sector, como los aranceles que oscilan del 12.5% al 35% y la falta de acuerdos comerciales que beneficien al atún ecuatoriano. Lo anterior proporcionó información relevante para la toma de decisiones estratégicas.
- La fundamentación teórica de las estrategias competitivas evidenció su relevancia como una herramienta clave para competir en mercados internacionales. Aquí se mencionaron

elementos como sus propiedades, los principios que las rigen y su carácter de sistema. Lo anterior fue indispensable para la elaboración de estrategias competitivas eficaces.

- Se elaboraron estrategias competitivas, como la optimización de costos de producción y logística, y estrategias de marketing, específicamente de valor agregado, además de resaltar la importancia de la Ley IDEA. Estas estrategias abarcaron aspectos como el análisis del mercado ecuatoriano y estadunidense, tendencias de consumo, barreras arancelarias, entre otras, proporcionando un marco claro para mitigar el impacto de los altos aranceles y mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024.
- Se valoró por un criterio de expertos la incidencia de las estrategias competitivas en la mejora de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024. Cuatro expertos coincidieron en que las estrategias propuestas son muy adecuadas para enfrentar los desafíos del sector atunero y mejorar las exportaciones. No obstante, un experto expresó que las estrategias son poco adecuadas. A pesar de esto, se reconoció que las estrategias en general son viables y necesarias para abordar el problema de los altos aranceles y la falta de acuerdos comerciales, fortaleciendo así la posición del sector atunero en el mercado estadounidense.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que las empresas atuneras obtengan certificaciones adicionales como la *Fairtrade* o la *Rainforest Alliance*, que son altamente valoradas en el mercado estadounidense. Para cumplir con esto, en un año deberían evaluar los requisitos para obtenerlas y adaptar sus procesos para cumplir con los estándares. Una vez obtenidas las certificaciones deben incluirlas en las estrategias de marketing.
- Es recomendable que el gobierno ecuatoriano siga promoviendo la aprobación de la Ley IDEA en colaboración con las asociaciones de empresas atuneras, a través de iniciativas tanto gubernamentales como sectoriales, además de seguir manteniendo dialogo con autoridades locales como con congresistas estadunidenses para exponer los beneficios que traería consigo la aprobación de esta ley. Puesto que su implementación en el largo plazo representa una oportunidad para que los productos atuneros ingresen al mercado estadounidense libre de aranceles, fortaleciendo así la competitividad del sector.
- Se recomienda que las empresas atuneras realicen estudios periódicos sobre las tendencias de consumo en Estados Unidos especialmente en cuanto a sostenibilidad, calidad y seguridad alimentaria. En un año deberían establecer sistemas de monitoreo sobre las tendencias y recopilar información relevante. Luego los resultados deben utilizarse para ajustar las estrategias de valor agregado y seguir cumpliendo con las expectativas del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Águila, A. y Díaz Macías, R. (2020). Las estrategias de exportaciones en cuba, un procedimiento para su implementación en Cementos Cienfuegos S. A. *Revista Universidad y Sociedad, 12*(6), 292-302. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218-3620-rus-12-06-292.pdf

Aguilar Morán, L. A., Hidalgo Nagua, D. J. y Arias Montero, J. E. (2024). Estrategias competitivas para la internacionalización del snack de banano al mercado coreano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(4), 290-310. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12183

Álvarez Acosta, R., Núñez Guale, L., Calderón Pineda, F. y Mendoza Tarabó, E. (2020). Producción y comercialización de productos de curtiembre de piel de pescado, Santa Elena – Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales, 26*(4), 353-365. https://www.redalyc.org/journal/280/28065077026/28065077026.pdf

Anastacio, J. (11 de febrero de 2020). *Importaciones de atún en pouch de Estados Unidos*. Cámara Nacional de Pesquería. https://camaradepesqueria.ec/importaciones-de-atun-en-pouch-de-estados-unidos/

Anastacio, J. (18 de julio de 2023). *Una década de sostener el posicionamiento en el comercio atunero mundial*. Cámara Nacional de Pesquería. https://camaradepesqueria.ec/una-decada-de-sostener-el-posicionamiento-en-el-comercio-atunero-mundial/

Anastacio, J. (31 de diciembre de 2023). *Reporte de exportaciones pesqueras del Ecuador*. Cámara Nacional de Pesquería. https://camaradepesqueria.ec/wp-content/uploads/2024/02/EXPORTACIONES-PESQUERAS-DIC2023.pdf

Anastacio, J. (29 de febrero de 2024). *Análisis de Exportaciones pesqueras: enero a diciembre 2023*. Cámara Nacional de Pesquería. https://camaradepesqueria.ec/exportaciones-pesqueras-diciembre-2023/

Anastacio, J. (30 de abril de 2024). *Reporte de exportaciones pesqueras del Ecuador*. Cámara Nacional de Pesquería. https://camaradepesqueria.ec/wp-content/uploads/2024/07/EXPORTACIONES-PESQUERAS-ABRIL-2024.pdf

Anastacio, J. (31 de octubre de 2024). *Reporte de exportaciones pesqueras del Ecuador*. Cámara Nacional de Pesquería. https://camaradepesqueria.ec/wp-content/uploads/2025/01/EXPORTACIONES-PESQUERAS-OCT-2024.pdf

Arias Pinzón, C. y Briñez Castillo, V. (2024). Propuesta de implementación del modelo lean management básico para el desarrollo de la mejora continua en las MiPymes de manufactura en Colombia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(5), 8858-8878. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14281

Arreaga Zamora J. y Gavilanes Yépez J. (2020). *Exportaciones de atún y su incidencia en la comercialización en el mercado europeo de la empresa Getafe S.A* [Proyecto de investigación, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4036/1/T-ULVR-3391.pdf

Banco Central del Ecuador. (2021). *BOLETÍN 40.- Acuerdo de Primera Fase con Estados Unidos.*https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN402021.pdf

Baque Villanueva, L., Álvarez Gómez, L., Izquierdo Morán, A. y Viteri Intriago, D. (2021). Generación de valor agregado a través del marketing digital en las MiPymes. *Revista Universidad y Sociedad, 13*(5), 407-415. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n5/2218-3620-rus-13-05-407.pdf

Baquero, M. y Fernández, G. (2002). *Exclusión del ecuador de las preferencias arancelarias andinas extendidas (ATPDEA).* Banco Central del Ecuador. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae23.pdf

Barreto Aray, E., Vélez Párraga, L., Palma Gonzabay, G. y Galarza Santana, L. (2022). Análisis de las estrategias de comercialización y su incidencia en el desarrollo financiero del negocio "GYC" de la parroquia Riochico, periodo 2021. *Dominio de las Ciencias, 8* (2), 740-753. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8637961

Bermeo Beltrán, I. D. (2013). *¿Por qué el ATPDEA es beneficioso tanto para ecuador como para Estados Unidos?* [Tesis de Maestría, Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales Sede Ecuador]. https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/6313/2/TFLACSO-2013IDBB.pdf

Briones, C. (2023). Competitividad internacional del sector atunero: una aplicación al sector ecuatoriano. *Interciencia: Revista de Ciencias y tecnología de América. 48*(4), 184-196. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8946148

Bustamante Matoma, H., Sánchez Méndez, N. y Agudelo Ruiz, J. (2022). Marketing internacional como herramienta para la identificación de mercados Estudio de caso. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(4), 5394-5412. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3022

Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros [CEIPA]. (13 de mayo de 2024). *La industria procesadora ecuatoriana se destaca en el Día Mundial del Atún*. https://ceipa.com.ec/2024/05/13/la-industria-procesadora-ecuatoriana-se-destaca-en-el-dia-mundial-del-atun/

Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros [CEIPA]. (20 de mayo de 2024). *El atún sostenible mantiene su demanda pese a la inflación global*. https://ceipa.com.ec/2024/05/20/el-atun-sostenible-mantiene-su-demanda-pese-a-la-inflacion-global/

Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros [CEIPA]. (18 de junio de 2024). *El atún vietnamita gana espacio en el mercado de los Estados Unidos*. https://ceipa.com.ec/2024/06/18/el-atun-vietnamita-gana-espacio-en-el-mercado-de-los-estados-unidos/

Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros [CEIPA]. (21 de junio de 2024). *Opinión: CEIPA y la Ley IDEA*. https://ceipa.com.ec/2024/06/21/opinion-ceipa-y-la-ley-idea/

Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros [CEIPA]. (2024). *Nuestros socios.* https://ceipa.com.ec/socios/

Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros [CEIPA]. (2024). *Proceso del atún.* https://ceipa.com.ec/corsea-2/

Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros [CEIPA]. (2024). *Productos*. https://ceipa.com.ec/productos/

Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros [CEIPA]. (2024). *¿Quiénes Somos?* https://ceipa.com.ec/quienes-somos/

Cámara Marítima del Ecuador. (13 de abril de 2023). *Comercio: Ecuador pone en marcha un plan B con Estados Unidos*. https://www.camae.org/comecio-exterior/comercio-ecuador-pone-en-marcha-un-plan-b-con-estados-unidos/

Cámara Nacional de Pesquería [CNP]. (25 de abril de 2013) . *La industria atunera ecuatoriana*. https://camaradepesqueria.ec/la-industria-atunera-ecuatoriana/#:~:text=La%20industria%20atunera%20contribuye%20con,conexas%20que%20conforman%20el%20cl%C3%BAster.

Cámara Nacional de Pesquería [CNP]. (29 de octubre de 2016). *Ecuador tiene 15 certificaciones internacionales de calidad para el atún*. https://camaradepesqueria.ec/ecuador-15-certificaciones-internacionales-calidad-atun/

Cámara Nacional de Pesquería [CNP]. (15 de octubre de 2019). *Comer atún ayuda a desinflamar y prevenir enfermedades degenerativas*. https://camaradepesqueria.ec/beneficio-enfermedades/#:~:text=Uno%20de%20los%20m%C3%A1s%20importantes,previene%20algunos%20tipos%20de%20c%C3%A1ncer.

Cámara Nacional de Pesquería [CNP]. (2019). *Preparaciones y conservas de atún*. https://camaradepesqueria.ec/wp-content/uploads/2019/06/ATUN-EN-CONSERVA-ene-mar-2019.pdf

Campines Barría, F. J. (2024). Elementos del marketing mix y sus características en beneficio de las actividades empresariales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(1), 1324-1337. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9524

Campo, E., Cano, J. y Gómez Montoya, R. (2020). Optimización de costos de producción agregada en empresas del sector textil. *Ingeniare*. *Revista chilena de ingeniería, 28*(3). https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052020000300461

Campos. (2023). *Proceso de producción de las conservas de Bonito y Atún Campos*. https://www.clubcampos.com/clubcampos/produccion-de-conservas-de-pescado

Carrasco Vega, Y., Mendoza Virhuez, N., López Cuadra, Y., Mori Zavaleta, R. y Alvarado Ibáñez, J. (2021). La competitividad empresarial en las Pymes: Retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad, 13*(5), 557-564. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n5/2218-3620-rus-13-05-557.pdf

Castellanos Narciso, J. y Cruz Pulido, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL), 1*(3). https://www.regent.edu/journal/real-revista-de-estudios-avanzados-de-liderazgo/estrategia-organizacional/

Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas, 28* (1), 247-276. https://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758

Christiani, P., Claes, J., Sandne, E. y Stevens, A. (28 de enero del 2020). *Pesquerías de precisión: navegando por un mar de problemas con análisis avanzados*. Cámara

Nacional de Pesquería. https://camaradepesqueria.ec/pesquerias-de-precision-navegando-por-un-mar-de-problemas-con-analisis-avanzados/

Clúster Atún. (15 de mayo de 2018). *Los consumidores quieren conservas de atún más sostenibles*. https://clusters.ebizor.com/tendencias-de-sostenibilidad-en-el-mercado-global-de-atun-enlatado/

Coronel Orellana, D., Arias Pintado, K. y Díaz Cueva, J. (2022). Marketing internacional como proceso de internacionalización de MiPymes de la provincia de El Oro. *Polo del Conocimiento, 7* (1), 1590-1603. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8331467

Díaz Muñoz, G., Quintana Lombeida, M. y Fierro Mosquera, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal, 6*(1), 145-161. https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1465

Ecuador espera la renovación de beneficios por parte de Estados Unidos. (11 de enero de 2021). *Grupo Alaire.* https://grupoalaire.com/comercio-exterior/ecuador-espera-renovacion-de-beneficios-por-parte-de-estados-unidos/

Ecuador implementa plan B para el comercio con Estados Unidos. (17 de abril de 2023). *Grupo Alaire.* https://grupoalaire.com/comercio-exterior/ecuador-implementa-plan-b-para-el-comercio-con-estados-unidos/

Espinoza Navarrete, R. S. (2022). *Análisis de la cadena logística de la exportación de cacao en la Provincia del Guayas, año 2021* [Tesis de Pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23740/1/UPS-GT004030.pdf

Exportar más a Estados Unidos es vital para mantener la dolarización y mejorar las condiciones de vida en Ecuador. (29 de junio de 2023). *La Hora*. https://www.lahora.com.ec/pais/proyecto-idea-exportaciones-comercio-estados-unidos-economia-dolarizacion/#google_vignette

Fernández Moreta, E. y Palacios Soto, A. (2017). *Plan de Marketing para la Introducción de productos de atún con valor agregado al Mercado Nacional* [Tesis de Pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7796/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-339.pdf

Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, *3*(2), 1-24. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8664266

Garcés, M. y Stecher, A. (2021). El trabajo en tiempos de lean management, una revisión crítica sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo. *Innovar, 31*(79), 71-88. https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91889

García, R. (25 de marzo de 2021). *Plantas de proceso pesqueros y conservas de atún*. Bloque10. https://bloque10.unimagdalena.edu.co/planta-de-procesos-pesqueros-conservas-de-atun/

González, J., Prieto, A. y Alvarado, Y. (2020). Elementos de la gestión de calidad en las empresas de fluidos de perforación. *Impacto Científico, 10*(1), 216-235. https://produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/34228

Guajardo García, A., López Jasso, D., Puente Ortiz, D. y González Villegas, L. (2022). Estrategias para las exportaciones de empresas mexicanas en la industria alimentaria frente a la COVID-19. *The Anáhuac Journal, 22*(1), 66–97. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2683-26902022000100066

Hermasa canning technology. (2023). *Sistema de limpieza.* https://hermasa.com/productos/sistema-de-limpieza/

Ibarra, D. (2016). Crítica a la Teoría Clásica del Comercio Internacional, un enfoque de equilibrio general entre país grande y país pequeño. *Economía informa, 397*, 61-79. 10.1016/j.ecin.2016.03.004

Instituto Galego de Promoción Económica. (2022). *Informe sector conservero Estados Unidos.* https://igape.gal/images/05-mais-igape/05-05-quensomos-internacional/antenas/eeuu/Informe_Sector_Conservero_en_EE.UU_Castellano.pdf

Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia (J. Bossio, E. Delgado, A. Mory, R. Pretell, J. Román, M. Santander y J. Rodríguez, Trad.; 8.ª ed.). Prentice Hall. (Trabajo original publicado en 1996). https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf

La Asociación de Bancos privados del Ecuador [ASOBANCA]. (2024). *Guía de procesamiento de pescado.* https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/12/6.-Guia-Procesamiento-de-pescado.pdf

La FDA emite recomendaciones sobre el consumo de atún debido al mercurio. (4 de octubre de 2024). *TC*. https://tctelevision.com/noticias/internacional/la-fda-emite-recomendaciones-sobre-el-consumo-de-atun-debido-al-mercurio/

López Cáceres, M., García Duarte, M., Ortiz Espinosa, Z. y Arcila Quiceno, V. (2021). Tecnologías orientadas al empaque para conservación e inocuidad de carne de pescado. Universidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/ddc051e7-7545-498d-b16e-2bcc76886fe0/content

López Zapata, E., López Moros., G. y Agudelo Muñoz, S. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas. *Información tecnológica, 30*(5). https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000500191

Maubert. (20 de abril de 2021). *Proceso de producción del atún: descubre cómo es el viaje del mar a tu mesa.* The logistics world. https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/proceso-de-produccion-del-atun-descubre-como-es-el-viaje-del-mar-a-tu-mesa/

Medeiros, V., Gonçalves Godoi, L. y Evandro Camargos, T. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista CEPAL*, (129). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7507817

Meléndez Llerena, N. (2018). *La gestión estratégica y su relación con la competitividad en las MYPES del centro comercial e industrial gamarra* [Tesis de Pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3c84ead7-4068-46cf-beda-94df5885cfd0/content

Merchán Galarza, M., Zamora Velásquez. R. y Holguín Cedeño, I. (2022). Análisis del proceso de eviscerado de pescado. *Opuntia Brava, 14(*4), 244-253. https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/2173/2930

Merino Murillo, J., Quimis Limones, E., Quimis Lavayen, D. y Parrales Reyes, J. (2022). Estrategias Competitivas para el Desarrollo Microempresarial: Caso Asociación de comerciantes “Mario Falconi Yepez”. *ReciMundo, 6*(3), 376-392. https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1807/2161

Michael, P. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*,*85*(11), 69-95. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800

Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Informe sobre el sector atunero ecuatoriano*. https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Reporte-del-sector-atunero.pdf

Ministerio de Comercio Exterior. (2019). *EL SGP De los Estados Unidos: relevancia para el Ecuador*. https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Informe-SGP-con-Estados-Unidos-20-oct-final.pdf

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2020). *Ministro de Producción destaca logros de visita a Estados Unidos.* https://www.produccion.gob.ec/ministro-de-produccion-destaca-logros-de-visita-a-estados-unidos/

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2020). *Rosas ecuatorianas podrían ingresar este año al SGP sin aranceles.* https://www.produccion.gob.ec/rosas-ecuatorianas-podrian-ingresar-este-ano-al-sgp-sin-aranceles/#search

Moncada Sánchez, G. G., Ramírez Quevedo, P. X. y González Illescas, M. L. (2020). Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. Casos de éxito. *INNOVA Research Journal*, *5*(1), 111-128. https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1115

Mora Córdova, D. E., Lituma Loja, A. A. y González Illescas, M. L. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal*, *5*(2), 113-132. https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1274

Morales, E. M., Medina Juárez, I., López García, R. D., Coronado Reyes, H. y Reyes Gallegos, M. M. (2023). Aplicación del mapeo de flujo de valor para la mejora de procesos sobre pedido: Caso de estudio. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*(5), 10818-10830. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.10198

Moreno Marcial, P., Moreno Marcial, A. y Coello Pisco, S. (2018). Optimizar procesos logísticos de las medianas empresas para reducir costos en el departamento de exportaciones. *RECIMUNDO*, *2*(2), 668-684. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6732759

Morgado Carneiro, A. y García, P. (2008). Conociendo sobre Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro", 10*(2). https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935471001.pdf

Muñoz Puigcerver, J. (2021). Teorías clásicas del comercio internacional y sus antecedentes: de Aristóteles a Rybczynski. *Compás Empresarial, 11*(33). https://revistas.univalle.edu/index.php/compas/article/view/155/137

Núñez, C. (2017). *Evolución de las exportaciones del atún ecuatoriano y su importancia en la balanza comercial como bien tradicional. Período 2010 – 2016* [Tesis de Pregrado, Universidad De Especialidades Espíritu Santo]. http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1762/1/An%C3%A1lisis%20de%20la%20exportaci%C3%B3n%20de%20at%C3%BAn%20FINAL-%20CN.pdf

Ortiz Salvatierra, S. y Rivera Guerrero, A. (2023). Procesos logísticos para exportación en la empresa Unión de Bananeros Ecuatorianos SA UBESA. *Polo del Conocimiento, 8*(8), 1571-1586. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152387

Ovalles Toledo, L. (2017). Lean Management y su implementación en el sector industrial: fortalezas, debilidades y retos por abordar en el contexto de producción colombiano: una revisión. *Ad-Gnosis, 6*(6), 101-118. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8703217

Pico Salinas, J. (2022). *Exportación de enlatados de atún y su impacto en la economía ecuatoriana. Un análisis retrospectivo a diez años* [Proyecto de Investigación, Universidad Técnica de Ambato]. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/36712/1/T5648e.pdf

Pino Hernández, E., Serrada, A. y Farías, C. (2017). Efecto del proceso de esterilización en conservas de atún al natural efecto del proceso de esterilización enlatado de atún en agua. *SABER, 29*, 374-384. https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/47160/1/document_47138_1.pdf

Pitizaca Guamán, F. (2024). Estudio de mercado para la implementación de una empresa de entrega de productos de primera necesidad en la ciudad de Loja, Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(1), 3408-3427. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9430145

PROCOMER. (10 de junio de 2021). *Cada estadounidense necesitaría comer más de 11kg de pescado al año para alcanzar la recomendación del USDA.*

https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/cada-estadounidense-necesitaria-comer-mas-de-11kg-de-pescado-al-ano-para-alcanzar-la-recomendacion-del-usda/

Quiñónez Guagua, O., Castillo Cabeza, S., Bruno Jaime, C. y Oyarvide Ibarra, R. (2020). Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales, 26*(3), 194-205. https://www.redalyc.org/journal/280/28063519015/28063519015.pdf

Ráez, P., Jiménez, W. y Buitrago, J. (2022). Las teorías de la competitividad: una síntesis. *Revista Republicana, 4450*(31), 119-144. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-44502021000200119

Ramírez Loayza, D., Castillo Aguirre, M. y Zamora Campoverde, M. (2023). Evolución de los Arreglos Comerciales Preferenciales Otorgados por Estados Unidos a Ecuador. *Revista economía y negocios, 14*(1), 115-134. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8791884

Restrepo Salcedo, A. (2015). Desarrollo de productos de alto valor agregado como estrategia exportadora para las pymes del sector agroindustrial de Boyacá desde la perspectiva de gestión de proyectos. *In Vestigium Ire, 8*(1), 124-141. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7883712

Ríos Morante, A. (2019). *Las estrategias de competitividad y posicionamiento de los negocios situados en la bahía del cantón Babahoyo, provincia de los Ríos, Ecuador, 2017-2018* [Tesis de Maestría, Universidad estatal de Milagro Instituto de Postgrado y Educación Continua]. http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4667/1/RIOS%20MORANTE%20ALFONSO%20EDMUNDO.pdf

Romero, R., Toapanta, S., Rivera, M., Caucha, L., Baño, M., Maciel, M. y Orizaga, J. (2022). Sistema generalizado de preferencias con Estados Unidos y su incidencia en las exportaciones ecuatorianas, *CONECTIVIDAD, 3*(1), 11-24. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9066530

Rubio, A. (6 de marzo de 2018). ¿Qué productos tienen aranceles de importación en Estados Unidos? *Cope*. https://www.cope.es/actualidad/internacional/noticias/que-productos-tienen-aranceles-importacion-estados-unidos-20180306_174031

Sampedro Guamán, C., Palma Rivera, D., Machuca Vivar, S. y Arrobo Lapo, E. (2021). Transformación digital de la comercialización en las pequeñas y medianas empresas a través de redes sociales. *Revista Universidad y Sociedad, 13(*3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000300484

Sánchez Castro, J., Montoya Suárez, O. y Baena, E. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, *3*(23), 61-66. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4845158

Sánchez Torres, Y. E., Aguas Alarcón, F. X., Velasco Alarcón, L. A. y Rivera Vallejo, R. A. (2024). Acuerdos Comerciales y su Impacto en el Comercio Exterior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(2), 7629-7679. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11162

Santana Bravo, Y. y Toala 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://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8549548

Seafood Media Group. (15 de marzo de 2023). *Las importaciones de atún de EE. UU. en 2022 aumentarán un 35%*. https://www.seafood.media/fis/worldnews/worldnews.asp?monthyear=3-2023&day=15&id=122458&l=s&country=&special=&ndb=1&df=0

SGS. (21 de septiembre de 2019). *Los Beneficios De Tener Una Certificación*. https://www.sgs.com/es-mx/noticias/2019/09/los-beneficios-de-tener-una-certificacion

Solano Ruiz, J. y Ubieta Alonso, S. (2019). Integración económica y acuerdos comerciales: Una revisión conceptual. *Yura: Relaciones intencionales*, (20), 15-41. ISSN: 1390-938x. https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2019/10/20.2-Integraci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-y-acuerdos-comerciales-2.pdf

Soledispa Rodríguez, X., Moran Chilan, J. y Peña Ponce, D. (2021). La investigación de mercado impacto que genera en la toma de decisiones. *Dominio de las Ciencias*, *7*(1), 79-94. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8385908

Villarreal Meza, D. C., Cevallos Vizuete, M. G., Arias Portalanza, D. G. y Moya Palacios, K. A. (2022). Optimización de los procesos de logística, su mejora y satisfacción al cliente. *Conciencia Digital*, *5*(1.3), 216-233. https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i1.3.2137

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Maldonado Palacios, I. A. y Cedeño Cedeño, R. J. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Yépez Galarza, G. D., Quimis Izquierdo, N. C. y Sumba Bustamante, R. Y. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del conocimiento*, *6*(3), 2045-2069. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2492/5186

Zambrano Alcívar, J. y Zambrano Castro, L. (2020). Análisis de la industria atunera: Clúster, cadena de valor productiva y productividad. *593 Digital Publisher CEIT*, *5*(5-1), 263-271. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7898217

ANEXOS

Anexo A. Guía de estudio de documentos.

a) Elementos formales del estudio de documentos	
Institución donde se realiza: Sector atunero ecuatoriano	**Lugar:** Arenillas
Fecha: 08/4/2024	**Hora:** 14:00
Observadora: Celi Olaya Samantha Scarleth	
b) Objetivos del estudio de documentos	
Identificar a la situación actual de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano, con el fin de elaborar estrategias competitivas para mejorar las exportaciones hacia el mercado estadounidense en el 2024.	
c) Tipo de estudio de documentos	
Según su estructura: Clásico	
d) Condiciones para la realización del estudio de documentos	
• Acceso a documentos importantes • Tiempo libre • Herramientas tecnológicas • Capacidad en análisis de datos	
e) Descripción de la población del estudio de documentos	
Se ha tomado como población a las 12 empresas asociadas a la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA).	
f) Guía para el estudio de documentos	
Externo: • Artículos científicos sobre el sector atunero • Estudios de mercado • Reportes sectoriales • Tendencias de consumo en Estados Unidos	
Interno: • Estudios sobre el proceso de producción del atún • Estudios sobre la comercialización internacional • Informes de exportaciones	

• Análisis de la cadena de valor del atún
g) Control del estudio de documentos
• Verificar la validez de los documentos consultados • Reajuste de la guía para el estudio de documentos • Entrenamiento de los investigadores

Anexo B. Evaluación a los expertos.

Fuentes de argumentación	Criterios		
	Alto	**Medio**	**Bajo**
Disposición para evaluar el aporte practico de la investigación.			
Investigaciones teóricas y/o experimentales relacionadas con el tema de investigación.			
Conocimiento acerca del tema de la presente investigación.			
Nivel de competencia para realizar la evaluación al aporte práctico del presente estudio.			
Grado de intuición para evaluar el aporte practico de la investigación.			

Anexo C. Evaluación del aporte practico por parte de los expertos.

Encuesta

Aspectos a tener en cuenta por los expertos para realizar la evaluación a las estrategias competitivas para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024.

Estimado experto en Comercio Exterior

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 presentan las estrategias competitivas para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 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.

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

Escala valorativa para la evaluación (colocar una x donde crea conveniente)

1. Muy adecuada ( )
2. Bastante adecuada ( )
3. Adecuada ( )
4. Poco adecuada ( )
5. No adecuada ( )

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

(I)	(II)	(III)	(IV)
Bien concebido	**Haría cambios**	**Haría adiciones**	**Haría supresiones**

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

……

……

2. - **Valorar si el diseño y la metodología de las estrategias competitivas propuestas favorecen el logro del objetivo de mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024.**

Escala valorativa para la evaluación (colocar una x donde crea conveniente)

1. Muy adecuada ( )
2. Bastante adecuada ( )
3. Adecuada ( )
4. Poco adecuada ( )
5. No adecuada ( )

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

(I)	(II)	(III)	(IV)
Bien concebido	**Haría cambios**	**Haría adiciones**	**Haría supresiones**

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

……

……

3.- **Valorar si las etapas declaradas en cada una de las estrategias competitivas propuestas para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024 están organizadas de forma lógica favoreciendo la resolución del problema planteado en la investigación.**

Escala valorativa para la evaluación (colocar una x donde crea conveniente)

1. Muy adecuada ( )
2. Bastante adecuada ( )
3. Adecuada ( )
4. Poco adecuada ( )
5. No adecuada ( )

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

(I)	(II)	(III)	(IV)
Bien concebido	**Haría cambios**	**Haría adiciones**	**Haría supresiones**

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

……

……

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 competitivas propuestas para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024.**

Escala valorativa para la evaluación (colocar una x donde crea conveniente)

1. Muy adecuada ( )
2. Bastante adecuada ( )
3. Adecuada ( )
4. Poco adecuada ( )
5. No adecuada ( )

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

(I)	(II)	(III)	(IV)
Bien concebido	**Haría cambios**	**Haría adiciones**	**Haría supresiones**

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

……

……

5. – Valorar si los indicadores clave de desempeño (KPI) propuestos en las estrategias competitivas para mejorar las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024 son adecuados como guía para quienes implementen dichas estrategias.

Escala valorativa para la evaluación (colocar una x donde crea conveniente)

1. Muy adecuada ( )
2. Bastante adecuada ( )
3. Adecuada ( )
4. Poco adecuada ( )
5. No adecuada ( )

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

(I)	(II)	(III)	(IV)
Bien concebido	**Haría cambios**	**Haría adiciones**	**Haría supresiones**

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

……

……

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

Escala valorativa para la evaluación (colocar una x donde crea conveniente)

1. Muy adecuada ( )
2. Bastante adecuada ( )
3. Adecuada ( )
4. Poco adecuada ( )
5. No adecuada ( )

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

(I)	(II)	(III)	(IV)
Bien concebido	**Haría cambios**	**Haría adiciones**	**Haría supresiones**

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

……

……

7. - **Valorar si las estrategias competitivas 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 estadounidense.**

Escala valorativa para la evaluación (colocar una x donde crea conveniente)

1. Muy adecuada ( )
2. Bastante adecuada ( )
3. Adecuada ( )
4. Poco adecuada ( )
5. No adecuada ( )

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

(I)	(II)	(III)	(IV)
Bien concebido	**Haría cambios**	**Haría adiciones**	**Haría supresiones**

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

……

……

8. – **Valorar si, a su criterio, las estrategias competitivas propuestas contribuyen a la mejora de las exportaciones del sector atunero ecuatoriano hacia el mercado estadounidense en el 2024**

Escala valorativa para la evaluación (colocar una x donde crea conveniente)

1. Muy adecuada ( )
2. Bastante adecuada ( )
3. Adecuada ( )
4. Poco adecuada ( )
5. No adecuada ( )

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

(I)	(II)	(III)	(IV)
Bien concebido	**Haría cambios**	**Haría adiciones**	**Haría supresiones**

Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) o (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.