

## Introducción

En nuestro país históricamente varias marcas, especialmente nuevas, han tratado de desarrollar sin éxito un posicionamiento en los consumidores utilizando teóricas y tradicionales estrategias comunicacionales y promocionales que les permita posicionar su marca, incrementar su presencia en el mercado y aumentar sus ventas y que éstas se reflejen en una participación importante dentro del mercado y de la categoría en la que compete.

Muchos recordamos, entre las décadas de los 70's y 80's, marcas como Starkist, Montecristi, Bumble Bee, Ignacio Mar, Monteverde y últimamente Barbatún; todas de aceptable contenido, sabor, calidad y precio; productos que en su momento quisieron irrumpir en un mercado que no les dio sustento por varios factores que serán aquí analizados y explicados.

Estas marcas olvidaron que se debe respaldar la comercialización y el mercadeo del producto con el desarrollo de nuevos atributos sean estos de calidad, servicio pre y post venta, precio razonable, variedad y disponibilidad del producto, reforzamiento y/o desarrollo de nuevos canales de distribución y puntos de venta; es decir toda innovación que permita influenciar en el consumidor al momento de tomar una decisión de compra y que la sumatoria de todas estas acciones logre un cambio en el *statu quo* vigente.

Revisando las marcas protagonistas del mercado actual, observamos la coexistencia de marcas históricas y tradicionalmente reconocidas como Real, Van Camp's e Isabel que juntas han manejado prácticamente todo el mercado Ecuatoriano en una conveniente y casi competencia perfecta.

Es tan atractivo el volumen de facturación de esta categoría (al menos usd 80'000.000,00 anuales al cierre del año 2015 según datos de la Cámara de Pesca) (1) que, pese al marcado dominio de participantes antiguos, se ha registrado el ingreso de marcas nuevas de conservas de atún como Campos, Ile y el Cocinero; productos cuya intención es la de quitar espacio a las marcas tradicionales.

Entonces será interesante presenciar y explicar detalladamente los esfuerzos que realizan estas marcas nuevas para competir con las marcas consolidadas e interactuar en un mercado maduro de una categoría muy rentable y de alto consumo.

Este trabajo demostrará que todos los productos antes mencionados mantienen una demanda insatisfecha en el mercado y que es posible el desarrollo de un producto nuevo y competitivo tomando en cuenta diversos aspectos que serán analizados. Esta investigación ha sido desarrollada epistemológicamente con la finalidad de exponer todas las potencialidades que representa el mercado ecuatoriano para la presencia de una nueva marca de conservas de atún que destaque con atributos poco explotados comercialmente hasta esta fecha.

El desarrollo de una nueva alternativa podría marcar un hito en el mercado Ecuatoriano, porque por primera vez una marca nueva de atún lograría ingresar con fuerza y captando la atención y preferencia de los consumidores quienes verán en este producto una solución a sus históricas insatisfacciones.

Por otra parte los productores deberían decidir entre mantener su tradicional estilo de producción o ajustar sus esquemas para competir con esta nueva y diferente opción y estilo de hacer negocios en esta categoría.

Se ha requerido, buscado y analizado información en todas las fuentes disponibles a la fecha y no hemos encontrado en el Ecuador (al mes de agosto del año 2016) ninguna publicación, estudio, análisis, ensayo, tesis, monografía o cualquier información que se parezca en el todo o en alguna de sus partes a lo que se pretende explicar en esta investigación.

1. Cámara de Acuicultura (2013). Valor de los recursos pesqueros. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: <http://www.cna-ecuador.com/prensa/1184-los-recursos-pesqueros-dejaran-3-mil-millones>

## **Capítulo 1: Diseño de la investigación**

### **1.1 Antecedentes de la investigación**

El atún enlatado tiene más de 60 años de historia en el mercado Ecuatoriano; desde entonces diversos productores se han disputado las preferencias de los consumidores explorando siempre teorías clásicas y repetitivas: la de la presentación, la de la marca, la del slogan, la del precio, la de la promoción, la de la publicidad (2).

En fin, todas han caminado prácticamente el mismo camino y, como consecuencia obvia, han obtenido siempre el mismo resultado: fracaso. Hoy tres marcas acaparan el 95 % del consumo de atún enlatado y el restante 5% lo comparten varias marcas cuyos fabricantes, a pesar de tener el recurso económico adecuado para invertir en su introducción, no han tenido la visión de generar y explotar nuevos y diferentes argumentos aparte de los arriba descritos.

Somos un país pesquero y nuestro mercado de conservas de atún es competitivo por naturaleza; gran parte de la población vive en la zona costera del país y las cortas distancias que unen la región costa y la región sierra facilitan la presencia de este producto en todo el territorio Ecuatoriano. Desde esta perspectiva se entiende que los consumidores están familiarizados e identificados con estos productos, pero no consumen cualquier marca que esté presente en el mercado y se han vuelto más exigentes a la hora de decidir qué productos van a consumir.

Es sabido que la marca juega un papel importante en la decisión de compra, ya que siempre tendemos a comprar la marca que más recordamos o la que nos inspira más confianza. Estas tratan de desarrollar una personalidad que genere confianza al consumidor e induzca su consumo.

2. Fweltala, Patricio (2013). UTE, Quito. Clúster de atún en Ecuador. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/5489/1/34626\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/5489/1/34626_1.pdf)

En un pequeño marco conceptual puede decirse que una marca es una denominación verbal, distintivo gráfico o una combinación de ambos elementos, cuyo objetivo es ser diferenciada en el mercado. Pero son igualmente considerables otros atributos como la calidad, el servicio al consumidor, el precio, las facilidades de compra y/o el lugar de compra.

Así, con mayor enfoque en la marca *per se*, se tiene en el Ecuador tres marcas líderes en el mercado del atún, con un amplio mercado en todo el sector de alimentos en conserva, ya que este es uno de los productos de mar que más se consume, no solo en el Ecuador sino en el mundo.

En primer plano, según indican reportes de la empresa Servicios de Marketing SCC (una de las principales fuentes de consulta de esta categoría), Real, Van Camp's e Isabel mantienen una gran participación de mercado y un buen posicionamiento en el pensamiento de los consumidores; la más antigua es Van Camp's pero la de mayor venta es Real y la que ocupa el tercer puesto en las preferencias es Isabel (3) (anexo 7).

En segundo plano, existen otras marcas en el mercado que aún no cuentan con un porcentaje notable de consumidores de atún. Estas marcas son Campos, Ile y El Cocinero, que en la actualidad siguen intentando ingresar en el mercado, pero que, a juzgar por la participación conseguida, han fallado en su deseo de conseguir un espacio dentro de la categoría.

Se quiere dar a conocer un modelo de estrategia para que una nueva marca pueda tener una buena participación en el mercado consumidor de atún, estudiando diversos aspectos de las diferentes marcas actuales, sus atributos y lo que se supone debería contener ese producto como el valor agregado que los consumidores esperan.

3. Servicios de Marketing SCC e Instituto de Promoción Ecuador (2013). Análisis del sector pesca. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC\\_AS2013\\_PESCA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2013_PESCA.pdf)

## 1.2 Problema de investigación

### 1.2.1 Planteamiento del problema

Una unidad de conserva de atún contiene obviamente un envase de hojalata, una porción de lomo de atún, agua, aceite y sal. La combinación de estos elementos en un sellado adecuado es lo que conocemos popularmente como “atún en lata”.

Esta investigación desagregará cada uno de estos elementos para determinar en cuáles de ellos existe un factor de insatisfacción que permita diseñar una solución al problema. Se intentarán determinar las causas de esa insatisfacción y las posibles soluciones a la misma.

Es necesario investigar para luego describir los motivos que tendría el consumidor para buscar una nueva marca que satisfaga completamente su necesidad de consumo, más allá de una simple lata de atún con una buena publicidad o con una bonita presentación.

#### 1.2.1.1 Síntomas

- Cantidad de atún.-

A todos nos ha sucedido que cuando abrimos una lata de atún, por costumbre solemos desechar casi todo el aceite del contenido de la lata y observamos que al fondo de la lata queda una pastilla compacta de lomito que, dependiendo del alimento que deseamos preparar, suele resultar insuficiente y poco adecuada para el presupuesto familiar. Esto genera la percepción de no estar recibiendo el producto justo por el precio pagado por adquirirla o como se dice popularmente: “hay más lata que atún” (4).

4. Lara, Juan (2011). Atún en lata: pro y contras. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en <http://www.vitonica.com/alimentos/atun-en-lata-pros-y-contras>

- Calidad de atún.-

El atún tiene varias subespecies entre las que destacan por su importancia y cantidad capturada: red fin, blue fin, yellow fin y albacora, entre otros. Cada una tiene diferentes valores de mercado y diferentes usos industriales y comerciales. La mayoría de productos que participan en el mercado no indica que tipo de atún utiliza en su proceso lo cual no permite al consumidor conocer que alimento exactamente está preparando (5) (6). Por otra parte, varios informes de prensa sugieren que la especie *tunnus obesus* es una de las que mayor proporción de mercurio contiene en su carne y, a pesar de que no hay evidencia contundente, no se ha observado que alguna autoridad haya hecho algo para aclarar el tema y/o comunicar al consumidor para que esté alerta o busque mayor información al respecto (7) (8).

- Cantidad de aceite.-

Si bien es cierto que el aceite es el elemento ideal para conservar un derivado de atún, también es cierto que una desmesurada proporción dentro de la lata, genera una mala percepción por parte del consumidor que pudiera sentirse estafado por recibir “mucho aceite y poco atún” (9).

- Calidad del aceite.-

En los últimos tiempos las empresas indican el tipo de aceite utilizado como medio de conservación. En las etiquetas predomina la información sobre el supuesto uso de aceite vegetal (palma), soya y girasol principalmente; estos aceites son los más económicos y asequibles para procesos de producción de volúmen como el de las conservas de atún. En menor medida se utiliza el aceite de oliva, pero su alto costo encarece el producto final, que es comercializado como producto premium.

5. Procuraduría Federal del Consumidor de México (2012). Estudio de calidad del atún. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: <http://www.profeco.gob.mx/prensa/prensa12/marzo12/bol19.asp>

6. CMG Nutrición y Consumo de España (2016). Mejores y peores marcas. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: <http://www.conmuchagula.com/atun-en-aceite-los-6-mejores-y-las-3-marcas-que-no-debes-comprar/>

En cualquiera de los casos no existen estudios a nivel local que certifiquen que el aceite vegetal que se indica en la etiqueta sea efectivamente de palma, soya, de girasol u oliva (10). Tampoco existe la certeza de que el consumo del aceite contenido en las latas de atún sea perjudicial para la salud del consumidor (11).

- Precio del producto.-

Considerando que el atún es un pescado no amenazado ambientalmente, de obtención relativamente fácil, con grandes volúmenes de captura y con un valor de mercado accesible cuando se utiliza para otras aplicaciones, resulta un poco complicado entender qué procesos intervienen para que se incluya poco atún dentro de cada lata.

- Presentación del producto como indica la etiqueta.-

El mercado ecuatoriano consume lomitos principalmente, pero algunas latas contienen trozos o desmenuzados, ambos de menos valor comercial, que no son declarados en la lata ni informados al consumidor (12). Vale indicar que técnicamente la forma común de envasar atún en una lata tiene tres variantes que en su orden son:

- Lomitos
- Trozos
- Desmenuzado

- Marcas presentes en el mercado.-

Cuando recorremos los sitios a través de los que el atún en conserva llega al mercado, nos encontramos con las mismas marcas de siempre ocupando las perchas y no se observan cambios entre ellas (peso, presentación, contenido). Surgen nuevas marcas pero al poco tiempo desaparecen sin aparente razón, así recordamos marcas como Barbatún, Velero, La Barca, Don Sancho, Triunfo entre otras.

7. Greenpeace España (2014). Día mundial del atún. Consultado en julio 15 del 2016.

Disponible en: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Blog/da-mundial-del-atn-sabes-qu-atn-hay-en-tu-lat/blog/49117/>

- Canales de distribución.-

Al realizar un seguimiento al mecanismo de comercialización de las marcas se observa con facilidad que los establecimientos donde se encuentran no están diseñados para priorizar la venta de estos productos sino para una venta general de todo tipo de víveres. De hecho no existe un canal especializado en promover, facilitar y/o estimular la prueba y compra inmediata de este producto.

- Hábitos de consumo.-

Revisando las ventas de las diferentes marcas, información que se publica en medios especializados, notamos que el consumo de productos de atún no solo que se realiza en los mismos sitios de siempre sino que tampoco se ha incrementado sustancialmente en los últimos años. Si bien es cierto las empresas pesqueras facturan más, la cifra en dólares creció como resultado de sucesivos incrementos de precios porque el número de cajas colocadas sigue siendo casi el mismo.

- Internet.-

Más allá de las páginas oficiales de las marcas integrantes del mercado, no se encuentra evidencia de la integración de aquellas con esta herramienta tecnológica. Apenas encontramos ciertas actividades en algunas redes sociales lo que denota que la red aún no ha sido aprovechada en todo su potencial.

8. Fundación Eroski (2016). Mercurio en pescado. Consultado en julio 15 del 2016.

Disponible en: <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/sociedad-y-consumo/2007/02/06/26638.php>

9. Organización de Consumidores y Usuarios España (2016). Atún en aceite, calidad en lata. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: <http://www.ocu.org/alimentacion/alimentos/noticias/atun-calidad-en-lata>

10. Instituto Nacional de Tecnología Industrial de Argentina (2010). Saber para comprar. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en:

<http://www.lavoz.com.ar/files/Estudio%20del%20INTI%20sobre%20conservas%20de%20at%C3%BAn.pdf>

11. Ideal Española (2014). ¿Se puede consumir el aceite de la lata?. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: <http://www.ideal.es/sociedad/201512/06/puede-consumir-aceite-lata-20151206115621.html>

### 1.2.1.2 Causas

- Ahorro en costos.-

Los productores podrían: procesar pescado de menor valor comercial, incluir aceites vegetales saturados o mezclados, reemplazar proteína de soya por pescado, usar latas más pequeñas para dar la apariencia de que hay más producto e invertir poco o nada en la generación de nuevos consumidores y en fomentar el crecimiento de la categoría. Estos factores que permiten costos menores, podrían ser aplicados indistintamente o en conjunto.

- Normativa inexistente o que no se cumple total o parcialmente.-

A pesar de que las conservas de atún son parte de la canasta básica, no hay una ley específica que indique parámetros y requisitos básicos que un producto deba cumplir de manera obligatoria antes de salir a la venta.

Tampoco existe un ente específico que se especialice en velar porque los productos ofrecidos cumplan con los que indica la etiqueta (12).

En países como Argentina, España y México si existen entidades cuya función principal es analizar periódicamente los contenidos de las latas de productos, en este caso de conserva de pescado (13).

- Desconocimiento por parte del consumidor.-

Por ignorancia de la autoridad competente y/o por conveniencia del productor, no ha existido una campaña de concientización con respecto a qué consumimos, cómo lo preparamos o cuales son los componentes incluidos en una lata de conserva de pescado. Tradicionalmente hemos abierto y consumido el producto sin hacer preguntas más allá de la marca y su precio de venta (14).

12. Comisión Europea (2014). Guía sobre etiquetas. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en [http://ec.europa.eu/fisheries/documentation/publications/eu-new-fish-and-aquaculture-consumer-labels-pocket-guide\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/fisheries/documentation/publications/eu-new-fish-and-aquaculture-consumer-labels-pocket-guide_es.pdf)

13. Procuraduría Federal del Consumidor de México (2012). Estudio de calidad del atún. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: <http://www.profeco.gob.mx/prensa/prensa12/marzo12/bol19.asp>

14. Instituto Nacional de Tecnología Industrial de Argentina (2010). Saber para comprar. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible n: <https://es.scribd.com/doc/139604440/Estudio-del-INTI-sobre-conservas-de-atun>

### 1.2.1.3 Pronostico

- Degradación en la calidad del producto ofrecido.-  
Al promover menores costos de producción, existe la posibilidad de que los contenidos no sean los adecuados y que el producto recibido no satisfaga una necesidad.
- Decrecimiento del consumo de atún enlatado.-  
El consumo per cápita de derivados de atún en Ecuador es de 11 kilos anuales y de hecho casi se ha mantenido en esa cifra desde hace 10 años; es una cifra baja comparada con el promedio mundial que es 17 kilos e insignificante frente a países como Perú y Chile que consumen 30 kilos por año (15).
- Migración de consumidores a otras categorías.-  
El mercado de consumidores de productos crece en relación a su número de habitantes; si no es así, se asume que los nuevos consumidores optaron por productos diferentes, que incluso pueden pertenecer a otras categorías (cárnicos por ejemplo). De hecho, si el consumo de atún no ha crecido en Ecuador, se podría inferir que el atún ha sido reemplazado por otro alimento sea este vegetal, proteína o carbohidrato (16).

Ya en la industria pesquera tenemos el caso de la sardina cuyo consumo decreció drásticamente en los últimos 20 años en parte debido a la escasez de sardina (reemplazada por una variedad denominada pinchagua – de menor valor, diferente sabor y bajas propiedades nutritivas) y por otra parte por la poca difusión comercial y de marketing enfocada en la generación de nuevos consumidores (17).

16. Proecuador (2012). Estudio de atún en conservas. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_AT%C3%9ANENCONSERVA_FRANCIA.pdf)

[content/uploads/2015/02/PROECU\\_PPM2012\\_AT%C3%9ANENCONSERVA\\_FRANCIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_AT%C3%9ANENCONSERVA_FRANCIA.pdf)

17. Proecuador (2015). Análisis sectorial sardinas. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/08/PROEC\\_AS2015\\_SARDINAS.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/08/PROEC_AS2015_SARDINAS.pdf)

#### **1.2.1.4 Control del pronóstico**

- Proponer controles de las variables de producción y comercialización.-  
Se identificará con exactitud la solución al problema revisando toda la cadena de producción desde la captura y el proceso de enlatado hasta el lugar de venta de las conservas de atún.
- Creación de un nuevo producto que cumpla con todas las necesidades descritas.-  
Se indicará exactamente qué cualidades necesita tener un producto para que sea exitoso dentro del mercado Ecuatoriano.
- Comunicación adecuada al consumidor acerca de las virtudes del nuevo producto.-  
Se describirá con claridad y exactitud las ventajas, diferencias y beneficios de consumir un nuevo producto de atún enlatado.

#### **1.2.2 Formulación del problema de investigación**

¿De qué manera incide la falta de estrategias competitivas en la introducción de una nueva de atún enlatado producido en la empresa Marpez de la ciudad de Manta, provincia de Manabí?

Es necesario determinar el nivel de insatisfacción actual en el mercado, las causas de esa falencia y proponer una solución definitiva al problema encontrado; es imperativo definir si la creación de un nuevo producto que contenga los atributos anhelados por el consumidor tendrá posibilidades de éxito en términos de preferencia, consumo y posicionamiento en el mercado en el que competirá.

### 1.2.3 Sistematización del problema de investigación

Debemos explorar los componentes del producto para explicar razonablemente los motivos de la investigación; en este sentido es necesario conocer si:

- ¿Existen controles de calidad específicos sobre peso total, peso drenado, tipo de atún utilizado y del tipo de aceite incluido?

A diferencia de otros países, no existe en el Ecuador una normativa, ley o reglamento que obligue a las empresas productoras a cumplir con parámetros predeterminados que estén orientados a garantizar un producto idóneo para el consumo.

Se observa que la única información disponible en relación a esta categoría se enfoca en controles a la actividad pesquera lo cual es bueno, porque tiende a proteger la especie, pero insuficiente para controlar la otra etapa igualmente importante: el proceso productivo.

- ¿El consumidor está debidamente informado al respecto?

Si la normativa existiera debemos determinar cuánto conoce la población de su existencia y alcances para salvaguardar sus intereses y denunciar posibles faltas a lo que por ley se debería ofrecer al consumidor que paga un valor por el producto que necesita.

Como se explicó previamente, en países como Argentina y México existen entidades dedicadas específicamente a revisar el cumplimiento de todos estos factores (SAIT y PROFECO). Como consecuencia de esta acción, las empresas cumplen la normativa establecida y los consumidores tienen la oportunidad de conocer que productos cumplen con lo ofrecido.

- ¿Se ha explotado este tema como argumento de venta?

En función de lo anteriormente descrito debemos demostrar si será un factor clave de éxito el comunicar adecuadamente al consumidor que sí existe una ley que los ampara, que también existe un producto disponible que la cumple a cabalidad y que se están potenciando y/o desarrollando todos los canales de venta que faciliten la disponibilidad del mismo.

En este punto, la intención de este trabajo irá más allá del reglamento, ley o normativa, hasta desarrollar un producto que supere ampliamente cualquier requisito o norma para convertirse en el favorito del consumidor.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Desarrollar una nueva estrategia de producción, comercialización y marketing que permita el lanzamiento de un nuevo producto de atún en lata que supere notablemente las características de los productos que compiten en el mercado de atún local y que el ingreso de ese nuevo participante llene cualquiera sea el espacio que no haya sido cubierto en el mercado. Este nuevo producto deberá contener prioritariamente todos aquellos factores que no han generado satisfacción al consumidor y que se extrañan de otras marcas; he allí la necesidad de aclarar cuáles son y hasta qué punto serán valorados en este nuevo competidor y aprovechados estratégicamente.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Identificar las cualidades de los productos de atún vendidos en el Ecuador.
2. Analizar la cualidad más apreciada por el consumidor ecuatoriano.
3. Proponer el producto ideal según la expectativa del consumidor.
4. Elaborar las estrategias de marketing y comercial para asegurar el éxito del nuevo producto.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

Esta investigación propone un análisis detallado (en términos de calidad y cantidad, de fondo y de forma) de los enlatados participantes del mercado ecuatoriano para determinar que falencias específicas tienen y, en función de esas falencias, crear un nuevo producto de atún enlatado que las resuelva y que cumpla con las expectativas del mercado.

Los consumidores merecen tener la oportunidad de mejorar y ampliar sus opciones de consumo de conserva de atún con nuevas alternativas de producto, calidad y precio para intentar romper el dominio que han ejercido durante más de 50 años las tres principales empresas pesqueras dedicadas a esta lucrativa actividad.

Si bien se ha conocido la existencia de nuevos competidores que han intentado cambiar la situación actual, estas nuevas opciones no han podido o no han sabido llamar la atención de sus potenciales consumidores simplemente porque han seguido el mismo camino tradicional: diseño de producto similar, producción similar, marketing similar, plan comercial similar (estrategia de la lata para afuera). El fracaso en la gestión de introducción también ha sido el factor común.

Al no existir un antecedente sobre el tema dentro del territorio Ecuatoriano, esta investigación demostrará que es necesario diseñar y describir una ruta nueva y diferente; una estrategia verdaderamente innovadora que, entendiendo la insatisfacción de un mercado tradicionalista y la incapacidad de solución demostrada por sus integrantes actuales, procure la introducción exitosa de un nuevo producto que, a diferencia de otros que lo intentaron y fallaron, sí logre ser aceptado en el mercado ecuatoriano (estrategia de la lata para adentro).

## 1.5 Marco referencial de la investigación

### 1.5.1 Marco Teórico

Las metas se describen como el objetivo final y la estrategia nos entrega las herramientas a utilizar para alcanzar ese objetivo. Realizaremos un amplio repaso de todos los aspectos concernientes a la estrategia y su enfoque en la categoría de conservas de atún.

#### 1.5.1.1 La estrategia

Si el trabajo se fundamenta en un negocio de creación, la inserción de un nuevo y diferente producto se la consideraría como una innovación. Cada negocio debe una diseñar estrategia general para alcanzar sus metas. Obviamente debe contener: una estrategia de marketing, una estrategia comercial y una estrategia de recursos, todas ellas compatibles y relacionadas entre sí.

Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” (18), nos propone tres estrategias esenciales:

##### a. Liderazgo en costos.-

La empresa se obtiene los costos de producción y distribución más bajos posibles para vender más barato que su competencia y así captar una mayor participación en el mercado. Pero también deben manejar adecuadamente la gestión de compras, producción y distribución. El inconveniente es que siempre surgirán otros competidores con precios aún más bajos, lo que hará daño a la empresa que apueste todo únicamente a los costos.

18. Porter, Michael (1980). New York , USA – Free Press. Estrategia Competitiva. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/243493180/M-Porter-Estrategia-competitiva-383-pdf>

**b. Diferenciación.-**

La empresa se concentra en obtener buenos resultados en base a alguna ventaja diferencial que el mercado valora. De esta manera si, por ejemplo, se busca liderazgo en calidad entonces se debe fabricar artículos con componentes superiores, producirlos profesionalmente, inspeccionarlos adecuadamente y comunicar profesionalmente su calidad eficaz y convincentemente.

**c. Enfoque.-**

La empresa concentra su meta en uno o más segmentos específicos del mercado. La empresa llega a conocer profundamente estos segmentos y busca liderar sea por costos o sea por diferenciación dentro del segmento meta.

Según Porter (18), las empresas conforman grupos estratégicos para aplicar una misma estrategia y dirigirse al mismo mercado; la empresa que mejor las aplique será la que obtenga más beneficios. Si no se tiene una estrategia definida y se intenta ser la mejor en todas las dimensiones estratégicas, está asegurado el fracaso.

Algunas compañías creen que triunfarán si copian y mejoran eficazmente el desempeño de sus competidores. Pero estos mismos competidores pueden reaccionar rápidamente gracias al benchmarking y otras herramientas, con lo que esta posible ventaja operativa se anula.

Porter define estrategia como “la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diversas”. Así, una empresa afirmará que tiene una estrategia “porque realiza actividades diferentes a la competencia o cuando realiza actividades similares de diferente forma”.

18. Porter, Michael (1980). New York , USA – Free Press. Estrategia Competitiva. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/243493180/M-Porter-Estrategia-competitiva-383-pdf>

Se debe tener muy en claro qué significa posicionar una marca y recordar que esta se basa en el concepto de que “la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias”.

La mejor manera de penetrar contundentemente en la mente de las personas es simplemente llegar primero. Así lo hicieron: Kodak (fotografía), IBM (software), Xerox (copiadoras), Hertz (alquiler de autos), Coca-Cola (bebidas), General Electric (electrodomésticos).

Para el *top of mind* es preferible ser el primero antes que el mejor, porque todos recordamos al primero, pero nos cuesta nombrar al segundo o al tercero, aunque estos últimos hayan superado al primero en otras áreas.

Para que una marca tenga éxito, la empresa debe convencerse de ser la primera en penetrar en la mente de las personas. La manera de crear lealtad es impactando antes que la competencia y después, no dar pie para que el consumidor busque otra marca y procurar retenerlo escuchándolo y satisfaciéndolo.

El autor David Aaker en su libro “Construir marcas poderosas” (19), nos indica que existen varias estrategias de posicionamiento:

**a. Posicionamiento en base a precio / calidad.-**

Algunas compañías se apoyan especialmente en estas cualidades. Toyota, debido a la calidad de sus vehículos, se ha posicionado como la marca de mejor relación precio / valor. En su momento el auto Chrysler Neón con todos sus atributos (seguridad, comodidad, capacidad) y garantía de compra, se posicionó como el vehículo con la mejor relación precio/valor en los Estados Unidos. Otras compañías se posicionan únicamente con respecto al precio, bien sean caros como Patek Phillippe o bien sean baratos como Casio.

19. Aaker, David (1996). New York, USA – Free Press. Construir marcas poderosas. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en:  
[https://books.google.com.ec/books?id=nCaNkN5GuKoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=nCaNkN5GuKoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

**b. Posicionamiento con respecto al uso.-**

Otras empresas prefieren que se relacionen sus productos con un determinado uso o aplicación. A la marca Powerade, se la identifica como una bebida usada por deportistas para rehidratarse y Energizer es sinónimo de baterías descartables de alto rendimiento.

**c. Posicionamiento orientado al usuario.-**

Está asociado con un tipo específico de usuarios. Las empresas escogen a un personaje conocido con el cual los consumidores se identifican. Esta estrategia tiene que ver con el mercado meta al que un producto está dirigido. Avon, por ejemplo con Reese Witherspoon.

Las consumidoras se identifican a la marca o al producto porque sienten afinidad con la imagen que lo representa.

**d. Posicionamiento por el estilo de vida.-**

Las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar una estrategia de posicionamiento orientada hacia su estilo de vida.

Revista Hola por ejemplo, fue concebida para entretener e inspirar a la mujer educada que trabaja y busca progresar.

**e. Posicionamiento con relación a la competencia.-**

Hay dos motivos para optar por esta opción: la primera es que resulta mucho más fácil entender una cosa cuando la relacionamos con algo que ya conocemos.

La otra razón es que a veces es mejor la comparación, es decir que se diga que un producto es “tan bueno como” o “mejor que” un determinado competidor en el mercado (la estrategia comúnmente utilizada para introducir marcas nuevas de atún es un perfecto ejemplo).

**f. Posicionamiento en relación a un competidor específico.-**

Es una excelente opción la de posicionarse en relación a un atributo o característica en particular, sobre todo si hablamos de precio o calidad.

En artículos de difícil posicionamiento como el atún, es conveniente hacer referencia al competidor que lidera la categoría, para que el consumidor tenga una idea clara sobre el sabor y características que debe esperar del producto ofrecido.

Philip Kotler en su libro “Dirección de marketing” (20), nos enseña que cuando analizamos nuevos negocios, reducimos otros e inclusive cuando finalizamos negocios ya establecidos es cuando realmente podemos ponderar oportunidades de crecimiento.

Y recalca una virtud de los creadores de un proyecto: debe quedar claro la cantidad de unidades y dólares que se generarán en cada plan ya que si no hay coherencia entre la proyección y la realidad, será mejor desarrollar o adquirir otros nuevos y/o diferentes negocios.

El siguiente cuadro intenta explicar sus teorías:

**Cuadro 1.- Desarrollo de nuevos productos**

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	1.- Estrategia de penetración de mercado	3. Estrategia de desarrollo de productos
Mercados nuevos	2.- Estrategia de desarrollo de mercados	4.- Estrategia de diversificación

**Fuente:** Libro “Dirección de Marketing”, Phillip Kotler  
**Elaborado:** El autor

20. Kotler, Philip (2002). New Jersey, USA – Editorial Prentice Hall. Dirección de marketing, conceptos esenciales. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=XPWmfMEh2kkC&pg=PA47&lpg=PA47&dq=michael+porter+direccion+de+marketing&source=bl&ots=DYfpmEYH3f&sig=ZfC6bCMlyxaZjCQmjXDsBHApWz8&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjf39a34fnNAhXKsB4KHSxeBtMQ6AEIGjAA#v=onepage&q=michael%20porter%20direccion%20de%20marketing&f=false>

Estos análisis previos producen información y conocimientos que facilitan la clasificación de los diferentes productos-mercados en función de la posición competitiva de la empresa y de los atributos propios del mercado. Empezando por los objetivos a alcanzar será importante estudiar las estrategias de marketing específicas para cada unidad de negocio. Para este fin, se efectúa un análisis de productos-mercados para permitir la adecuada asignación de recursos (20).

Se estudia entonces la posición estratégica de cada actividad en relación al atractivo implícito de la porción de mercado donde se realizan las actividades y la competitividad de la empresa en cada producto-mercado.

Entonces la empresa debe tomar decisiones sobre:

- a. Invertir en productos que refuercen su posición estratégica.
- b. Elegir el segmento de mercado ideal para comercializar sus productos.
- c. Decidir en qué productos y/o mercados la empresa debe continuar o retirarse.

Nuevamente Porter (21), asevera que la creación de una estrategia implica enfocar la naturaleza de la ventaja competitiva que servirá de apoyo a las acciones y considera que existen tres principales estrategias posibles para enfrentar a la competencia. Estas son:

a. **Estrategia de liderazgo en costos.-**

Está basada en la máxima productividad posible e involucra una vigilancia exigente y permanente de costos en todos los procesos.

Siendo el pescado la parte más representativa del costo del producto, es vital revisar esas compras permanentemente.

21. Porter, Michael (1980). New York, USA – Free Press. Estrategia Competitiva. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/243493180/M-Porter-Estrategia-competitiva-383-pdf>

**b. Estrategia de diferenciación.-**

Una empresa ostenta un poder de mercado por las virtudes distintivas de sus productos o de la misma empresa, virtudes importantes para el consumidor y que la diferencian de su competencia. Para que realmente un nuevo producto de atún logre ser apreciado debe desarrollar y comunicar adecuadamente nuevos y diferentes atributos a los mostrados por las marcas existentes.

**c. Estrategias de crecimiento por diversificación.-**

Pueden ser:

- Concéntricas, cuando una empresa añade actividades nuevas complementarias de las existentes o,
- Diversificación pura, cuando se involucra en actividades nuevas diferentes a las actividades actuales de la empresa.

También es común que para definir una estrategia se aplique el clásico Mix de Marketing o las llamadas 4 P's de Mercado enunciadas por Jerome Mc Carthy y William Perreault en su libro "Planeación estratégica, de la teoría a la práctica" (22):

**1. Producto.-**

Es el bien o servicio que se ofrece, entrega o vende al consumidor. Algunas estrategias que podemos formular relacionadas al producto son:

- Dar nuevas características, atributos, usos, beneficios, funciones.
- Cambiar el diseño, presentación, empaque, etiqueta, color, logo.
- Ampliar opciones de uso con subproductos o extensiones de línea.
- Ofrecer valores agregados como entrega a domicilio, instalación y servicio técnico, mantenimiento, garantías y políticas de devoluciones.

22. Mc Carthy, Jerome (1996). Bogotá, Colombia – Mc Graw Hill. Marketing: Planeación estratégica, de la teoría a la práctica. Consultado en julio 16 del 2016. Disponible en: [http://biblioteca.uazuay.edu.ec/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=50234#.V4vSG2YIvIU](http://biblioteca.uazuay.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=50234#.V4vSG2YIvIU)

En este punto una nueva marca de atún deberá hacer mucho énfasis: en el desarrollo de nuevas características (peso), atributos (tipo de atún) y beneficios (uso del aceite).

## 2. **Precio.-**

Es el valor monetario asignado al momento de ofrecerlo o venderlo al consumidor. Algunas estrategias de precio son:

- Lanzar un nuevo producto con un precio bajo, para lograr una rápida penetración, inmediata acogida y hacerlo conocer rápidamente.
- Lanzar un nuevo producto con un precio alto, para aprovechar al máximo la novedad generada en las primeras compras.
- Reducir temporalmente el precio del producto ya existente con el fin de atraer una mayor clientela o incentivar las ventas.
- Incrementar el precio para lograr un mayor margen de ganancia.
- Reducir el precio por debajo de los de la competencia para bloquearla y ganar participación de mercado.
- Incrementar el precio por encima de los de la competencia para crear una sensación de mayor calidad o status.
- Establecer descuentos por ventas de contado, alto volumen o por ventas de temporada.

## 3. **Plaza o distribución.-**

Son los puntos de venta en donde el producto es ofrecido al consumidor así como la forma en que este es trasladado y distribuido en ese mercado. Algunas son:

- Utilizar canales establecidos (tradicional o moderno).
- Abrir un nuevo local comercial.
- Crear una página web o una tienda virtual.
- Usar un call center, envío masivo de e-mails o visitas a domicilio.

- Ubicar únicamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto (distribución selectiva).
- Ubicar únicamente en los puntos de venta que sean exclusivos (distribución exclusiva).
- Mejorar la logística incrementando el número de vehículos de reparto.

#### 4. **Promoción o comunicación.-**

Consiste en dar a conocer, informar o recordar la existencia del producto al consumidor, así como persuadir, estimular y motivar su compra y uso.

- Ofrecer la compra de dos productos y pagar solo por uno.
- Dar un descuento en un producto y/o fecha determinados.
- Sortear premios entre nuestros clientes.
- Obsequiar detalles a nuestros principales clientes.
- Anunciar en medios de comunicación.
- Participar en una feria de negocios.
- Elaborar y distribuir material pop (afiches, folletos, volantes).
- Anunciar en letreros o paneles ubicados en vías públicas.
- Imprimir y repartir folletos, volantes, tarjetas de presentación.

Por otra parte es necesario evaluar que nuevos caminos nos presentan las comunicaciones y la forma de relacionarnos hoy en día; esto se debe al desarrollo de un nuevo generador de cambios radicales en el comportamiento y los hábitos de consumo: la tecnología.

Para entender el desarrollo actual y el crecimiento potencial del internet y las redes sociales como estrategia adicional y efectiva para la inserción de productos a un mercado establecido debemos recordar lo que nos señalan W. Stanton y M. Etzel en su libro “Fundamentos de Marketing” (23).

23. Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce (2007). México, México – Mc Graw Hill. Fundamentos de Marketing. Consultado en julio 16 del 2016. Disponible en: <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Así como el canal tradicional de comunicación de marketing deja en manos del vendedor el control de la información y evaluación de la información del mercado, funciona igual cuando usamos cualquier método tradicional para anunciar nuestros productos. El resultado obviamente no suele ser el esperado: una parte importante del mercado meta no se involucra o identifica con el mensaje u objetivo causal de la operación.

Aun así, existe la creencia arraigada de que al repetir varias veces el mismo mensaje éste podría calar finalmente en el sentido de los consumidores expuestos a la comunicación.

Entonces queda otra opción: la comunicación en línea.

En este entorno es el usuario quien controla la interacción, es el internauta quien enciende un equipo de computación, busca una página web y decide que mensajes examina o pasa por alto; el trato es simple: lo ves porque quieres, en internet no hay una exposición pasiva o incidental.

De esta manera el mensaje, campaña, producto o interés que se desea comunicar debe ser lo suficientemente impactante para llamar la atención y atraer visitantes que deseen genuinamente ver y oír lo que el anunciante desea transmitir.

Otra opción que indican estos autores tiene que ver con la publicidad de boca en boca. Es un hecho reconocido que la publicidad de boca en boca es una herramienta poderosa, debido principalmente a que se entiende como una evaluación objetiva que realiza una tercera persona que aparentemente se ha beneficiado o perjudicado al probar o consumir un determinado producto (23).

23. Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce (2007). México, México – Mc Graw Hill. Fundamentos de Marketing.

Debido a que este tipo de publicidad puede ser negativa o positiva; entonces las empresas dedican importantes esfuerzos para fomentar el boca en boca positivo y quitar piso a las opiniones o impresiones desfavorables que pudieran degenerar en un boca en boca negativo para la marca o producto que se desea establecer en el mercado.

Al vincularse estos dos factores descritos tenemos que el internet ha demostrado ser capaz de magnificar tanto la velocidad como el alcance de la publicidad de boca en boca.

Redes sociales, blogs, foros, sitios individuales, chats, videollamadas, son solamente varias de las múltiples y casi ilimitadas posibilidades de transmisión y difusión de opiniones y experiencias con bienes o servicios. Incluso antes de que usted haya tomado un vuelo en la aerolínea donde adquirió los pasajes, usted puede recabar información y recomendaciones (positivas o negativas) de personas que ya lo hicieron antes.

Es tan importante el poder de la comunicación en línea combinada con el boca en boca, que importantes empresas como Amazon o E- Bay invitan siempre a sus clientes para que comenten y evalúen los libros que adquieren en línea. Luego estas evaluaciones se publican para que otros clientes también tengan acceso a ellas y pueda eventualmente tener una guía que le ayude a tomar una decisión de compra.

Aún no está claro cuanta influencia en el comportamiento pueden ejercer las reacciones de una persona desconocida que opina y que difícilmente se podría llegar a conocer, pero sí está claro que conocer opiniones de terceros es muy popular y que, de hecho, existen sitios en la red dedicados exclusivamente a difundirlas (23).

23. Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce (2007). México, México – Mc Graw Hill. Fundamentos de Marketing.

### **1.5.1.2 El atún**

Es un pez teleósteo, acantopterigio, común en los mares del mundo, cuya carne rosada o roja tiene un gusto agradable. Su cuerpo es rechoncho, enteramente cubierto de escamas, con un dorso azul oscuro y vientre plateado, sin manchas. Las aletas son de color gris azuladas.

Su talla fluctúa entre 2 y 8 metros y su peso puede variar entre 200 y 900 kg. Es un pez emigrante y pelágico, que nada cerca de la superficie formando pequeños bancos. Busca aguas con temperaturas superiores a los 10°C. Alcanza la madurez sexual a los 4 años y se estima que su vida media es de 15 años.

El atún y las especies afines tienen una gran importancia económica y son una fuente significativa de alimentos. Comprenden alrededor de 40 especies presentes tanto en los océanos Atlántico, Índico y Pacífico, así como en el mar Mediterráneo (24).

Las denominadas especies comerciales de atún son las más importantes de las especies de atún y afines, desde el punto de vista del peso a la captura y el valor económico. Se desembarcan en numerosos lugares de todo el mundo, se venden casi en todo el planeta y se elabora y consume en muchos lugares.

La producción mundial de estas especies ha crecido constantemente y pasó de menos de 0,6 millones de toneladas en 1950 a más de 6 millones de toneladas hoy en día. En 2014 la captura fue de casi 4 millones de toneladas, lo que representa un 66% del total de la captura de especies de atún y especies afines.

24. Boletín agrario (2014). Definición de atún. Consultado en julio 16 del 2016. Disponible en: <http://www.boletinagrario.com/ap-6,atun,1035.html>

Casi todas las capturas de las principales especies comerciales de atún se llevan a cabo en el Pacífico (70.5% del total de la captura de las principales especies comerciales en 2014), y el océano Índico produce mucho más (19.5% en 2014) que el Atlántico y el Mediterráneo (10.0% en 2014) (25).

A continuación se presenta la proporción de las principales especies comerciales de atún capturadas en 2014 (25).

**Cuadro 2.- Capturas de atún**

	Barrilete (skipjack – <i>katsuwonus pelamis</i> )	65%
	Aleta amarilla (yellow fin – <i>tunnus albacares</i> )	17%
	Patudo (big eye – <i>tunnus obesus</i> )	16%
	Aleta azul del pacifico	1%
	Blanco (albacora, bonito - <i>tunnus alalunga</i> )	1%

**Fuente:** ONU – FAO

**Elaborado por:** El autor

### 1.5.1.3 El aceite

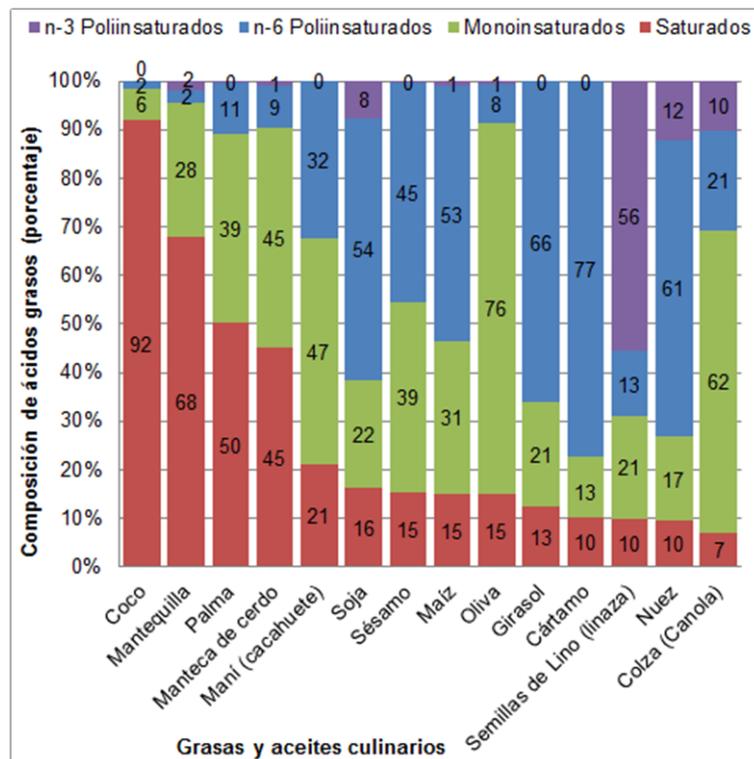
El principal medio de conservación utilizado en el procesamiento de atún es el aceite; los más utilizados por su disponibilidad y abundancia de producción y precios accesibles son los de: soya, girasol y una combinación de aceite de palma con otros aceites a la que se denomina “aceite vegetal”. Otros aceites como los de oliva, maíz, canola y maní son menos usados por su elevado costo como componente del proceso.

25. ONU para alimentación y agricultura (2014). Informe sobre capturas de atún. Consultado en julio 16 del 2015. Disponible en: <http://www.fao.org/fishery/statistics/tuna-catches/es>

Todos los científicos coinciden y recomiendan el uso de aceite puro, en estado virgen y sin calentar a altas temperaturas para aprovechar al máximo sus propiedades no saturadas en beneficio de la salud de los consumidores.

De los más utilizados en el proceso, según el cuadro elaborado por el Consejo de Alimentos Europeo, los más saludables son los aceites de girasol, oliva, soya y palma respectivamente (26).

**Cuadro 3.- Composición de ácidos grasos en aceites**



**Fuente:** European Food Information Council

**Elaborado:** European Food Information Council

Por otra parte, el proceso de obtención empieza cuando las semillas están maduras y se basa en 6 pasos:

26. European Food Information Council (2014). Como elegir el aceite de cocina. Consultado en julio 29 del 2016. Disponible en: [http://www.eufic.org/article/es/artid/como\\_elegir\\_el\\_aceite\\_de\\_cocina/](http://www.eufic.org/article/es/artid/como_elegir_el_aceite_de_cocina/)

**Extracción.-** Se realiza a través de medios mecánicos (presión) o mediante disolventes (hexano), ambos de gran rendimiento y uso en todo el mundo. Estos métodos rompen la célula de la semilla y así se obtienen las grasas que ésta contiene naturalmente.

**Refinado.-** También llamado purificación, es vital para eliminar elementos gruesos. A veces con éste sólo proceso se consigue la clarificación del aceite pero alcanzar una calidad organoléptica óptima, es imperativo realizar otras operaciones que eliminen olores y/o sabores no deseados.

**Neutralización.-** Es necesaria para eliminar los ácidos grasos libres formados durante la extracción y que pueden arruinar el producto final. Se realiza en calderos provistos de un agitador y la aplicación de vapor a altas temperaturas.

**Decoloración.-** Se aplica para eliminar los restos de pigmentos naturales (carotenos, clorofilas) mediante el uso de filtros que dejarán al aceite con su color característico definitivo.

**Desgomado.-** Es importante para eliminar ciertos lípidos que arruinarían las propiedades naturales insaturadas del aceite. Consiste en tratar el aceite con agua o vapor, con lo que se hidratan estos lípidos que entonces se vuelven insolubles en el medio graso.

**Desodorización.-** Se aplica para eliminar las sustancias responsables del olor. Se calienta el aceite hasta temperaturas entre 150 y 160 grados centígrados y paralelamente se aplica vapor directo, con lo que se consigue un aceite prácticamente inodoro y con un suave sabor.

Es el paso más largo de todo el proceso (27).

27. Betazeta Networks (2013). Proceso de elaboración de aceites vegetales. Consultado en julio 30 del 2016. Disponible en: <https://www.sabrosia.com/2013/04/proceso-de-elaboracion-de-los-aceites-vegetales-de-semillas/>

#### 1.5.1.4 El mercado de conserva de atún en el Ecuador

El mercado ecuatoriano es muy competitivo y exige estándares de calidad altos que a la fecha son ofrecidos por los propios productores sea por ofrecer valor agregado o como beneficio por extensión de las exigencias que son normativa para mantenerse en el mercado exterior. Esto permite de manera general que los consumidores tengan una extensa y aceptable oferta de productos. Al menos 300.000 personas trabajan directa o indirectamente dentro de este sector económico (sector industrial - flotas atuneras, emparadoras, empresas de transporte, suministros, combustibles y envasadoras) así como en el sector comercial (28).

Existen al menos 18 empresas dedicadas a esta actividad que se realiza en nuestro país desde inicios de la década de los 50's; sea con flota propia o sea de terceros se capturan mensualmente casi 20.000 toneladas de atún, de esta cifra se utilizan aproximadamente 1.300 toneladas para producir atún en conserva destinada al consumo local (29).

Esta cantidad equivale a 150.000 cajas de 48 unidades cada una, que se estiman en usd 8'000.000,00 (para facilitar la comprensión se toma como referencia la presentación de mayor consumo, la de ½ libra) (29) (30).

El Ecuador destaca en volúmenes de pesca y procesamiento industrial, siendo en esta última actividad uno de los mayores exportadores de conserva de atún y lomos precocidos. Es importante mencionar también que el sector de la pesca artesanal agrupa a una flota de más de 8.000 pequeños botes y genera trabajo a cerca de 50.000 personas que activamente realizan faenas de pesca (28) (29).

28. Ministerio de agricultura y pesca (2015). Informe sobre pesca. Consultado en julio 15 del 2016.

Disponible en: <http://www.institutopesca.gob.ec/programas-y-servicios/atun/>

29. Diario El Diario Manabí (2010). Noticia sobre fuerza laboral atún. Consultado en julio 15 del 2016.

Disponible en: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/170633-atuneras-la-fuerza-laboral/>

30. Diario El Comercio (2014). Noticia sobre pesca de atún. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: <http://www.elcomercio.com/actualidad/captura-atun-pesca-ecuador-cifras.html>

En la parte menos favorable se remarca que no se ha desarrollado una adecuada infraestructura de astilleros y diques secos. Entonces los trabajos de mantenimiento de los barcos pesqueros de mayor calado (a partir de 300 toneladas) se realizan en otros países como Chile, Panamá y Perú.

A pesar de que se han construido embarcaciones de mediano calado, no existen astilleros de gran escala que reparen, modifiquen o construyan una nueva flota que reemplace aquella anterior que con el uso y el paso del tiempo se vuelve obsoleta, ineficiente e insegura.

Si bien se cuenta con personal capacitado y experimentado en todos los procesos productivos, la legislación laboral actual es estricta y obliga al productor a analizar con cuidado cada puesto de trabajo que debe emplear para evitar onerosos desembolsos debidos al cese de funciones o por una inadecuada selección del perfil deseado.

En cuanto a la provisión de insumos industriales, Ecuador está bien provisto de material para empaque y conservas ya que existen a nivel local varias fábricas proveedoras de envases (hojalata, vidrio o plástico); de igual manera es sencilla la obtención de cartones y etiquetas (31).

### **1.5.2 Marco Conceptual (glosario de términos)**

**Análisis de Situación.-** Es una herramienta de información que nos permite analizar el contexto actual de una actividad, proporcionando datos pasados, presentes y futuros que apoyen el proceso de planificación. En el ámbito comercial, presenta información relevante de ventas, costos, mercado, competidores y las diferentes fuerzas del entorno, para evitar al máximo la aparición de eventos que generen pérdidas de cualquier índole.

31. Corpei (2015). Competitividad sector atunero. Consultado en julio 15 del 2016. Disponible en: <http://dogmacg.com/cnp/wp-content/uploads/2016/03/Estudio-competitividad-at%C3%BAAn-19Mayo2015.pdf>

Se puede incluir la información histórica pertinente para también ofrecer un contexto más preciso de la situación a analizar.

**Atún en conserva.-** También llamado atún enlatado, es una conserva clásica de atún que, contenida en envases de hojalata, puede ser presentada de manera compacta (pastillas), en trozos o en migajas. Los envases varían según su uso y van desde los 100 gramos hasta varios kilos inclusive. Existen diversas formas de almacenamiento en los envases: en aceites vegetales, en salsas o simplemente en agua. En varios países de América y Europa es el producto procesado de pescado más consumido.

**Envase.-** Es todo recipiente que soporta, contiene y/o guarda un producto o mercancía para distinguirla de otros elementos, para facilitar su transportación y para presentarlo a la venta. Entendiendo específicamente el concepto, un envase debe conservar un producto, resistir las manipulaciones, permitir su identificación, adecuarse a las necesidades del consumidor en cuanto a su tamaño, forma o calidad y cumplir con la normativa específica.

**Estrategia de Marketing.-** Se conocen también como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, son todas las acciones que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos trazados en un plan de marketing que pueden ser: dar a conocer un nuevo producto, incrementar las ventas o alcanzar una mayor participación en el mercado. Para diseñarlas adecuadamente, además de tomar en cuenta nuestros objetivos, recursos y capacidad, debemos también analizar:

- Nuestro público objetivo, para que el diseño de la estrategia nos permita satisfacer sus necesidades y deseos, tomando en cuenta sus hábitos y costumbres.
- Nuestra competencia, para minimizar sus fortalezas, aprovechar sus debilidades y/o informarnos sobre que estrategias pudieran estar utilizando con éxito o planificando a futuro.

**Etiqueta.-** Es toda marca, señal o rotulo que, adherida a un objeto, lo identifica, clasifica y/o valora su contenido y fechas de producción y vencimiento. Algunas contienen códigos de barras que resúmen todo lo anteriormente indicado. En la actividad comercial las etiquetas describen el contenido de envases, recipientes y empaques con facilidad; en la actividad del marketing se la aprovecha decorativamente para realzar la imagen del producto y volverlo más atractivo al potencial consumidor (32).

**Marca.-** Desde el punto de vista comercial, se entiende como todo signo que distinga en el mercado un producto, servicio o establecimiento. Su principal característica es que debe ser distintiva, para que el consumidor pueda diferenciarlo de otros similares de la misma categoría o especie.

Una marca puede representarse con letras, palabras, números, figuras, símbolos, sonidos o la combinación de todos estos.

**Mercado.-** Del latín *mercatus*, este término se utiliza para definir y describir a todo lugar virtual o físico donde se efectúan transacciones de compra (demanda) y venta (oferta) de bienes y/o servicios. Más técnicamente, se podría indicar también que es el grupo de operaciones y actividades comerciales que realizan uno o varios sectores de la economía.

**Peso.-** Originaria del término latino *pensum*, se define como la fuerza con la que el planeta tierra atrae a los cuerpos. En términos de física, se entiende al peso como la fuerza que ejerce un determinado cuerpo sobre el punto en que se encuentra apoyado. El mismo encuentra su origen en la aceleración de la gravedad; es decir que a mayor fuerza de gravedad, mayor peso.

32. OMC (2016). Glosario de términos. Consultado en julio 19 del 2016. Disponible en: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/glossary\\_s/glossary\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/glossary_s.htm)

## **1.6 Formulación de la hipótesis, de las variables e indicadores**

### **1.6.1 Hipótesis general**

Las marcas de atún existentes en el mercado contienen poco pescado y mucho aceite y/o agua, no informan el tipo de pescado que utilizan ni los posibles beneficios del aceite que incluyen y la combinación de estos factores deriva en un producto final que no entrega al consumidor lo que este esperaría si estuviera consciente de lo que recibe. Este desconocimiento genera insatisfacción y una evidente demanda mal atendida; entonces existe la posibilidad de diseñar un nuevo producto que resuelva este problema y comunique al mercado exitosamente la solución.

### **1.6.2 Hipótesis particulares**

Actualmente se observa actividad de marcas nuevas de conservas de atún en el mercado nacional. Entre las marcas que aparecen existen tres que se diferencian de las demás y que quieren confrontar de manera más directa a las ya posicionadas; estas marcas son Campos, Ile y El Cocinero; a pesar de haber realizado importantes inversiones en campañas de lanzamiento, introducción y distribución intensiva de sus productos no han podido alcanzar los niveles de participación de mercado traducida en mayores ventas.

Debemos entonces verificar las siguientes hipótesis particulares:

- Que al imitar las características físicas (peso, envase, contenido) de cualquiera de los tres líderes antes indicados, los nuevos actores no han logrado captar la atención del consumidor que no cambiará sus hábitos sin una motivación evidente.
- Que la estrategia de precios no es un factor de decisión de compra porque, aunque existe una gran brecha entre las marcas tradicionales y

las nuevas, el precio *per se* no motiva al consumidor a elegir entre las varias opciones a la más barata.

- Que la estrategia de marketing de las nuevas marcas, estrategias que apelan a motivaciones ya conquistadas por cualquiera de los tres líderes, por ejemplo: la familia, la tradición, la frescura o la juventud; no han demostrado ser factores diferenciadores a nivel aspiracional.
- Que en los canales de distribución se prefiere vender aquellas marcas conocidas que representan menores esfuerzos de mercadeo ya que los consumidores, casi sin objeción, las ubican mentalmente, las prefieren tradicionalmente y las compran habitualmente.
- Que los hábitos de consumo de las personas no han variado y que se siguen consumiendo los mismos productos, en las mismas presentaciones, adquiridos en los mismos lugares de siempre y utilizándolos de la manera tradicionalmente aprendida.
- Que es viable el diseño de un nuevo producto que desarrolle nuevos y/o diferentes atributos que, adecuadamente comunicados al consumidor, sea aceptado y logre una cuota de participación de mercado.

### **1.6.3 Variables**

#### **1.6.3.1 Variables dependientes**

- a. Atributos ideales de un nuevo producto de atún en conserva (desde la perspectiva “de la lata hacia adentro”).
- b. Necesidades actuales del consumidor Ecuatoriano.

### **1.6.3.2 Variables independientes**

- a. La competencia, sus productos y las presentaciones existentes en el mercado del Ecuador.
- b. El control de calidad que realizan las empresas establecidas en nuestro territorio en función de las necesidades o exigencias internas (empresariales) o externas (mercado).
- c. La innovación de marketing requerida, con énfasis en branding para diferenciar las fortalezas y resaltar las virtudes de un producto.
- d. Los nuevos datos y tendencias actuales de consumo que, facilitadas por la movilidad y disponibilidad de las redes, hoy ejercen influencia en los consumidores establecidos y potenciales.

### **1.6.4 Indicadores**

1. Existen en el mercado varias marcas de atún enlatado con similares características de producto, presentación, etiqueta, logotipo, peso lleno y drenado y obviamente con un contenido también similar. No hay una diferenciación evidente.
2. La participación de mercado de todas las marcas existentes en el mercado se ha mantenido casi en el mismo lugar, las tres marcas principales ejercen un dominio absoluto y casi inalterado.
3. Los precios de los productos que compiten en el mercado son similares en cada categoría de pesos y presentaciones. Estos precios se ajustan periódicamente principalmente debido a la inflación y a las variaciones de precio de su principal materia prima: el atún.
4. El enfoque de marketing es similar y dirige sus esfuerzos hacia la generación de motivaciones de compra basadas en la tradición, en

las emociones y en la marca y sus atributos. La estrategia “de la lata hacia afuera” ha sido la única herramienta utilizada hasta ahora.

5. El enfoque comercial privilegia una distribución que asegure la adecuada presencia de productos en las vías ya establecidas tanto en el canal moderno (autoservicios) como en el canal tradicional (mayoristas y tiendas). No existe un evidente desarrollo de nuevos canales de distribución.
6. La internet y las redes sociales son una buena oportunidad para mostrar productos e incluso para generar nuevas tendencias de consumo; se aprecia una baja explotación de este recurso para esta categoría.

## **1.7 Aspectos metodológicos de la investigación**

### **1.7.1 Tipo de investigación y diseño**

Los tipos de investigación que se desarrollaron son:

#### **1.7.1.1 Investigación proyecto factible**

Definición.- Elaboración de una propuesta viable o una posible solución a un problema diagnosticado.

Propósito.- Desarrollar un nuevo producto de atún enlatado que cumpla con el requerimiento actual del mercado Ecuatoriano y solucione un problema.

Método.- Esta investigación se apoyó en una investigación documental basada en encuestas que se realizaron en varias ciudades del Ecuador.

### 1.7.1.2 Investigación documental

- Definición.-** Se desarrolló a través de la determinación y posterior estudio de problemas.
- Propósito.-** Estudiar y conocer la situación de las marcas de atún en conserva que compiten en el mercado del Ecuador y las características de peso, precio y contenido ofrecidos al consumidor.
- Método.-** Se buscó la información de manera directa en supermercados y negocios tradicionales, así como en las páginas web oficiales de las empresas productoras.

### 1.7.1.3 Fuentes y técnicas de recopilación

#### 1.7.1.3.1 Fuentes

Las fuentes de información que se usaron son:

**Primarias.-** Al no existir en el Ecuador información específica sobre cualquier investigación previa que se haya enfocado en el consumidor o que analizara detalladamente las variables aquí señaladas, se diseñaron y elaboraron encuestas para obtener información sobre su cultura alimenticia con el atún enlatado para contar con información que evidencie la factibilidad de la presente propuesta.

**Secundarias.-** Los datos se obtuvieron de páginas oficiales de organizaciones vinculadas al sector pesquero y de industrias dedicadas a la producción de atún enlatado; de aquí obtuvimos información muy importante basada en datos estadísticos y antecedentes de la situación del mercado y de los consumidores de conserva de atún en el Ecuador.

### 1.7.1.3.2 Técnicas

Se consideró también el uso de técnicas reconocidas de investigación, para obtener información objetiva, confiable y de proporciones adecuadas.

En tal sentido decidimos utilizar la *técnica de investigación de campo*, es decir que elaboramos una encuesta que fue realizada dentro de una muestra o grupo objetivo previamente definido en los que pudimos validar las dimensiones e indicadores aquí propuestos y que estos sean medibles con escalas científicamente establecidas para garantizar la probidad de la información.

### 1.7.2 Selección de la muestra

La segmentación de mercado la hemos hecho en base a la segregación del mercado nacional, considerando los siguientes parámetros: tamaño del mercado, población objetivo y ubicación geográfica.

Consideramos que la población apta a consumir productos de enlatados de atún es el 70% de la población nacional, considerando que son aquellas mayores de 1 año y 6 meses y menores de 70 años, esto es de 13`000.000 de habitantes, el 70% es 9`100.000 personas.

**Cuadro 3.- Selección de la muestra**

Simbología	Significado	Valor numérico
N	POBLACION	1`811.952
Z	PORCENTAJE DE FIABILIDAD	95%
P	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	50%
Q	PROBABILIDAD DE NO OCURRENCIA	50%
E	ERROR DE MUESTREO	5%

**Fuente:** Biblioteca UTEG

**Elaborado por:** El autor

De acuerdo al grupo objetivo al que deseamos direccionar nuestro producto, en el que consideramos dirigirnos al NSE en los estratos C, 49,30% y el estrato D, 14,90% lo que representa el 65,20% de la población, lo que representa 5`033.200 personas.

Ahora nuestra estrategia consistió en direccionar la propuesta hacia ciudades piloto donde enfocamos esta investigación de mercado.

Consideramos al 36% de la población lo que representó 1`811.952 personas en las siguientes ciudades:

**Cuadro 4.- Grupo objetivo**

Ciudad	población según inec
Santo Domingo	270,785
Machala	231,260
Duran	230,839
Portoviejo	206,682
Loja	170,280
Ambato	165,185
Quevedo	150,827
Milagro	133,548
Babahoyo	90,191
Daule	65,445
Pasaje	52,973
Samborondon	43,937
	1,811,952

**Fuente:** INEC, censo 2014  
**Elaborado por:** El autor

En esta investigación se aplicó la ya conocida estadística descriptiva para el desarrollo de tablas, gráficos y técnicas paramétricas y no paramétricas con el uso de estadísticos actualizados de IBM SPSS.

**Cuadro 5.- Fórmula estadística**

$$n = \frac{Z^2(PxQxN)}{E^2(N-1)+Z^2(PxQ)}$$

Fuente:

Elaborado por:

Biblioteca UTEG

El autor

En base a la aplicación de la fórmula referida de población finita, la muestra es de 384 personas.

### 1.7.3 Métodos de investigación

Una vez definida la técnica de investigación de campo, se seleccionaron varios métodos de investigación que permitieron el adecuado desarrollo de este proyecto; estos se describen:

- Por su origen: **Método deductivo.-**

Este método considera que las respuestas se hallan siempre dentro de premisas que deben ser validadas adecuadamente, es decir que las conclusiones siempre están implícitas en las premisas; cuando las premisas son verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, entonces la conclusión generalmente es verdadera.

Con respecto al tema que nos compete, nos basaremos en la premisa de que existe una demanda insatisfecha en los consumidores de atún enlatado y que ninguno de los productos existentes en el mercado satisface adecuadamente esa demanda.

- Por su propósito: **Aplicada.-**

Este método procura transformar el conocimiento puro en conocimiento útil y pragmático. Va más allá de la simple búsqueda a la consolidación del saber en términos de uso servicial para la sociedad y la ciencia.

Nuestro objetivo es la creación de un producto que pueda ser comercializado en un mercado identificado como insatisfecho y que sea la solución a un problema no resuelto a la fecha.

- Por su nivel de conocimiento: **Descriptiva.-**

La investigación descriptiva procura conocer actitudes, costumbres y situaciones de importancia a través de una descripción adecuada de personas, procesos y objetivos. No se limita a la pura recolección de datos sino también a identificar las relaciones existentes entre ellos.

Se interpretarán los resultados de las encuestas para detallar los aspectos más importantes del sentir de los encuestados y desde esa perspectiva conocer tanto la situación actual del mercado de atún en conserva como sobre los atributos que deberá contener un producto ideal para que sea aceptado exitosamente por el consumidor Ecuatoriano.

#### **1.7.4 Tratamiento de la información**

Una vez obtenidos los resultados de la investigación y con las encuestas debidamente documentadas, procedimos a ingresarlos a una base de datos SPSS proporcionada por nuestro centro académico.

Este procedimiento se utilizó para validar, filtrar, estudiar y analizar todos los datos necesarios para la sustentación de este proyecto.

Los resultados de las encuestas fueron tabulados y analizados detalladamente para que la información obtenida de los 384 entrevistados pueda ser interpretada coherentemente. También se graficó la información para una explicación más didáctica y consecuente comprensión de los datos.

## 1.8 Resultados e impactos esperados

### Resultados:

- Se demostró con cifras validadas e información científica comprobada, que los productos que actualmente compiten en el mercado no cumplen con la premisa de dar valor por dinero.
- Se indicó con precisión qué atributos deberá contener el producto ideal de conserva de atún que constituya una propuesta diferente e innovadora que induzca al consumidor a probar algo nuevo y diferente.
- Dada la inexistencia de información previa en el Ecuador, **se está aportando con nuevos y únicos datos científicos relacionados a la categoría que facilitarán un punto de partida válido para futuras investigaciones.**

### Impactos:

- Se demostró que a la fecha, en el Ecuador no existe ningún estudio, ensayo, estadística o cualquier documento que informe acerca del contenido de las latas de atún en conserva de las marcas participantes en el mercado.
- Se evidenció la necesidad de crear una normativa que permita al consumidor exigir que las empresas productoras cumplan con la ley y entreguen en cada lata el producto y el precio justo.
- Se comprobó que el consumidor no conoce a fondo el contenido de los productos que consume; no sabe qué tipo de pescado come, no conoce las bondades del aceite en el que es conservado el producto y no sabe calcular cuánto dinero paga por los gramos de pescado que en realidad recibe.

## Capítulo 2: Análisis, presentación de resultado y diagnóstico

### 2.1 Análisis de la situación actual

El acelerado ritmo de vida que lleva la mayor parte de familias ecuatorianas y del mundo ha provocado un cambio en sus hábitos alimenticios. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la participación de las mujeres en el mercado laboral del sector urbano nacional en Ecuador ha aumentado en alrededor del 10.5% desde el 2003 hasta marzo del 2009 (33). Esto ha ocasionado que los alimentos listos para consumir ganen espacio en los hogares. Las empresas de enlatados aprovechan esta situación, ganan mercado e idean nuevas estrategias para incrementar sus ventas en esta categoría.

El mercado ecuatoriano de conservas de atún es muy dinámico; tomando en cuenta que somos un país pesquero, que gran parte de la población nacional vive en la zona costera del país y que las cortas distancias entre las regiones costa, sierra y oriente, son factores que permiten que el producto se extienda por todo el país.

Nuestros consumidores no tienen inconvenientes para consumir este tipo de productos ya que están muy familiarizados con ellos, sin embargo no consumen cualquier marca nueva que se presente en el mercado. La marca juega un papel importante en la decisión de compra, siempre tendemos a comprar la marca que nos inspira más confianza, o con la que nos sentimos más a gusto.

Este es un mercado que tiene claro los beneficios del producto y de las pocas diferencias entre cada uno de los productos de compiten en el mismo; entonces el consumidor no tienen ningún problema en adquirir cualquiera de las tres marcas ya establecidas, lo que no permite crear la fidelidad o la frecuencia de compra a una nueva marca.

33. Inec (2015). Ecuador en cifras. Consultado en julio 18 del 2016. Disponible en: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe\\_Ejecutivo\\_Mar15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf)

Las marcas tratan de desarrollar una personalidad a través del tiempo a través de su estrategia comunicacional, que intenta siempre ganarse esa confianza. Y son importantes también otros factores como la calidad percibida, el servicio al cliente, el precio, la facilidad o disponibilidad de compra y el lugar de compra, todos estos detalles cumplen un rol importante en esta decisión.

En un pequeño marco conceptual puede decirse que una marca es una denominación verbal, distintivo gráfico o una combinación de ambos elementos, cuyo objetivo es ser diferenciada, destacada, recordada, señalada y/o apreciada en un mercado objetivo.

### **2.1.1 Entorno socio económico de la categoría**

En el Ecuador existen alrededor de 21 empresas dedicadas a producción de conservas de atún, las cuales en su gran mayoría se encuentran en Manta (18 empresas) y solamente 3 se encuentran localizadas en Posorja y Monteverde. Estas, en conjunto tienen una capacidad de almacenamiento de 600.000 TM y de procesamiento de 300.000 TM anuales y se le reconoce a la industria nacional una alta calidad de producción (debido a su posición hidrográfica) y por su respeto por el medio ambiente según remarca la Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT); de hecho, el acuerdo para la conservación de delfines, que le da al producto ecuatoriano la prestigiosa etiqueta “Dolphin Safe” se realizó en el año 1992.

Según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), las exportaciones de conservas de atún y de atún congelado representan el 10% del total de las ventas no petroleras, lo que ubica a este producto como el tercer rubro en importancia, después del banano y del camarón.

El procesamiento de derivados de pescado ha representado un rubro importante en la economía del país; la industria de captura, procesamiento y elaboración de conservas de atún ha presentado una variación positiva

del 16% desde el año 2006 hasta el 2014 en que alcanzó una participación del 0,94% del PIB según datos del BCE.

Estos crecimientos históricos vienen desde el año 1993 hasta el 2006 en los que la tendencia incremental acumulada fue tan positiva que presentó una variación del 436% en este periodo. Los principales exportadores han sido: Conservas Isabel Ecuatoriana, Marbelize, Empresa Pesquera Ecuatoriana, Negocios Industriales Real y Tecopesca.

Según estos mismos informes, entre el 16 % y el 22 % de las capturas de atún se destinan para el consumo local, la diferencia se procesa para su posterior exportación a mercados internacionales, principalmente europeos. Ecuador tiene como principal consumidor de sus conservas de atún a la Unión Europea, luego viene Estados Unidos y tras ellos se encuentran Colombia, Chile, Perú, Argentina y Venezuela.

La cifra destinada al consumo local es baja pero se justifica debido a que, según informes de la FAO, el consumo per cápita de atún en Ecuador es de aproximadamente 11 kilos anuales. Históricamente el pescado, en sus distintas variedades, ha sido componente importante en la dieta de los ecuatorianos. Como país costero, el hábito de consumo de productos del mar está al mismo nivel de otros alimentos proteicos como el avícola y vacuno.

Toda la cadena de producción pesquera en el país genera alrededor de 30.000 plazas de empleo directas, sin considerar la pesca informal y la pesca artesanal; además genera fuentes de producción en otras industrias relacionadas, como el transporte, fabricación de latas, cartón, uniformes, seguridad, fabricación y mantenimiento. Además, teniendo en cuenta los empleos generados en labores de carga y descarga de materia prima en puerto y actividades relacionadas con la operación de buques y plantas para la elaboración de productos terminados, la cifra de empleo puede sobrepasar las 50.000 personas.

En los inicios de este importante negocio, se recuerda que varias veces se intentó industrializar el proceso de enlatado de atún y por cambiar la poca costumbre de los consumidores locales para utilizar productos enlatados. Pero fue Inepaca (atún Van Camp's) en el año 1949 la empresa que instaló exitosamente en Manta la primera planta procesadora de atún enlatado con tapa plana. No fue sino hasta el año de 1968 que Nirsa (atún Real) arranca sus operaciones en Guayaquil con la entonces novedosa tapa abre fácil. Finalmente en el año 1976 Conservas Isabel Ecuatoriana (atún Isabel) hace su aparición en el mercado y desde entonces tenemos a estos tres principales actores de la categoría.

### **2.1.2 Análisis FODA**

La realización del Análisis FODA es muy importante en el desarrollo de cualquier proyecto, ya que este nos permitirá conocer las potencialidades o limitantes que se pueden presentar en el momento de ingresar con una marca (existente o nueva) a competir en un sector (industrial o comercial) y de esta manera crear nuestras estrategias, internas o externas, que generen ventajas competitivas que favorezcan al producto. Una vez realizado el análisis de esta categoría, se ha determinado lo siguiente:

#### **2.1.2.1 Fortalezas**

- **Empresas dedicadas a esta actividad.-**

Se refiere a todas las empresas involucradas en exclusiva a esta actividad desde la captura, el procesamiento y la comercialización de los diferentes derivados de atún, y que desarrollan sus actividades dentro del país con el fin de cubrir la demanda que se genera tanto en el mercado interno como en el externo.

- **Conocimiento del negocio.-**

Se refiere a la curva de aprendizaje que han ido adquiriendo los participantes del sector, gracias a la evolución experimentada por

el sector en más de 50 años y que ha permitido consolidar experiencia y conocimientos. Se destaca que nuestra industria pesquera nacional está posicionada como una de las más competitivas del mundo debido a la calidad de la mano de obra, la tecnología e incluso en temas relacionados a la navegación, producción y mantenimiento de nuestra flota pesquera.

- **Infraestructura.-**

Tiene que ver con los recursos operativos que posee el sector a nivel nacional, sean estos relacionados a la captura o pesca (cantidad de puertos de embarque y desembarque, capacidad de almacenaje, capacidad de barcos pesqueros en operación continua, la cantidad de barcos y la calidad de los mismos que forman parte de la flota pesquera, el nivel de calificación profesional de los miembros y operarios de los puertos y buques). Además, lo relacionado al procesamiento de la pesca (capacidad instalada y operativa de las plantas de procesamiento, manejo del producto bajo normas de calidad internacionales y calidad de la mano de obra).

- **Gran cantidad de recursos pesqueros.-**

Este punto es vital para garantizar la supervivencia de la industria; se destaca que, debido a nuestra privilegiada ubicación geográfica, nuestro país es uno de los lugares en el mundo donde más se concentran diversas y abundantes especies de atún, lo que favorece la pesca a gran escala de las mismas.

Nuestro mar territorial tiene la superficie más amplia en relación a otros países también dedicados a esta actividad, el conocimiento y la experiencia de la flota pesquera ecuatoriana le otorga una ventaja competitiva frente a flotas foráneas.

### 2.1.2.2 Oportunidades

- **Mercado consumidor de atún.-**

Debido a que estamos ubicados frente a la costa pacífica hay una natural tendencia a consumir productos del mar; más aún en estos tiempos es evidente el incremento del consumo de derivados de atún y la aparición de nuevos consumidores que se refleja en un importante crecimiento de mercado. Los consumidores se vuelven cada vez más *gourmets* y exigen al productor mejorar su oferta de productos periódicamente, para satisfacerlos.

- **Obtención de Certificación ambiental.-**

Se refiere a la homologación de nuevos y más exigentes sistemas de calidad ambiental para la industria atunera, que constituye un elemento de agregación de valor (por ejemplo: dolphin safe) y preferencia a nuestro producto frente a competidores y consumidores.

- **Generación de productos con valor agregado.-**

Diversifican y masifican la oferta de derivados de atún, permitiendo que los consumidores tengan nuevas y mejores opciones de compra, les permiten que se identifiquen con los productos de más alta calidad y valor de marca y, que con estas acciones, incrementen el tamaño del mercado actual.

- **Apoyo estatal.-**

Entre el 2008 y el 2013 la Corporación Financiera Nacional reportó un financiamiento total de usd 400'000.000,00 para optimizar la infraestructura industrial, modernizar la flota, actualizar tecnología, realizar nuevas inversiones y, en resumen, facilitar la actividad en la industria. Este apoyo vuelve a dejar nuestra flota pesquera a la vanguardia de la industria pesquera del continente.

### **2.1.2.3 Debilidades**

- **Altos costos de operación.-**

Tiene que ver con los elevados costos de los servicios necesarios para mantener activa la operación como: insumos, que en su mayoría son importados y pagan altos aranceles; mano de obra, que se encareció debido a los cambios en la legislación laboral; altos intereses financieros y bancarios con créditos hoy restringidos y valores invertidos en un necesario mantenimiento general que debe afrontar la industria para el desarrollo de sus operaciones.

- **Vida útil de la flota.-**

La flota atunera del Ecuador padece de ciertos males como lo son la obsolescencia de sus naves, deficiencia tecnológica debida al encarecimiento en la adquisición de nuevas licencias en programas y aplicaciones, altos costos de mantenimiento de los barcos y la baja productividad (30 años promedio por nave).

- **Falta de información estadística.-**

Reflejada en una pobre una base de datos con información mínima necesaria para la predicción de situaciones y el control estadístico de las actividades que se deben realizar con frecuencia tales como: monitoreo actualizado y permanente del océano, del clima, de la atmósfera y de los recursos. Además, el insuficiente financiamiento para las investigaciones dado por la baja cantidad de investigadores que obtienen una escasa remuneración y la falta de equipamiento moderno.

- **Falta de estrategias comunes.-**

Debida a la ausencia de una visión integral y de reglas claras que guíen acciones conjuntas del sector, en base a objetivos seleccionados en consenso por los actores. Actualmente cada productor lucha individualmente por sus intereses y no existe coordinación en los diferentes aspectos que afectan la cadena de

producción, generando ineficiencias en algunas etapas de la cadena de valor.

#### **2.1.2.4 Amenazas**

- **Grupos ecológicos.-**

Que frecuentemente sugieren la creación de leyes y regulaciones que dificulten la actividad pesquera específicamente enfocada en la industria atunera por el supuesto alto nivel de pesca incidental y por el supuesto uso de técnicas de pesca ilegales, además de generar conflictos y controversias con otros sectores vinculados a la pesca.

- **Servicios públicos deficientes y costosos.-**

Los altos valores que se pagan por servicios básicos como luz eléctrica, agua potable y telecomunicaciones, así como la ineficiencia en la provisión de servicios estratégicos como internet, red vial, redes de agua potable y alcantarillado afectan directamente los costos de operación y la facilidad para interactuar con el mundo exterior.

- **La naturaleza.-**

Tiene un gran potencial de afectación a esta industria ya que el atún rige su comportamiento según factores que no están al alcance del ser humano. Si las condiciones climatológicas cambian, inmediatamente el pez adapta sus hábitos a esas nuevas condiciones y con facilidad podría cambiar de patrones e ir por diferentes rutas y diferentes sitios donde alimentarse o reproducirse.

- **Marco legal y arancelario.-**

El poco predecible accionar de nuestras autoridades ha impedido la revisión y actualización de leyes, normas y regulaciones

obsoletas que no permiten mejoras al sector pesquero; sector que con frecuencia eleva su voz de protesta exigiendo políticas claras que defiendan a la industria y que eliminen ciertos aranceles, sobretasas y salvaguardas existentes. También existen trabas fiscales que dificultan ciertas importaciones que podrían mejorar la industria y, en general, que regulen los altos tributos que actualmente paga el sector.

### 2.1.3 Análisis FOFA DODA

**Cuadro 6.- Matriz FOFA DODA**

		F	O
		* Empresas dedicadas a esta actividad * Gran conocimiento del negocio * Adecuada infraestructura * Grandes recursos pesqueros	* Mercado consumidor de atun * Certificación ambiental * Generación productos valor agregado * Apoyo estatal
D	* Altos costos de operación * Vida útil de la flota * Falta de información estadística * Falta de estrategias comunes	- Procurar la unión del gremio atunero - Realizar inversiones en tecnología - Revisar costos de operación	- Mejorar compra de materia prima - Desarrollar productos de menor costo - Repotenciar la flota
A	* Grupos ecológicos * Servicios públicos deficientes * La naturaleza * Marco legal y arancelario	- Solicitar apoyo a la autoridad ambiental - Buscar socio tecnológico estratégico - Reforzar procesos de medio ambiente	- Elaborar productos amigables - Buscar alternativas tecnológicas - Pedir revisión del marco legal

**Fuente:**

**Biblioteca UTEG**

**Elaborado por:**

**El autor**

### Resultados

- **D1F1. Procurar la unión del gremio atunero.-**

Si las empresas productoras hicieran prevalecer su posición como gremio o cámara, podrían en conjunto realizar inversiones y obtener mejores beneficios, por ejemplo: darle mantenimiento en bloque a la flota pesquera y ahorrar recursos monetarios.

- **D2F2. Realizar inversiones en tecnología.-**

Ya que se cuenta con la infraestructura, es posible actualizar equipos y actualizar software y programas computacionales pagando apenas una fracción del precio original. Asimismo los equipos de procesamiento actuales permiten un mejor aprovechamiento de la carne de pescado, minimizando el desperdicio. Estas mejoras supondrían una mejora notoria en los costos.

- **D3F3. Revisar costos de operación.-**

Se puede optimizar la operación revisando procesos, puestos y manuales para determinar las necesidades económicas y de personal que permita ahorrar y enfocar adecuadamente los recursos. La medición de tiempos de trabajo, por ejemplo, es un caso clásico de ahorro demostrado de horas / hombre en función del incremento de su rendimiento.

- **D1O1. Mejorar compra de materia prima.-**

Considerando la permanente oferta de materia prima en un mercado que demanda producto procesado es posible aprovechar esta sinergia para realizar contratos a largo plazo con un precio estándar que permita mantener o promediar el costo del pescado. Un contrato de largo plazo generalmente es beneficioso para ambas partes, uno asegura la venta de su pesca y otro asegura la provisión constante de materia prima.

- **D2O2. Desarrollar productos de menor costo.-**

Una combinación materias primas diferentes con un proceso de producción bien controlado y con la supervisión adecuada dará como resultado un producto con el máximo provecho en términos de costo total; buscar variedades de pescado diferentes así como aceites vegetales poco utilizados pero saludables dará como resultado un costo adecuado también.

- **D3O3. Repotenciar la flota pesquera.-**

Alargar la vida útil de la flota y su capacidad de mantenerse en faenas de pesca (autonomía) podría significar un incremento de los rendimientos de pesca con la consiguiente baja en los costos de la materia prima; estos procesos tienen un alto costo y no se realizan en el país pero poniendo en balanza las ventajas y desventajas, es posible llevar adelante este proceso.

- **A1F1. Solicitar apoyo a la autoridad ambiental.-**

Algunos grupos ecológicos promueven el fin de la pesca con fines comerciales pero no proponen soluciones alternativas viables. Si se actúa en función de gremio al solicitar apoyo a la autoridad correspondiente, varias inspecciones que se exigen cuando los barcos están acoderados podrían suspenderse y la actividad de pesca podría reanudarse con mayor rapidez.

- **A2F2. Buscar socio tecnológico estratégico.-**

Existen desarrolladores de aplicaciones con deseos de poner en práctica sus programas y que, con ese fin, negocian sus servicios a precios convenientes. No es difícil encontrar centros especializados o empresas que desean probar sus desarrollos tecnológicos y los ofrecen a bajo costo.

- **A3F3. Reforzar procesos de medio ambiente.-**

Existe un marco legal que propende la conservación ambiental y que se cumple con discrepancias en temas de manejo de la flota pesquera; si se cumple la actualización y potenciamiento de los barcos, estas discrepancias se convertirán en observaciones que permiten una operación normal.

- **A1O1. Elaborar productos amigables.-**

Se ha determinado que varias especies no constituyen riesgo de extinción y que exigen poco esfuerzo o el cumplimiento de normas para su pesca y

procesamiento. Será necesario determinar su potencial comercial y viabilizar entonces su procesamiento a escala industrial.

- **A2O2. Buscar alternativas tecnológicas.-**

Una buena parte de los pescadores aún confía en su instinto y en su experiencia que partió del empirismo hasta convertirse en ciencia; de hecho, aún se realizan maniobras de pesca basadas en estas históricas pero no menos efectivas prácticas ancestrales.

## **2.2 Análisis comparativo de marcas existentes en el mercado**

Se tiene en el Ecuador tres marcas líderes en el mercado del atún, con un amplio mercado en todo el sector de consumo de alimentos, ya que este es el tercer producto de mar que más se consume no solo en el Ecuador sino en el mundo. Muy conocidas estas marcas de atún en orden de popularidad Real, Van Camp's e Isabel tienen gran participación de mercado y un buen posicionamiento tradicional e histórico. En los últimos años el mercado de conservas de atún ha experimentado grandes cambios; principalmente de forma y debido a las exigencias de los consumidores, los mismos buscaban la forma más rápida y segura de abrir una lata de atún. Una de estas necesidades resultó en la implementación del envase "abre fácil" y así, en la actualidad todas las marcas han optado por esta presentación.

No obstante, Real es la marca que ha tenido mayor innovación debido a la ampliación en el mercado de la conserva de atún de tal forma que ha sacado una ventaja competitiva ante sus competidores, tanto por ser la primera marca que explotó comercialmente el "abre fácil" como porque implementó el "pouch", que son bolsas de atún de fácil abertura y manipulación. También se ha destacado por el desarrollo de nuevos productos como el encebollado, el paté y la ventresca. Todo este portafolio de productos ha constituido una verdadera oportunidad de diferenciación y fortalecimiento de la marca.

Se observa la presencia de nuevos competidores, nuevas marcas en el mercado que aún no cuentan con un porcentaje notable de mercado de consumidores. Se observan en los diversos negocios marcas como Campos, Ile y El Cocinero, que aspiran ingresar con fuerza en el mercado, pero han fallado en sus varios intentos para llamar la atención del consumidor local.

Sin embargo estas no fueron los únicos emprendimientos que se dieron en este mercado ya que las grandes cadenas de supermercados como son La Favorita, Importadora el Rosado y Tiendas Industriales Asociadas S.A. también han incursionado en esta categoría, casi en una forma silenciosa; estas cadenas poseedoras de grandes canales de distribución sintieron que era oportuno participar con sus marcas propias, las cuales en teoría se fortalecen de la marca de la cadena, que transmite sus fortalezas hacia todos sus productos.

Entonces y exclusivamente dentro de estos negocios podemos observar las marcas: Supermaxi y Aki (Corporación Favorita), Comisariato (Corporación El Rosado) y Multiahorro (Tiendas Industriales Asociadas). Debido a que son marcas que exclusivamente se encuentran dentro de estos negocios y que por esta razón no es posible obtener información objetiva y veraz de su actividad comercial o de marketing, éstas no han sido tomadas en cuenta para efectos del presente estudio.

Además del proceso industrial (captura, selección, cocción, enlatado y esterilizado), las empresas suelen manejar su propio sistema de distribución tanto para el canal moderno (supermercados) como para el canal tradicional (distribuidores, mayoristas y tiendas). Es ampliamente conocido que las ventas en el canal tradicional ecuatoriano representan alrededor del 70% del ingreso para estas empresas, dejando con una participación del 30% al canal moderno. Curiosamente, esta participación local es un caso muy particular, ya que en otros países como por ejemplo Colombia, la proporción es exactamente inversa (70 % de ventas son por el moderno y 30 % por el tradicional).

Las tres principales marcas de la categoría han manejado bien su esquema de distribución en ambos canales antes mencionados. Es así que han mantenido sus marcas en el tope de las preferencias del consumidor.

### 2.2.1 Atún Real

Producida por Negocios Industriales Real S.A. (Nirsa), empresa que fundada en 1957 por la familia Aguirre, esta poderosa marca lidera el negocio de productos del mar, en especial los derivados de atún y sardinas.

Esta marca pertenece al grupo pesquero más importante del país, esta empresa en sus inicios se dedicó al procesamiento de sardinas en salsa de tomate; pero a partir del año 1968 empieza a fortalecerse en el mercado de atún a través de campañas tendientes a incentivar el consumo de atún en lata.

Todo este esfuerzo se consolidó cuando promovieron también el uso de una lata con tapa “abre fácil” (easy open), esta presentación cambiaría para siempre los hábitos de consumo de los usuarios de esta categoría y marcaría una ventaja estratégica y competitiva para esta marca ya que para ese entonces existía una costumbre arraigada sobre el uso de objetos cortopunzantes para abrir latas de metal.

Con la aceptación generalizada de esta innovación, las ventas de atún Real aumentaron exponencialmente, facilitando también la expansión de su empresa que gracias a este crecimiento hoy posee 11 barcos pesqueros y una planta de operaciones ubicada en la ciudad de Posorja que tiene una capacidad de almacenamiento de 12.000 TM y una capacidad de producción de 350 TM diarias (34) que le aseguran una facturación anual de casi usd 200 millones (35).

34. Nirsa (2016). Página oficial. Consultada en julio 18 del 2016. Disponible en: <http://www.nirsa.com/nirsa.php?k=historia>

35. Revista Ekos (2015). Ranking Nirsa. Consultada en julio 18 del 2016. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/grupoEmpresas.aspx?idGrupo=46>

En el ámbito de las exportaciones Nirsa participa con más de un tercio en las exportaciones totales de conservas de atún en Ecuador, ocupando el segundo puesto en este rubro. Durante los últimos tres años se ha dedicado a ampliar su mercado en el continente europeo.

En el plano local, según estudios de la empresa Servicios de Marketing S.C.C, la marca Real a la fecha mantiene un sólido 45 % de participación de mercado, equivalente a una facturación mensual estimada en usd 3'600.000,00. Su hermana menor se llama Mar Brava, misma que mantiene un desempeño discreto dentro del mercado ecuatoriano.

Su estrategia de marketing se ha basado principalmente en la juventud, con énfasis en los niños; sus campañas publicitarias han sido exitosas y premiadas por los críticos, así se entiende el por qué las nuevas generaciones (y los nuevos consumidores) se identifican plenamente con sus productos.

### **2.2.2 Atún Van Camp's**

Marca producida por Industria Ecuatoriana Productora de Alimentos C.A. (Inepaca), empresa fundada en 1949 y actualmente propiedad del grupo Seatech de Colombia, esta marca lideró por más de 40 años la categoría de conservas de atún y, de hecho, su empresa madre aún tiene el mayor número de barcos enfocados exclusivamente en la actividad de pesca de esta especie. Esta marca también se comercializa en Colombia, donde aún goza del liderazgo de mercado y las preferencias del consumidor.

Inepaca posee 16 barcos pesqueros y una planta de operaciones ubicada en la ciudad de Manta que tiene una capacidad de almacenamiento de 3.500 TM y una capacidad de producción de 300 TM diarias (36) que le asegura una facturación anual de más de usd 85 millones (37).

Esta empresa produce también la marca Montecristi, marca que cada vez tiene menos presencia en el mercado (de hecho solo aparece en algunos negocios de la provincia de El Oro) y que paradójicamente fue concebida como marca símbolo de la zona donde se produce, la provincia de Manabí.

Luego del año 1949, una vez instalada la primera planta procesadora de atún enlatado y, tomando como socios estratégicos a los dos más importantes distribuidores de productos de consumo masivo de la época (uno en la sierra y otro en la costa), la marca Van Camp's patentó un esquema de negocios de distribuidores exclusivos, acompañado con un precio de introducción de fácil acceso para el consumidor de la época, usuarios que acostumbraban a utilizar envases con tapa plana (tapa lisa).

Así, en esa época, Van Camp's disparó sus ventas de atún enlatado hasta niveles de 50.000 cajas mensuales (2'400.000 unidades) convirtiéndola en la marca líder absoluta del mercado en aquellos años. Esta cifra se puede estimar como referente del nivel de consumo existente entre la década de los 50's y fines de los 70's. Se hace énfasis en el hecho de que debido a la tecnología disponible para la época, la única presentación disponible era tapa lisa.

A diferencia de su principal competidor que trabajó fuertemente por hacer crecer la categoría, esta empresa durante muchos años no desarrollo ninguna estrategia de mercado ni para mejorar su participación de ventas ni para desarrollar nuevos consumidores. Recién a mediados de los años 2000, se observaron incipientes actividades enfocadas en rejuvenecer la marca y en darla a conocer a los nuevos consumidores.

36. Inepaca (2016). Página oficial. Consultada en julio 18 del 2016. Disponible en: <http://www.inepaca.net/compania/historia.htm>

37. Revista Ekos (2015). Ranking Inepaca. Consultada en julio 18 del 2016. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=266&nombre=INDUSTRIA ECUATORIANA PRODUCTORA DE ALIMENTOS C.A. INEPACA&b=1>

Su estrategia de marketing se ha basado principalmente en la tradición, en las costumbres y últimamente en la practicidad de su consumo. Obligados a renovarse o morir, debieron reestructurar su sistema de distribución y remozar sus presentaciones (incluyendo la adopción de la presentación abre fácil también) para intentar rejuvenecer una marca que ciertamente perdió espacio en el mercado.

A pesar de haber perdido un espacio importante, la marca Van Camp's mantiene el 40 % de participación de mercado, equivalente a una facturación mensual estimada en usd 3'200.000,00 o 60.000 cajas.

### **2.2.3 Atún Isabel**

Esta marca fue creada en el Ecuador en 1976 como parte de las operaciones del grupo español Garavilla. En principio fue exportada exclusivamente a Europa pero a inicios de los años 80 incursionaron en el mercado local. Su empresa productora, Isabel Ecuatoriana, posee las instalaciones más modernas de Latinoamérica y esa es su principal carta de presentación. Complementan su actividad con 4 barcos pesqueros que depositan su producto en una planta con capacidad de almacenamiento de 2.000 TM y una capacidad de producción de 100 TM diarias (38) que le permiten facturar anualmente más de usd 150 millones (39).

Según la empresa Servicios de Marketing S.C.C., atún Isabel mantiene un histórico 10 % de participación de mercado que le asegura en promedio usd 800.000,00 mensuales (usd 9'600.000,00 al año); esta cifra resulta minúscula comparada con los usd 150'000.000,00 que factura y exporta esta empresa en ese mismo periodo.

38. Isabel Ecuatoriana (2016). Página oficial. Consultado en julio 18 del 2016. Disponible en: <http://www.isabel.net/empresa>

39. Revista Ekos (2015). Ranking Isabel. Consultado en julio 18 del 2016. Disponible en: [http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=103&nombre=CONSERVAS\\_ISABEL\\_ECUATORIANA\\_S.A.&b=1](http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=103&nombre=CONSERVAS_ISABEL_ECUATORIANA_S.A.&b=1)

Debido a que su enfoque comercial está basado en exportar casi todo lo que produce, su estrategia de marketing en Ecuador ha sido incipiente y está enfocada en la familia y en la juventud; todas sus campañas publicitarias resaltan los valores familiares y las emociones de los años de juventud. No se observan actividades adicionales, apenas la renovación de sus presentaciones que han sido seis rediseños con sus respectivos relanzamientos en casi 40 años de vida empresarial.

#### **2.2.4 Atún Campos**

Esta marca pertenece al grupo Sállica, importante grupo español que fue fundado apenas en 1990 por las familias Astorquiza - Campos y ha tenido uno de los más importantes crecimientos empresariales que se hayan visto en la industria a nivel mundial. En Ecuador comenzaron sus operaciones en el año 2004, produciendo ya la marca Campos pero exclusivamente destinada a las exportaciones, siendo Europa su mercado objetivo principal (40).

Su facturación anual va en el orden de los usd 170'000.000,00 que son exportados casi por completo; pero debido a esta fortaleza económica finalmente decidieron lanzar a nivel local en el año 2012 a Campos, su marca más importante a nivel mundial para competir con las marcas consolidadas localmente (41).

Su estrategia comercial apunta a todos los canales de distribución, tanto tradicional como moderno, es decir que desean tener presencia en la percha para cuando el consumidor lo encuentre debido a una necesidad creada por vías publicitarias también tradicionales.

40. Sállica del Ecuador (2016). Página oficial. Consultado en julio 18 del 2016. Disponible en: [http://www.salica.es/historia\\_es\\_4\\_2\\_280.html](http://www.salica.es/historia_es_4_2_280.html)

41. Revista Ekos (2015). Ranking Sállica. Consultado en julio 18 del 2016. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?idE=76>

En este sentido su estrategia de marketing no está bien definida; sin embargo, enfoca aspiraciones de consumo similares a las proyectadas por uno de los líderes establecidos: la familia y la juventud. Tal vez esta sea una de las razones por las que aún no aparece con una importante cifra de ventas a nivel local.

### 2.2.5 Atún El Cocinero

Esta marca es producida por Sociedad Ecuatoriana de Alimentos y Frigoríficos Manta, esta empresa inició sus operaciones en este puerto pesquero en el año de 1966 con el nombre de Del Monte Ecuador y a partir de 1976 tomó su denominación actual, Seafman (42).

A pesar de tener una respetabilísima capacidad productiva (145 TM diarias) y un musculo financiero respetable respaldado por ventas internacionales superiores a usd 106'000.000,00 anuales, esta empresa no ha decidido ingresar formalmente a competir en el mercado local (43).

Este enlatado es el resultado del ejercicio comercial más evidente de la asociación (*joint venture* o maquila, no está clara la figura) con la empresa Danec para juntos lanzar al mercado un producto de atún en conserva con la marca insignia de esta empresa aceitera.

No obstante, si apreciamos la presencia de productos en el mercado podemos colegir que El Cocinero como marca *per se* no ha podido cobijar adecuadamente su extensión de línea tal vez debido a que el consumidor tiene muy claro que hablar de atún y aceite es hablar de dos categorías diferentes y no necesariamente relacionadas entre sí.

42. Seafman del Ecuador (2016). Página oficial. Consultado en julio 18 del 2016. Disponible en: <http://0384f01.netsolhost.com/>

43. Revista Ekos (2015). Ranking Seafman. Consultado en julio 18 del 2016. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=154&nombre=SEAFMAN SOCIEDAD ECUATORIANA DE ALIMENTOS Y FRIGORIFICOS MANTA C.A.&b=1>

### **2.2.6 Atún Ile**

Ile se produce en la empresa Asiservy, negocio fundado en 1997 por la familia Núñez; esta fábrica tiene apenas 19 años de creación pero ha demostrado ser una de las de mayor y más sólido crecimiento comercial y financiero en el Ecuador (44).

A la fecha posee instalaciones de más de 23.000 mt<sup>2</sup> que le aseguran crecimientos futuros y una envidiable capacidad instalada que le permite producir 120 TM diarias de derivados de atún.

Las ventas anuales de Asiservy superan los usd 61´000.000,00 y, al igual que la mayoría de procesadores de productos del mar, también enfoca casi todos sus esfuerzos en la exportación (45).

No se observa presencia importante de sus productos a nivel local, con excepción de esta marca, producto de la asociación con Industria Lojana de Especerías (ILE) con sede en Loja y con un liderazgo indiscutible en la categoría de especias y sazónadores.

44. Asiservy (2016). Página oficial. Consultado en julio 18 del 2016. Disponible en: <http://www.asiservy.com/quienes2.php>

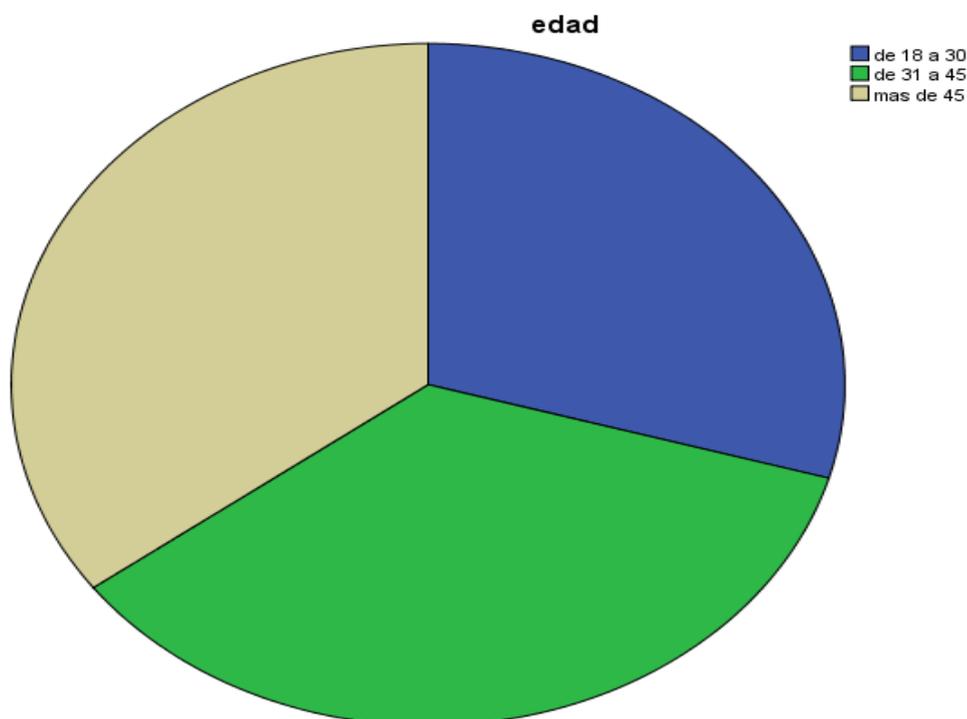
45. Revista Ekos (2015). Ranking Asiservy. Consultado en julio 18 del 2016. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=396&nombre=ASISERVY S.A.&b=1>

## 2.3 Resultados obtenidos en las encuestas

Luego de realizar la encuesta a las 384 personas seleccionadas en las ciudades indicadas en la base (principales ciudades del país), se procede a tabular y analizar los datos obtenidos y los resultados son los siguientes:

### Edad.

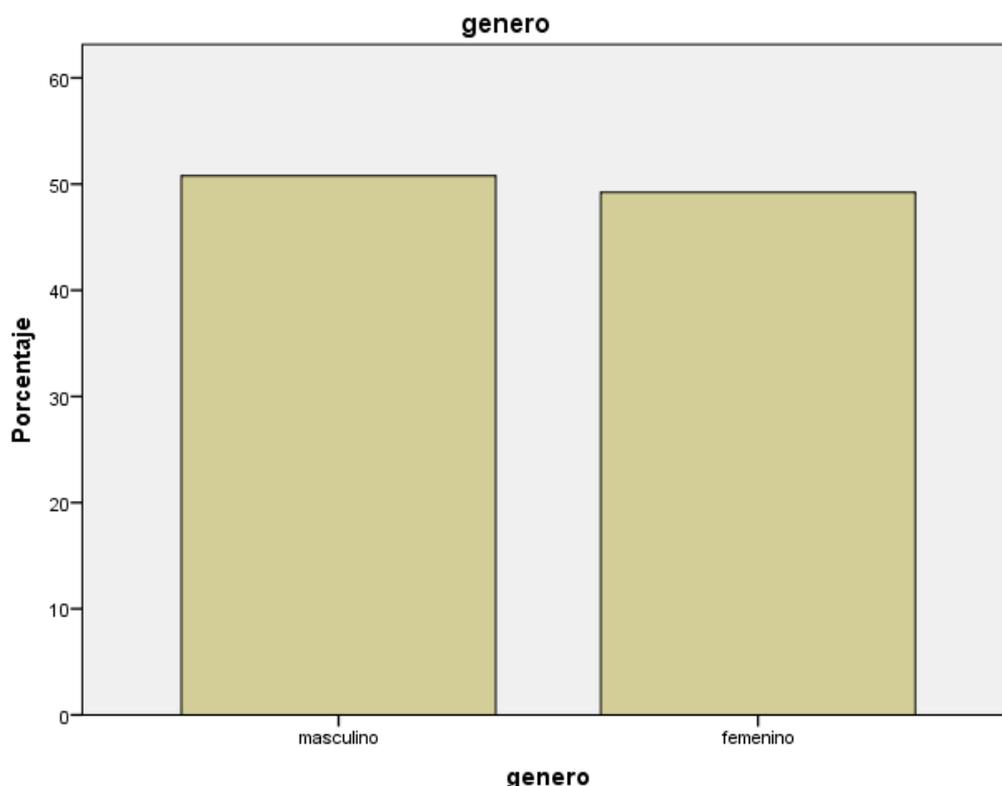
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	de 18 a 30	113	29,4 %	29,4	
	de 31 a 45	136	35,4 %	35,4	29,4
	más de 45	135	35,2 %	35,2	64,8
	Total	<b>384</b>	100,0 %	100,0	100,0



La edad de los encuestados estuvo predominantemente situada en el rango de 31 a 45 años (35,4 % de la muestra), seguida muy de cerca de aquellos con más de 45 años (35,2 %). Técnicamente, la madurez cronológica de la muestra elegida supone una mayor confianza en el nivel de respuestas.

## Género.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	masculino	195	50,8 %	50,8	50,8
	femenino	189	49,2 %	49,2	
Total		<b>384</b>	100,0 %	100,0	100,0

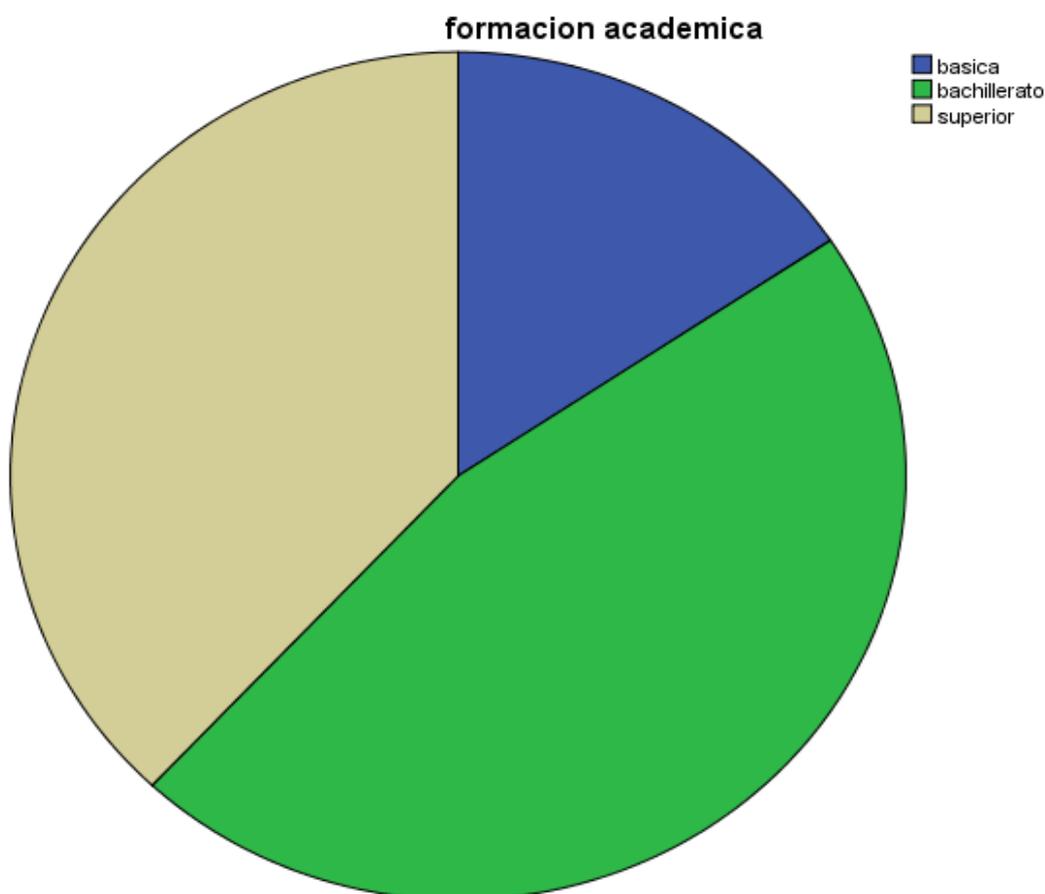


Se tomó en consideración que la muestra debía tener equilibrio en el género de los participantes para que sus respuestas incluyan ambos criterios del comportamiento y pensamiento de los consumidores, tanto del sexo masculino como del sexo femenino.

Así, el 50,8 % de los encuestados es hombre y el restante 49,2 % correspondió a mujeres.

### Formación académica.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	básica	60	15,6 %	15,6	15,6
	bachillerato	178	46,4 %	46,4	62,0
	superior	146	38,0 %	38,0	100,0
	Total	<b>384</b>	100,0 %	100,0	

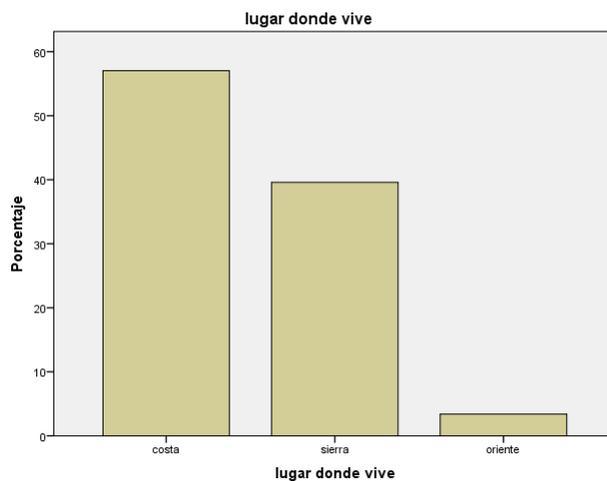


Las respuestas obtenidas corresponden mayormente a encuestados cuyo nivel de preparación académica alcanzó el bachillerato (46,4 % de las encuestas) seguido por personas que alcanzaron un nivel universitario (38 %) y al final se ubican encuestados que acreditan una educación básica (15,6 %).

El nivel de análisis del consumidor a la hora de tomar decisiones de compra se supone entonces que más profundo.

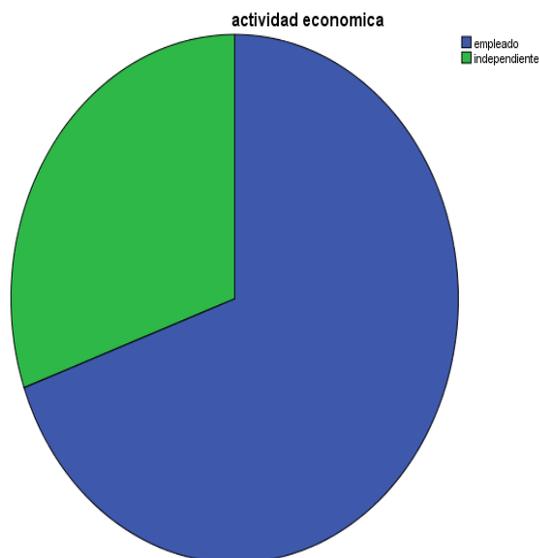
### Lugar de residencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Acumulado
Válido	costa	219	57,0 %	57,0	57,0
	sierra	152	39,6 %	39,6	96,6
	oriente	13	3,4 %	3,4	100,0
	Total	<b>384</b>	100,0 %	100,0	



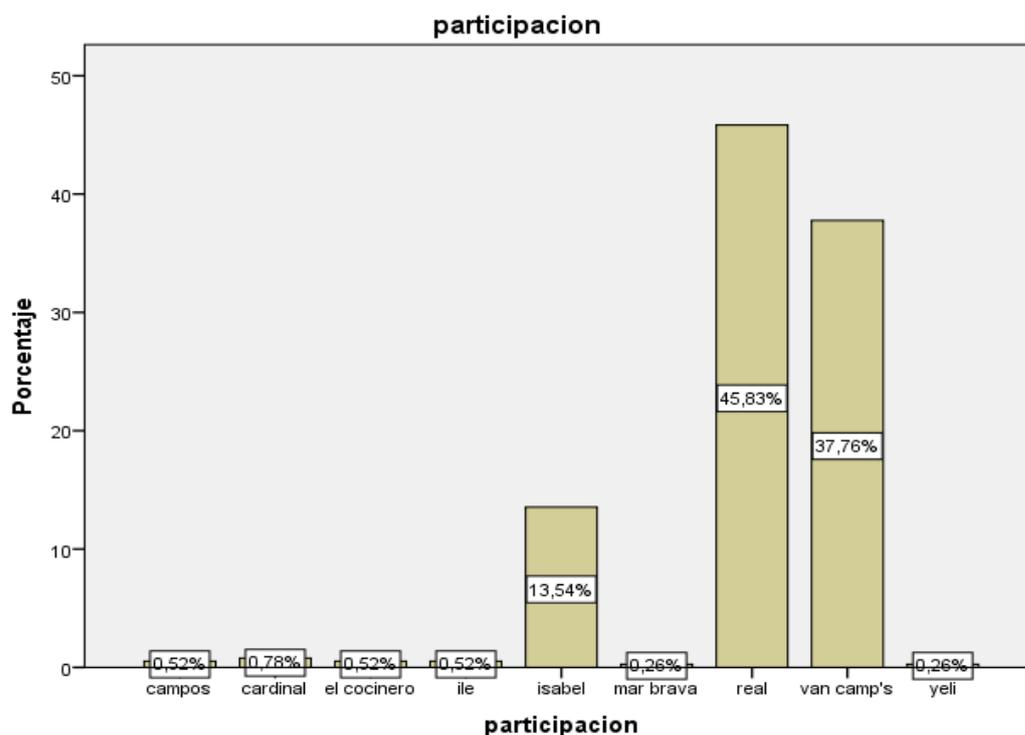
### Actividad Económica.

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% Acumulado
Válido	Empleado	267	69,5 %	69,5	69,5
	independiente	117	30,5 %	30,5	100,0
	Total	<b>384</b>	100,0 %	100,0	



### Marca preferida de conserva de atún.

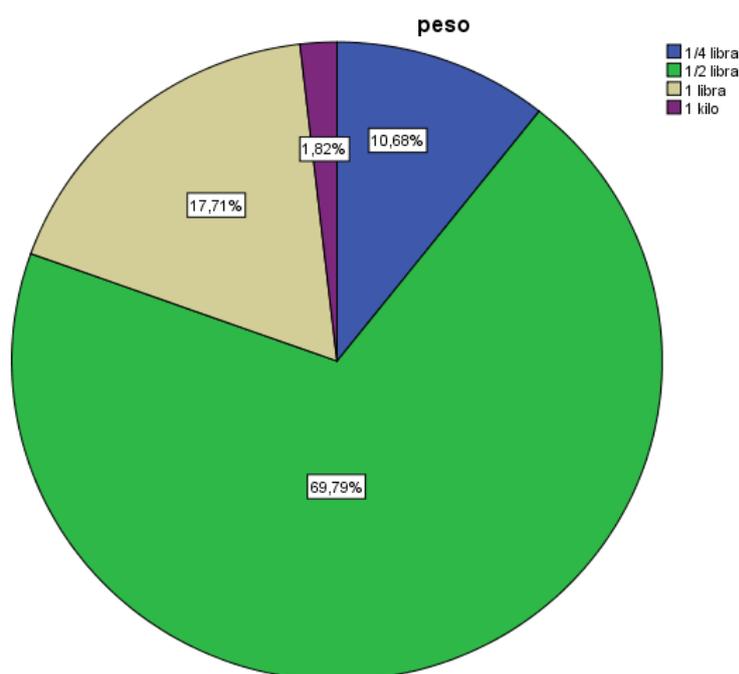
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Acumulado
Válido	campos	2	0,5 %	,5	,5
	cardinal	3	0,8 %	,8	1,3
	el cocinero	2	0,5 %	,5	1,8
	ile	2	0,5 %	,5	2,3
	isabel	52	13,5 %	13,5	15,9
	mar brava	1	0,3 %	,3	16,1
	real	176	45,8 %	45,8	62,0
	van camp's	145	37,8 %	37,8	99,7
	yeli	1	0,3 %	,3	100,0
	Total	384	100,0 %	100,0	



Las respuestas la muestra se polarizaron hacia Real (45,83 %), Van Camp's (37,76 %) e Isabel (13,54 %); las tres en conjunto suman el 97,13 % de las preferencias de consumo, mientras que el resto de marcas apenas alcanzaron un 2,87 %. Esto confirma que todas las marcas nuevas no han logrado captar la atención de los consumidores y que la información que proporciona el mercado es la correcta: tres marcas acaparan más del 95 % del mercado de conservas de atún (páginas 58, 60 y 61) (anexo 7).

**Peso utilizado.**

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	Acumulado
Válido	1/4 libra	41	10,7 %	10,7	10,7
	1/2 libra	268	<b>69,8 %</b>	69,8	80,5
	1 libra	68	17,7 %	17,7	98,2
	1 kilo	7	1,8 %	1,8	100,0
	Total	<b>384</b>	100,0 %	100,0	

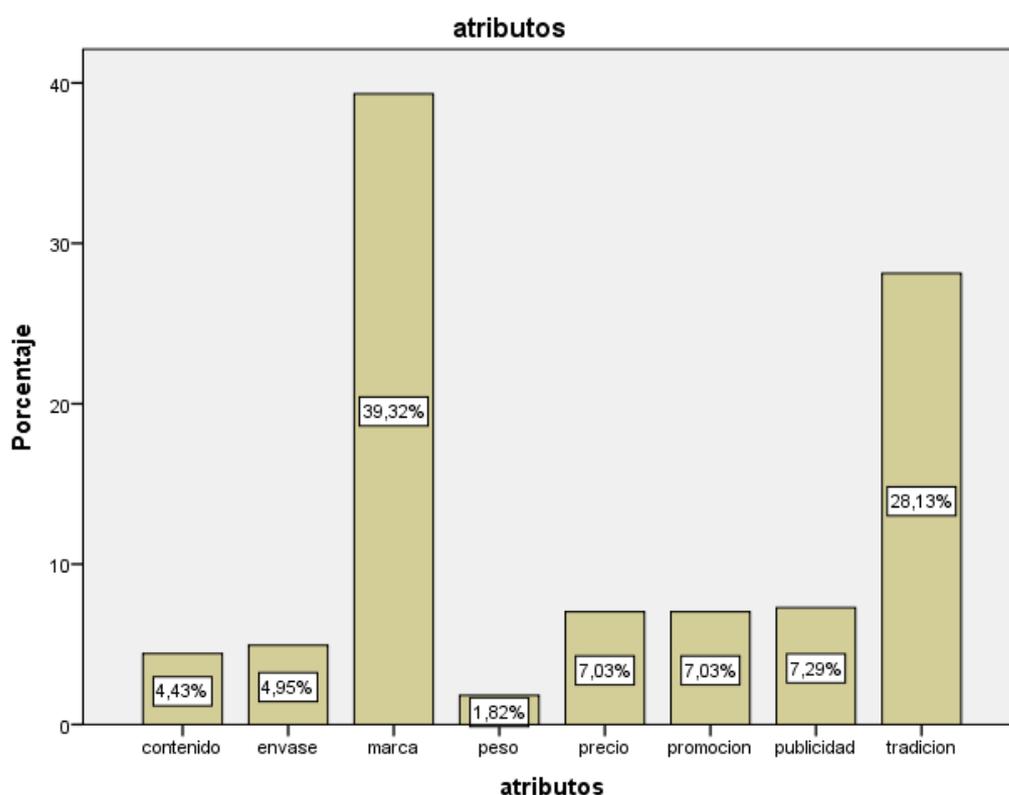


El 69,79 % de los encuestados indica que su peso favorito a la hora de comprar es la de “1/2 libra”; esta denominación varía según la marca, ya que en la práctica se enlatan esa presentación en rangos que van desde los 170 gramos (Cardinal, Ile, Real) hasta los 184 gramos (Van Camp’s). Muy de lejos quedan “1 libra” (17,71 %) y “1/4 libra” (10,68 %). El promedio de pesos es 175 gramos y coincidentemente la marca que presenta ese mismo peso es Isabel (anexo 6).

Entonces para enfocar su estrategia, la marca nueva debe participar con esta presentación (175 gramos) y competir en este segmento de consumo, que es el principal de toda la categoría; así debe entenderse desde el inicio. Las otras presentaciones pueden esperar hasta una segunda etapa del desarrollo del proyecto.

**Atributos.**

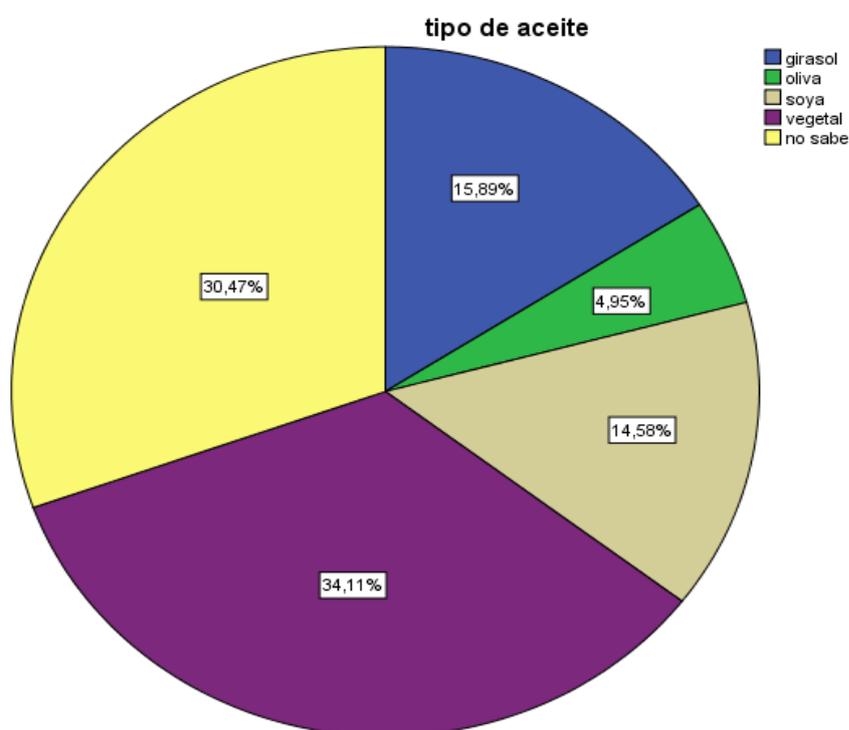
		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	contenido	17	4,4 %	4,4	4,4
	envase	19	4,9 %	4,9	9,4
	marca	151	39,3 %	39,3	48,7
	peso	7	1,8 %	1,8	50,5
	precio	27	7,0 %	7,0	57,6
	promoción	27	7,0 %	7,0	64,6
	publicidad	28	7,3 %	7,3	71,9
	tradición	108	28,1 %	28,1	100,0
	Total	384	100,0 %	100,0	



El atributo que más valoran los encuestados es “la marca” (39,32 %) seguido de “la tradición” (28,13 %); ambas suman el 67,45 % que se interpreta como arraigo, costumbre y/o hábito a la hora de consumir su producto favorito. Esto, al menos en teoría, representa un paradigma; pero observamos también que los atributos menos apreciados son “el peso” y “el contenido”; entonces podemos inferir que tenemos la oportunidad de romper esa barrera histórica si creamos un producto nuevo con más peso neto o mejor contenido.

**Tipo de aceite.**

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	girasol	61	15,9 %	15,9	15,9
	oliva	19	4,9 %	4,9	20,8
	soya	56	14,6 %	14,6	35,4
	vegetal	131	<b>34,1 %</b>	34,1	69,5
	no sabe	117	<b>30,5 %</b>	30,5	100,0
	Total	<b>384</b>	100,0 %	100,0	

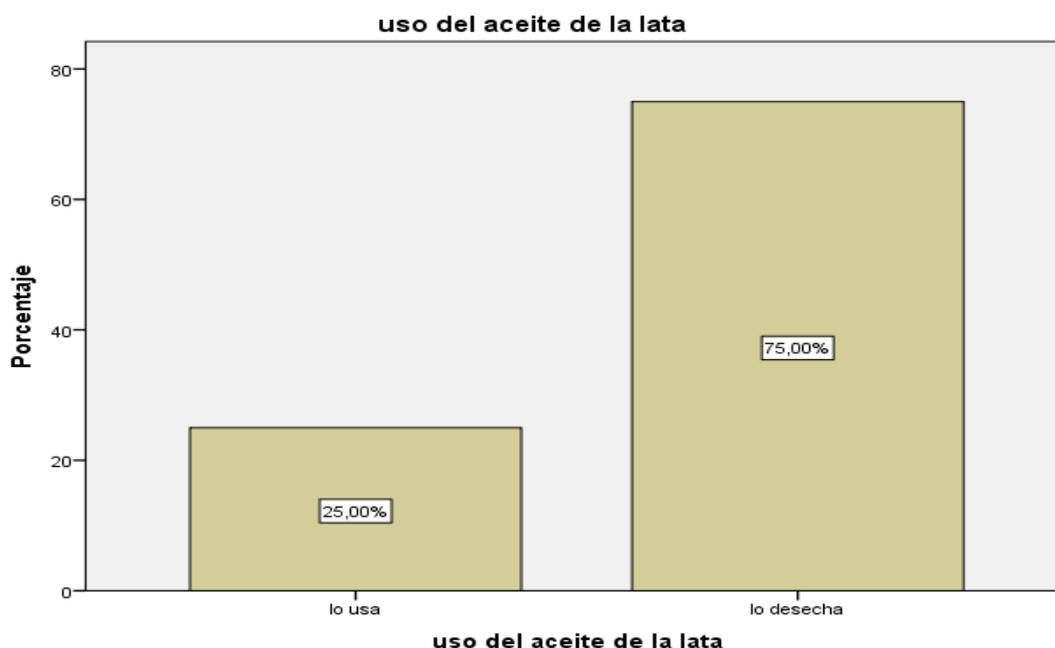


Conociendo que son múltiples los estudios que promueven el uso de aceites insaturados, se entiende que los encuestados prefieran “aceite vegetal” en un 34,11 % sin conocer en realidad que contiene el mismo; si agregamos que el 30,47 % no sabe qué tipo de aceite consume, tenemos que un 64,58 % de la muestra no tiene idea plena del aceite que contiene su conserva de atún preferida.

Si añadimos lo expuesto en el cuadro no. 3 con respecto a las bondades de los aceites insaturados, el producto nuevo debe contener aceite de girasol y tiene que comunicar exitosamente los beneficios del consumo del mismo.

**Uso del aceite.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido lo usa	96	25,0 %	25,0	25,0
lo desecha	288	<b>75,0 %</b>	75,0	100,0
Total	<b>384</b>	100,0 %	100,0	

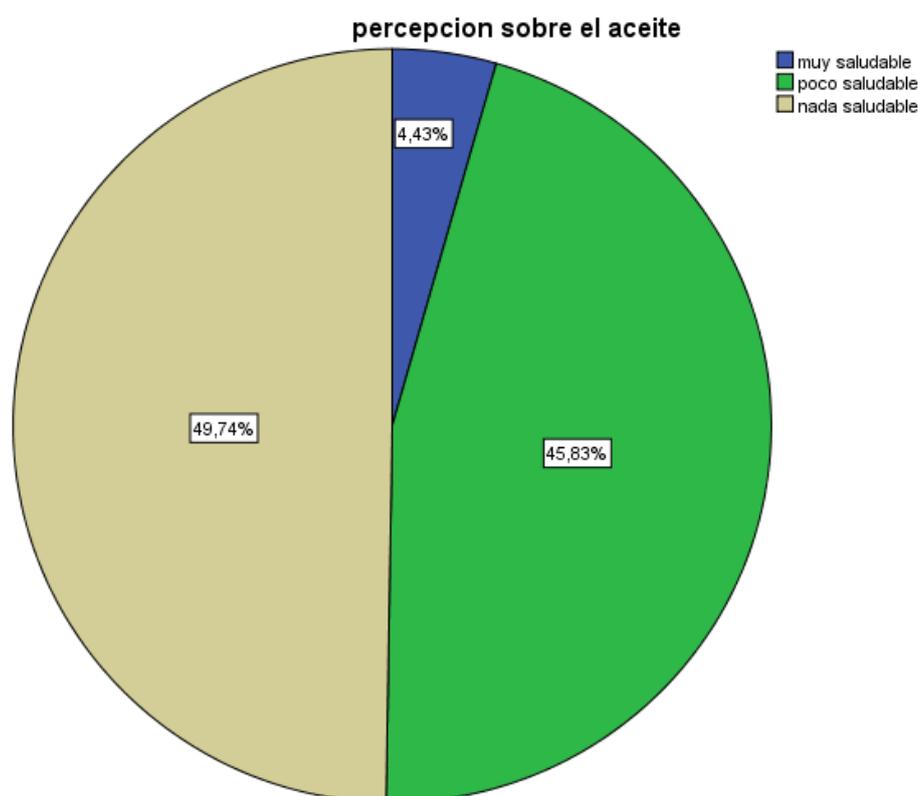


Como consecuencia del desconocimiento acerca de lo que se consume, el 75 % de los encuestados asegura que no le gusta el aceite que se usa para conservar el atún en lata y, que por eso, lo desecha al no encontrar un beneficio o uso adicional y/o específico.

El 25 % restante de personas entrevistadas indicó que usa el aceite como acompañante del mismo atún en los alimentos que prepara.

### Percepción sobre el aceite.

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido muy saludable	17	4,4 %	4,4	4,4
poco saludable	176	<b>45,8 %</b>	45,8	50,3
nada saludable	191	<b>49,7 %</b>	49,7	100,0
Total	<b>384</b>	100,0 %	100,0	

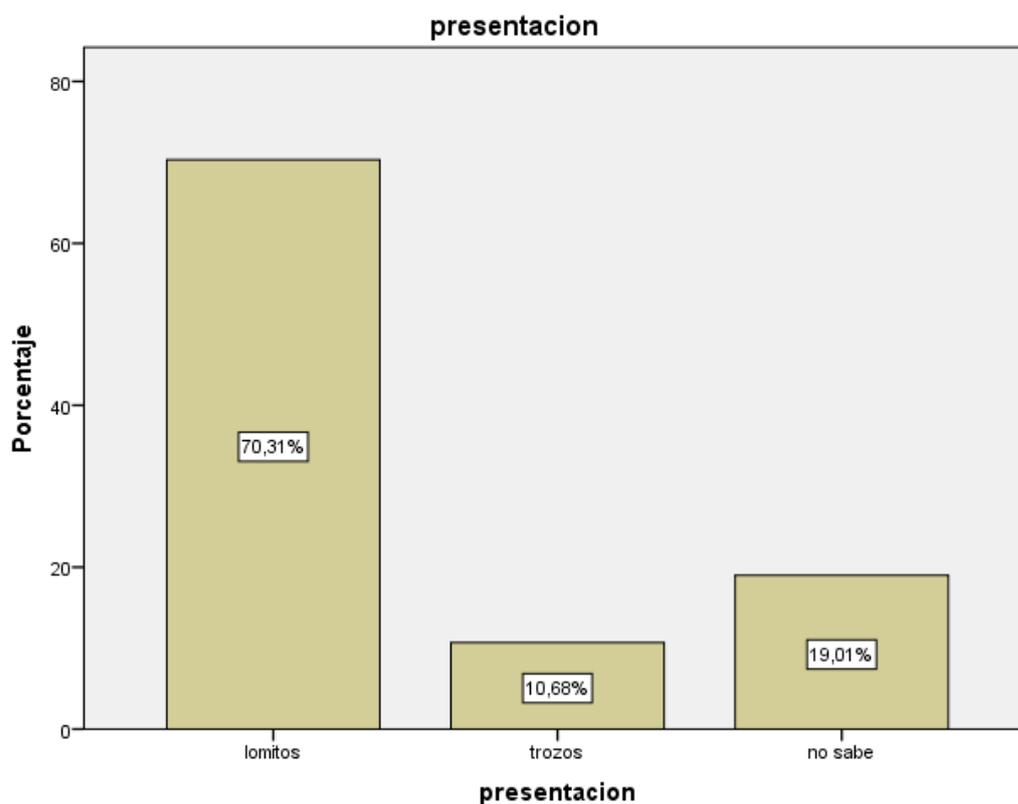


Para corroborar todo lo anteriormente consultado acerca del uso del aceite, casi la mitad de los encuestados (49,74 %) asegura que el aceite que viene dentro de una conserva de atún es “nada saludable” y otra porción similar (45,83 %) cree que es “poco saludable”. La suma de ambas opciones (95,57 %) nos deja entrever la mala percepción que, por desconocimiento, tienen los consumidores acerca del aceite utilizado.

Entonces, es evidente la necesidad de concientizar a los consumidores acerca de los beneficios de consumir aceite vegetal; en nuestro caso, aceite de girasol.

**Presentación.**

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	lomitos	270	70,3 %	70,3	70,3
	trozos	41	10,7 %	10,7	81,0
	no sabe	73	19,0 %	19,0	100,0
	Total	384	100,0 %	100,0	

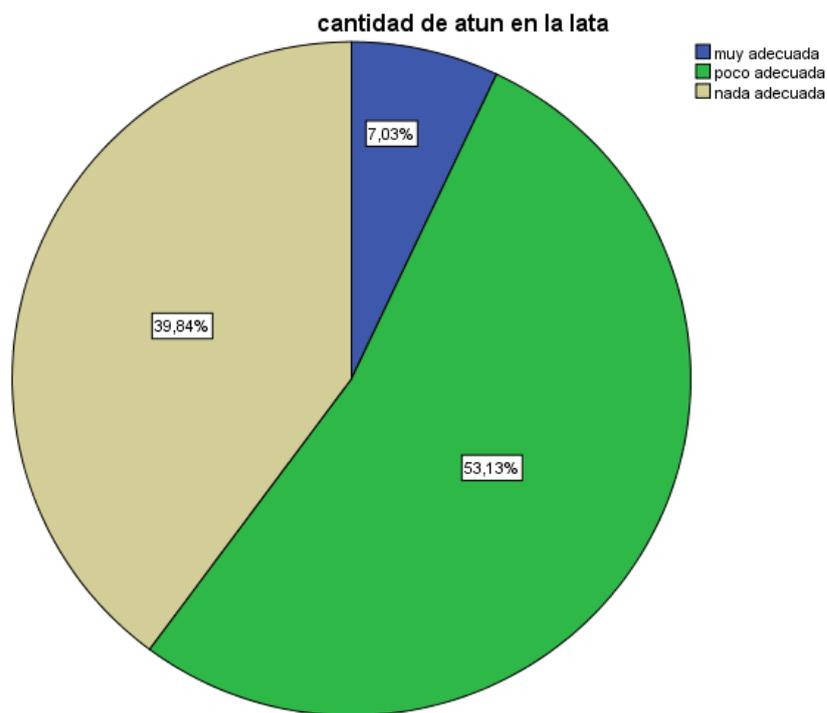


El consumidor Ecuatoriano tiene claro qué presentación consume; 7 de cada 10 encuestados manifiesta su preferencia hacia el atún en lomitos (70,31 %). De hecho esta es la presentación oficial de todas las marcas presentes en el mercado.

Entonces un nuevo producto debe competir también en esta presentación: “atún en lomitos”. Se debe procurar que el control de calidad sea altamente exigente para que todas las latas cumplan con esa expectativa.

**Cantidad de atún recibida.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido muy adecuada	27	7,0 %	7,0	7,0
poco adecuada	204	<b>53,1 %</b>	53,1	60,2
nada adecuada	153	<b>39,8 %</b>	39,8	100,0
Total	<b>384</b>	100,0 %	100,0	



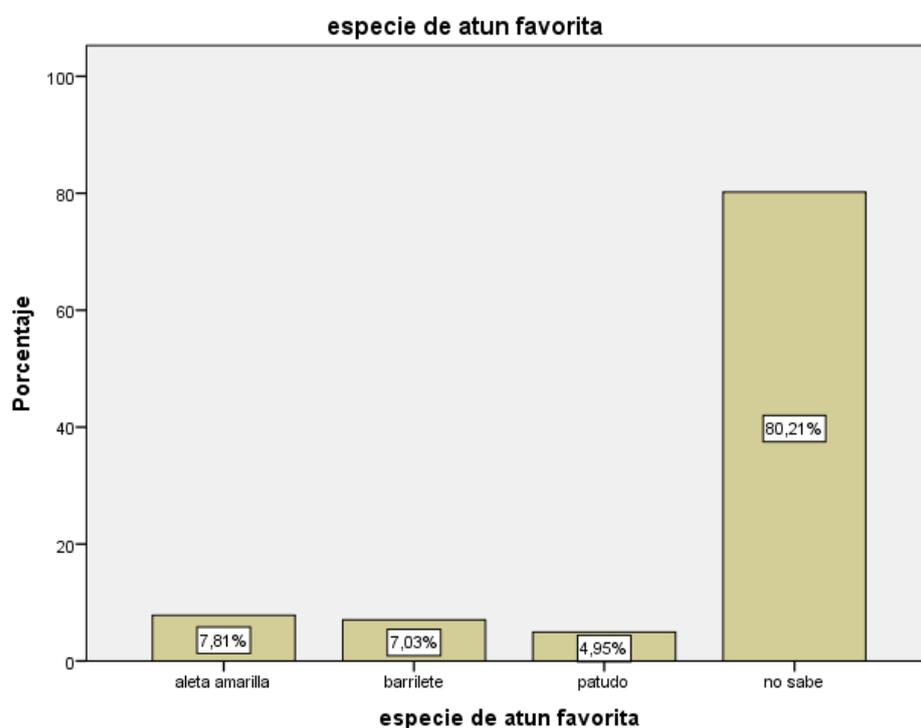
Más allá de la marca y la tradición, está la satisfacción de una necesidad; en ese sentido ninguna de las marcas estaría cumpliendo con esa misión, ya que el 53,13 % de las respuestas indica que la cantidad de producto contenida en cada lata es “poco adecuada” y, peor aún, el 39,84 % de los encuestados asegura que es “nada adecuada”. Ambas respuestas suman un lamentable 92,97 % de inconformidad con lo que reciben.

Si recordamos lo investigado en el anexo 6 (marcas existentes en el mercado), el promedio porcentual de atún neto por lata equivale al 65 % del contenido total (similar a la normativa que rige el mercado europeo).

Podemos concluir entonces que el peso si es importante y que un producto nuevo que contenga un porcentaje de atún neto superior al 65 % tendrá una oportunidad de éxito en el mercado Ecuatoriano.

### Especie de atún favorita.

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido aleta amarilla	30	7,8 %	7,8	7,8
barrilete	27	7,0 %	7,0	14,8
patudo	19	4,9 %	4,9	19,8
no sabe	308	<b>80,2 %</b>	80,2	100,0
Total	<b>384</b>	100,0 %	100,0	



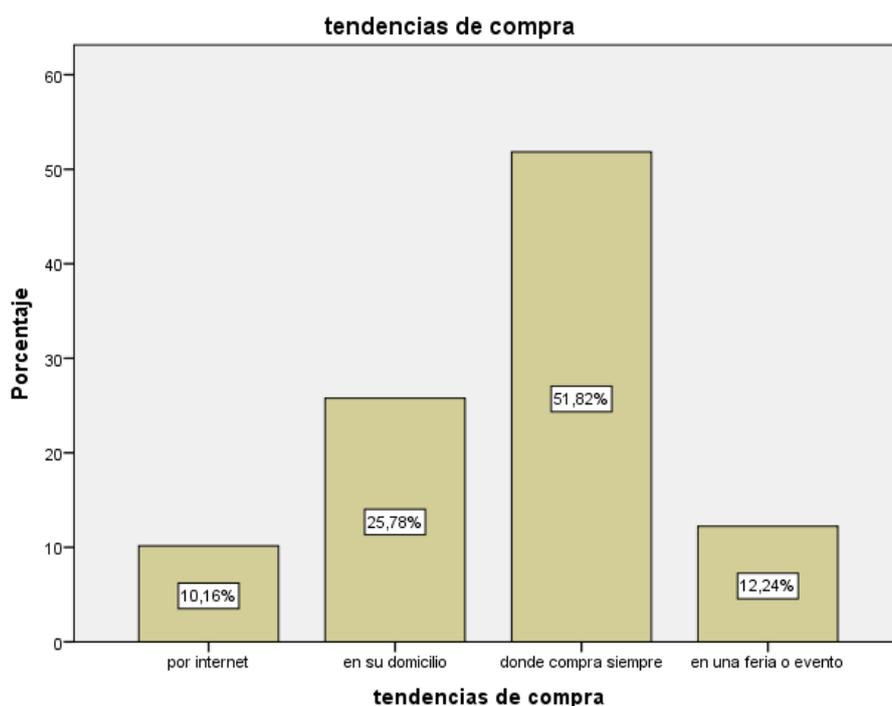
Como se indicó en el cuadro 2 (capturas de atún), existen tres especies principales utilizadas en el procesamiento del atún. Al ser consultados los encuestados el 80,21 % de ellos aseguró desconocer que especie consume.

Este desconocimiento favorece los intereses de los productores debido a que pueden utilizar a discreción cualquiera de estas tres especies en función de sus inventarios o del costo de la materia prima.

Si los costos son los adecuados, por disponibilidad, sabor y rendimiento en el proceso, se recomienda el uso de la variedad aleta amarilla (conocida también como yellow fin o tunnus albacares).

**Tendencias de compra.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido por internet	39	10,2 %	10,2	10,2
en su domicilio	99	25,8 %	25,8	35,9
donde compra siempre	199	51,8 %	51,8	87,8
en una feria o evento	47	12,2 %	12,2	100,0
Total	<b>384</b>	100,0 %	100,0	

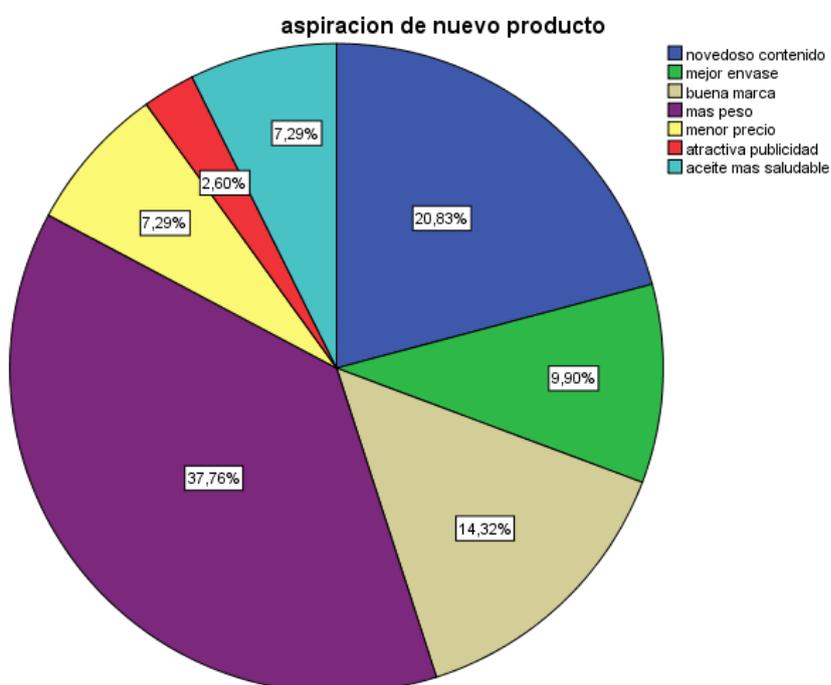


Si bien un poco más de la mitad de los encuestados (51,82 %) preferiría seguir comprando en su local de siempre, debemos confrontar esta respuesta con la negativa de los comercios a recibir un producto desconocido que “no se vende” y que ofrece “lo mismo que Real, Van Camp’s e Isabel”. He aquí una de las razones del fracaso de las marcas nuevas. Pero, si aprovechamos las aspiraciones del restante 48,18 % (casi la otra mitad de los encuestados) que desea recibirlo sea en su domicilio (25,78 %), en una feria o evento (12,24 %) o comprarlo por internet (10,16 %).

Esto valida la necesidad de crear nuevos canales de distribución o modificar el uso de los ya existentes para que el nuevo producto pueda llegar al consumidor final y ser consumido.

### Aspiraciones para cambio de producto.

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	novedoso contenido	80	20,8 %	20,8	20,8
	mejor envase	38	9,9 %	9,9	30,7
	buena marca	55	14,3 %	14,3	45,1
	más peso	145	37,8 %	37,8	82,8
	menor precio	28	7,3 %	7,3	90,1
	atractiva publicidad	10	2,6 %	2,6	92,7
	aceite más saludable	28	7,3 %	7,3	100,0
	Total	384	100,0 %	100,0	



Como consecuencia de la insatisfacción demostrada a lo largo de este sondeo, los encuestados demostraron estar dispuestos a probar un nuevo producto siempre que éste ofrezca principalmente: “más peso” (37,76 %), “novedoso contenido” (20,83 %), una “buena marca” (14,32 %) y un “aceite más saludable” (7,29 %). Estos tres atributos suman el 80,20 % de las aspiraciones de la muestra.

Podemos concluir que 8 de cada 10 consumidores estarían dispuestos a probar una nueva marca de atún que ofrezca un buen atún, de excelente peso, bañado en un saludable aceite y que esté respaldada por una buena marca y productor.

## 2.4 Verificación de hipótesis

Una vez realizada la investigación y luego de analizar y tabular las encuestas, se puede indicar lo siguiente:

### **De la hipótesis general:**

***Las marcas de atún existentes en el mercado contienen poco pescado y mucho aceite y/o agua, no informan el tipo de pescado que utilizan y la combinación de estos factores deriva en un producto que no entrega al consumidor lo que este esperaría si estuviera consciente de lo que recibe. Este desconocimiento genera insatisfacción y una evidente demanda mal atendida; entonces existe la posibilidad de diseñar un nuevo producto que resuelva este problema y comunique al mercado exitosamente esa solución.***

La investigación documental muestra que, la mayoría de marcas investigadas, por cada lata entregan en promedio solamente 65 % de pescado en relación al total del peso y que el 35 % es agua y/o aceite. Se revisaron estos porcentajes y están dentro de la norma de unos pocos países como España y Argentina por ejemplo, pero localmente no existe una ley que exija el cumplimiento de un parámetro mínimo.

La únicas marcas que informan sobre el tipo de pescado que envasan son Real (barrilete) e Isabel (aleta amarilla), todas las demás únicamente indican las palabras “atún” o “atún claro”. Esto podría resultar perjudicial para el consumidor porque sí existen diferencias entre un barrilete, un aleta amarilla y un atún propiamente dicho.

También analizamos en la relación costo-lata versus peso drenado (pescado neto), que las tres marcas tradicionales en todas sus distintas presentaciones y pesos cobran más de lo que entregan, comparadas con las marcas nuevas. Y de las marcas nuevas, únicamente la marca Campos supera al resto tanto en peso neto como en relación peso/precio, pero no explota esa evidente ventaja

en ninguna de sus estrategias comerciales o de marketing. En casi todas las presentaciones la marca Real es la que menos atún entrega en relación al peso/precio seguida siempre de Van Camp's e Isabel.

- Podemos asegurar entonces que si hay posibilidades de éxito al diseñar un nuevo producto cuyos atributos sean bien comunicados y sean superiores a los de las marcas que hoy participan en el mercado. El 80,20 % de los encuestados indicó que si encontraran atributos diferenciadores estarían dispuestos a probar una nueva conserva de atún.

#### **De las hipótesis particulares:**

***1. Que al imitar las características físicas (peso, envase, contenido) de cualquiera de los tres líderes antes indicados, los nuevos actores no han logrado captar la atención del consumidor que no cambiará sus hábitos sin una motivación evidente.***

Los datos recopilados indican que, en cada categoría donde una de las marcas nuevas participar imitando las características generales de los líderes, no se encuentran cambios significativos en el comportamiento del consumidor. En este punto todas ellas se situaron al final de las preferencias de consumo, incluyendo a Ile que, a pesar de ofrecer un 10 % más de peso que sus rivales, no ha posicionado este beneficio como ventaja competitiva.

Se puede inferir que la imitación de peso total, envase, contenido y en general, las mismas características de los competidores tradicionales, en conjunto no son suficientes razones para generar un cambio de hábitos de consumo.

- Pero se puede asegurar también que, entregar más peso neto (más pescado) y, mejorar su contenido son factores que no han sido explotados como ventajas competitivas. El 58,6% de los encuestados señala que probarían un nuevo producto si cumplen estos dos requisitos.

**2. Que la estrategia de precios no es un factor de decisión de compra porque, aunque existe una gran brecha entre las marcas tradicionales y las nuevas, el precio per se no motiva al consumidor a elegir entre las varias opciones a la más barata.**

En términos de precio entre marcas (según el precio de venta marcado en el envase), El Cocinero ha marcado un 10 % menos frente al líder, Campos el 10,67% e Ile el 11,33%. A pesar de esta oferta diferenciada de precios solo El Cocinero superó a Isabel parcialmente en las preferencias mientras que al resto no le alcanzó para generar algo de expectativa. Al realizar las consultas respectivas se detectó que existe una percepción directamente proporcional en este sentido: a menor costo del producto, menor valor de su contenido.

- Se puede indicar entonces que, sin importar en qué presentación se incursione, la estrategia de precios bajos *per se* no es suficiente para que el consumidor de marcas tradicionales sea atraído hacia una opción diferente.

**3. Que la estrategia de marketing de las nuevas marcas, estrategias que apelan a las mismas motivaciones ya conquistadas por cualquiera de los tres líderes, por ejemplo: la familia, la tradición, la frescura o la juventud; no han demostrado ser factores diferenciadores a nivel aspiracional.**

Las tres marcas líderes mantienen un enfoque histórico de marketing que, casi sin variación entre marcas, apela a la tradición, a la costumbre de consumir una marca específica, a la familia y últimamente a los beneficios de comer pescado.

La opinión que los encuestados manifiestan sobre el tema, no indica que existan diferencias claras logradas a favor o en contra de una marca en particular y que, en resumen, estos factores no los inducen a cambiar de proveedor. El 28,1 % de los encuestados indica que compra su producto de siempre por la tradición heredada pero, de esos mismos encuestados el 80,20 % estaría dispuesto a probar algo nuevo si encontraran un motivo diferente que los induzca a probarlo.

- Se concluye que es imperativa la creación de nuevos atributos y la adecuada comunicación de los mismos para generar un factor diferenciador que rompa el paradigma tradicionalista.

***4. Que en los canales de distribución se prefiere vender aquellas marcas conocidas que representan menores esfuerzos de mercadeo ya que los consumidores, casi sin objeción, las ubican mentalmente, las prefieren tradicionalmente y las compran habitualmente.***

En general las grandes cadenas de autoservicios lideran las preferencias de compra del consumidor, seguido de la tienda de barrio y luego por los negocios mayoristas ubicados en varios puntos de las ciudades. Está tan marcado el camino que los encuestados polarizaron sus respuestas casi en estas tres opciones. Visitamos varios puntos de venta estratégicos para cualquier marca y el factor común de sus propietarios es que “si no es Real, Van Camp’s o Isabel” no se venden con la rapidez que los negocios exigen. De aquí se desprende una importante lectura: un producto nuevo deberá llegar al mercado tradicional con un enfoque estratégico de marketing y comercial no tradicional.

- Todas las marcas nuevas que lograron llegar a las perchas, solo por el hecho de llegar y ser vistas no consiguieron generar nuevos consumidores.

***5. Que los hábitos de consumo de las personas no han variado y que se siguen consumiendo los mismos productos, en las mismas presentaciones, adquiridos en los mismos lugares de siempre y utilizándolos de la manera tradicionalmente aprendida.***

El 97,13% de los entrevistados asegura que consume cualquiera de las tres marcas líderes, el 69,8 % de ellos también indica que prefiere la presentación de “media libra” (la más común), el 67,45 % la compra por tradición - marca y el 51,8% lo adquiere en su lugar de compra habitual.

- Los consumidores actualmente no han cambiado sus hábitos de compra y consumo simplemente porque no han tenido una motivación o razón que genere una modificación en esa conducta.

**6. Que es viable el diseño de un nuevo producto que desarrolle nuevos y/o diferentes atributos que, adecuadamente comunicados al consumidor, sea aceptado y logre una cuota de participación de mercado.**

Al ser consultados los encuestados sobre qué aspectos ideales debería tener un producto para convertirse en su favorito, ellos resaltaron que:

- debe contener más pescado neto, la lata debe lucir llena.
- debe utilizar un aceite saludable que pueda ser utilizado.
- debe costar lo mismo que los líderes.
- debe comunicar adecuadamente todas estas virtudes.

El consumidor en un 80,21% no conoce el tipo de atún que consume y el 80,20% cambiaría de marca por un mejor contenido basado en un buen producto con más peso neto y un buen aceite dentro de la lata.

- A partir de todas estas opiniones se puede reforzar lo indicado en la hipótesis general: sí hay una oportunidad para un producto nuevo siempre que contenga y haga conocer a los consumidores las virtudes o características deseadas y hasta hoy no recibidas.

## **Capítulo 3: Propuesta de creación**

### **3.1 Descripción general del producto**

El presente proyecto propone la creación de un nuevo producto de conserva de atún que contenga todas las necesidades insatisfechas en el mercado Ecuatoriano, que tenga los atributos de marca necesarios para ganar un espacio en la mente del consumidor y que tenga un precio que razonablemente justifique su contenido.

Más allá de la esperada, lógica y consecuente satisfacción de necesidades, este producto deberá ser económicamente sustentable, viable y rentable para que su distribución y presencia a nivel nacional y que pueda mantenerse a través del tiempo.

Este diseño enfocará todos los aspectos administrativos, operacionales, financieros, comerciales y de marketing necesarios para el funcionamiento adecuado de la unidad de negocios.

Para evitar caer en el fracaso obtenido por Campos, Ile y El Cocinero, debemos evitar la utilización de alguna de las fórmulas de éxito de cualquiera de las tres marcas líderes del mercado; al contrario, una diferencia bien comunicada, seguramente captará la atención del consumidor de la categoría atún en conservas.

Se quiere indicar un nuevo camino a seguir para que esta nueva marca desarrolle nuevos y/o no explotados atributos que le permitan obtener una buena participación en el mercado consumidor; mejorando diversos aspectos que han sido descuidados por las diferentes marcas y que aquí constituyen el valor agregado que los consumidores aún no reciben y que esperan.

### **3.1.1 La empresa**

#### **MARPEZ S.A.**

Es una empresa Ecuatoriana que desde el 2015 procesa y distribuye atún con alto valor agregado desde Manta hacia el mundo. Desarrolla sus actividades en un terreno de 5.000 mt<sup>2</sup> con instalaciones que tienen una capacidad de almacenamiento de 4.000 TM y una capacidad de producción de 100 TM diarios.

Actualmente procesa, comercializa y exporta derivados de atún por un valor de usd 24´000.000,00 anuales.

### **3.1.2 El producto**

Marpez contiene tiernos lomos de atún en conserva de sabor exquisito, de atún claro, de suave textura, bañado en saludable aceite de girasol y con una relación de peso neto insuperable superior al 65% de pescado, nunca antes vista en el mercado Ecuatoriano.

### **3.1.3 Características**

Atún Marpez en aceite de soya se enlata en su única presentación de 175 gramos, con tapa “abre fácil” y se empaca en cartones que contienen 48 latas cada uno.

### **3.1.4 Atributos**

- El pescado utilizado es de la especie tunnus albacares (aleta amarilla o yellow fin); estudios han demostrado que esta especie contiene los más altos niveles de omega 3, 6 y 9 de toda la familia de los túnidos y además, la menor concentración de mercurio en su carne.

- El aceite de girasol, utilizado como medio de conservación del atún que va dentro de la lata, es un aceite insaturado que puede ser consumido sin problemas para la salud. Son innumerables los estudios que demuestran con solvencia los beneficios del consumo de aceite no saturado.
- La cantidad de pescado incluido dentro de la lata es la más alta de la categoría. Se informará didácticamente la relación peso / precio.

El hito a marcar es que ninguna otra marca participante entregó antes tanto lomo de atún como Marpez y ninguna otra marca comunicó al mercado con tanta claridad estos beneficios y bondades, ventajas diferenciales que el consumidor debe conocer a la hora de decidir que marca adquirir y probar.

### **3.2 Comercialización**

Tomando en cuenta el tamaño del mercado actual que se estima en 150.000 cajas que alcanzan los usd 8'000.000,00 mensuales; la expectativa del proyecto está enfocada en alcanzar en su primer año al menos el 1 % de participación de mercado, es decir lograr ventas mensuales promedio de 1.500 cajas (72.000 latas) equivalentes a usd 80.000,00 cada mes y usd 960.000,00 al cumplir el año.

Se espera obtener un margen bruto del 16 % equivalente a usd 12.807,25 mensuales.

#### **3.2.1 Estrategia comercial**

Como se indicó anteriormente se aplicará una estrategia diferente tendiente a llegar directamente al consumidor final sin pasar por el canal tradicional más alto (distribuidores, mayoristas) sino llegando a los barrios e identificando los negocios insignia (líderes de opinión y puntos de encuentro zonal).

En estos negocios se colocará una cantidad adecuada de producto y se coordinará con marketing las actividades que generen prueba, compra, rotación y reposición de producto justo antes de que se presente un quiebre de stock.

### **3.2.1.1 Distribución**

Se realizará un convenio comercial con la distribuidora Mendoza y Asociados, empresa con más de 25 años de respetable trayectoria a nivel nacional y que tiene una fuerza de ventas que se dedica principalmente a realizar una cobertura de tiendas de barrio en las principales ciudades del país.

Esta distribuidora es de tipo mediano, realiza sus entregas en 6 camiones que entregan los pedidos generados por los 15 vendedores que visitan tiendas a nivel nacional.

Maneja únicamente 10 proveedores con un total de 30 ítems, su facturación mensual es de usd 700.000,00; es un negocio en pleno crecimiento y que por su tamaño actual está interesada en el proyecto y que desea consolidar su posición de mercado con nuestra empresa.

El margen negociado es del 12% para el distribuidor, se estima una utilidad bruta de usd 11.412,40 mensuales.

Con esta información, se proyecta el siguiente desempeño de ventas mensuales:

**Cuadro 7.- Presupuesto de ventas distribuidor**

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS DISTRIBUIDOR</b>				
<b>Ciudad</b>	<b>Cajas</b>	<b>Latas</b>	<b>Costo Ventas</b>	<b>Dólares</b>
Ambato	120	5,760	1.32	\$ 7,603.20
Cuenca	85	4,080	1.32	\$ 5,385.60
Daule	10	480	1.32	\$ 633.60
El Empalme	4	192	1.32	\$ 253.44
Esmeraldas	10	480	1.32	\$ 633.60
Guayaquil	450	21,600	1.32	\$ 28,512.00
Ibarra	40	1,920	1.32	\$ 2,534.40
La Libertad	4	192	1.32	\$ 253.44
Latacunga	20	960	1.32	\$ 1,267.20
Loja	50	2,400	1.32	\$ 3,168.00
Machala	50	2,400	1.32	\$ 3,168.00
Manta	20	960	1.32	\$ 1,267.20
Milagro	18	864	1.32	\$ 1,140.48
Portoviejo	50	2,400	1.32	\$ 3,168.00
Quevedo	40	1,920	1.32	\$ 2,534.40
Quito	400	19,200	1.32	\$ 25,344.00
Riobamba	50	2,400	1.32	\$ 3,168.00
Sto Domingo	80	3,840	1.32	\$ 5,068.80

1,501	72,048	\$ 95,103.36
-------	--------	--------------

12% margen	\$ 11,412.40
------------	--------------

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** El autor

### 3.2.1.2 Logística

Se ha destinado un camión marca Hino con una capacidad de 7 toneladas para realizar 2 viajes mensuales desde Manta hacia Guayaquil y Quito, sedes operativas del distribuidor asociado.

Son casi 14 toneladas las previstas mensualmente al inicio de las operaciones, se realizará una revisión trimestral del tema para ajustar las entregas en función del incremento de las ventas.

### 3.2.1.3 Presupuesto de ventas

Con un margen esperado del 16% mensual, se presenta la siguiente proyección mensual para colocación de productos a nivel nacional:

**Cuadro 8.- Presupuesto de ventas fabrica**

PRESUPUESTO DE VENTAS FABRICA				
Ciudad	Cajas	Latas	Costo Fabrica	Dólares
Ambato	120	5,760	1.11	\$ 6,399.36
Cuenca	85	4,080	1.11	\$ 4,532.88
Daule	10	480	1.11	\$ 533.28
El Empalm	4	192	1.11	\$ 213.31
Esmeraldas	10	480	1.11	\$ 533.28
Guayaquil	450	21,600	1.11	\$ 23,997.60
Ibarra	40	1,920	1.11	\$ 2,133.12
La Libertad	4	192	1.11	\$ 213.31
Latacunga	20	960	1.11	\$ 1,066.56
Loja	50	2,400	1.11	\$ 2,666.40
Machala	50	2,400	1.11	\$ 2,666.40
Manta	20	960	1.11	\$ 1,066.56
Milagro	18	864	1.11	\$ 959.90
Portoviejo	50	2,400	1.11	\$ 2,666.40
Quevedo	40	1,920	1.11	\$ 2,133.12
Quito	400	19,200	1.11	\$ 21,331.20
Riobamba	50	2,400	1.11	\$ 2,666.40
Sto Doming	80	3,840	1.11	\$ 4,266.24
	1,501	72,048		\$ 80,045.33
			16% margen bruto	\$ 12,807.25

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** El autor

Considerando que la operación de exportaciones asumirá el 100 % del costo de producción del producto durante los dos primeros años, únicamente se considerarán los siguientes rubros:

**Cuadro 9.- Inversión en Recurso Humano**

AREA	CARGO	CANTIDAD	SALARIO	TOTAL
Ventas	gerente comercial	1	2,000.00	2,000.00
materia prima	Montacarguista	1	360.00	360.00
enlatado	Operador	1	360.00	360.00
empacado	Operador	1	360.00	360.00
aporte patronal			12.15%	374.22
total		4		3,454.22

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** El autor

Entonces en resumen tenemos que, considerando que las ventas anuales se incrementaran en un 25 % y que los costos de operación crecerán en función de la inflación, en al menos un 6%, podemos establecer un flujo de caja proyectado a 5 años que es el siguiente:

**Cuadro 10.- Proyección de ventas**

	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESO	153,687.00	192,108.75	240,135.94	300,169.92	375,212.40
EGRESO	41,450.64	43,937.68	46,573.94	49,368.38	52,330.48
<b>UTILIDAD</b>	<b>112,236.36</b>	<b>148,171.07</b>	<b>193,562.00</b>	<b>250,801.55</b>	<b>322,881.92</b>
cajas promedio	1,500	1,875	2,344	2,930	3,662
market share	1.00%	1.25%	1.56%	1.95%	2.44%

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** El autor

La proyección de ventas pronostica que tendremos al cabo de 5 años una participación de mercado del 2,44% equivalente a 3.662 cajas; a la fecha ninguna otra marca nueva ha alcanzado ni una fracción de esta cifra.

### **3.2.2 Estrategia de marketing**

#### **Análisis de Porter**

##### Los consumidores

Se considera a atún Marpez como un nuevo producto en un mercado existente como es el de las conservas de atún, específicamente atún en lata. Este producto está dirigido a aquellos consumidores que deseen consumir el contenido de una lata de atún que les ofrezca más peso neto y de la mejor calidad disponible, que les entregue poco aceite pero del más saludable que se pueda incluir y que sepan exactamente lo que están consumiendo.

Tiene un mercado meta muy amplio, desde la perspectiva del estrato social incluye todos los niveles (con énfasis en el medio típico y medio alto) cuyos integrantes tomen decisiones de compra y desde la perspectiva de la edad a partir de los 5 años.

##### La Competencia

Marpez será pionero en la entrega de más producto por el mismo dinero que hoy se paga en promedio en esta categoría; para lograrlo será vital aplicar las estrategias de posicionamiento y comunicación de atributos de manera eficaz.

Esta categoría está acostumbrada a tener altos márgenes y generar grandes utilidades, entonces los líderes tendrán que replantearse si disminuyen sus utilidades o si simplemente observan como una marca nueva les arrebató 2,44 % de participación que en principio afectará a las otras marcas nuevas que no lideran el mercado.

##### Entrada de nuevos competidores

Como se indicó anteriormente, para que otra marca nueva ingrese al mercado deberá entender que la única manera de conseguirlo será con menos

rentabilidad debida principalmente al incremento del costo de producción ocasionado por la inclusión de más pescado.

Aunque existe la posibilidad de que otras empresas piensen como Marpez, la decisión de participar podría tomar un poco más de tiempo por la misma causa. Para cuidar este aspecto y mantener esta ventaja competitiva será necesario mantener la eficiencia mediante un control exhaustivo y frecuente de costos operativos, del constante mantenimiento y/o mejoramiento de la productividad.

Ambos ejercicios ayudarán a mantener el mejor costo de fábrica posible y para asegurar las ventas proyectadas en este plan.

### Amenaza de sustitutos

Los sustitutos naturales de una conserva de atún son los mismos pescados que en estado natural y sin proceso alguno están disponibles en el mercado en ciertas especies y en ciertas épocas del año.

En segundo lugar están los productos cárnicos, pero la relación de precios frente a estos productos deja en ventaja a cualquier marca de conserva de atún.

### Poder de negociación de los compradores

Los compradores (clientes del canal) tienen poder debido al segmento al que este producto está dirigido y por el posicionamiento histórico de grandes marcas; en este sentido nuestra marca buscará llegar primero al consumidor final para que sea este quien luego solicite atún Marpez en su comercio favorito tanto en el canal tradicional como en el moderno.

Esta estrategia deberá bajar la barrera, romper un paradigma (el de la baja rotación de una marca nueva de conserva de atún) y permitir un ingreso menos restrictivo en la cadena de distribución de productos sin afectar el conservador margen con el que Marpez está siendo concebido.

### El poder de negociación de los proveedores

Los insumos y materiales que se utilizarán para la elaboración de atún Marpez son casi todos de fácil acceso. Por un lado la flota propia nos garantiza un constante abastecimiento de pescado y por otro lado la oferta de envases metálicos y de aceites comestibles es muy amplia dentro del país.

Entonces podemos escoger los mejores precios y las mejores calidades con garantía de abastecimiento frecuente. En el caso del pescado, hay épocas del año en las que el atún no está disponible en grandes volúmenes; aun así, la capacidad de almacenamiento instalada puede suplir sin problemas esta escasez.

#### **3.2.2.1 Precio**

Atún Marpez competirá en esta categoría bajo dos consideraciones específicas: la del peso y la del precio. En peso saldrá con el mismo gramaje total usado por la marca Isabel y en precio usará el promedio de precios que aplican los tres líderes (coincidentalmente similar al utilizado por la marca Isabel).

La relación peso / precio saldrá siempre a favor de nuestro nuevo producto debido al mayor contenido entregado en cada envase.

En el anexo 6 se detallan todos los precios definidos por presentación.

#### **3.2.2.2 Plaza**

El ingreso del producto al mercado será promocionado de manera directa al grupo objetivo de dos maneras:

**a. Visitas puerta a puerta.-**

Se designará varios sectores en las principales ciudades para realizar visitas dirigidas y focalizadas para dar a conocer el producto al consumidor final de manera directa. Frente a éste se realizarán:

1. Video donde conste:
  - Muestra de lata física
  - Comparación de atributos frente a la competencia
  - Realzado de virtudes
  - Apertura de lata física
2. Prueba de sabor
3. Venta de producto

**b. Activaciones en puntos de venta seleccionados.-**

Dentro de los territorios visitados puerta a puerta se elegirá a los mejores negocios en función de su capacidad de convocatoria y punto de encuentro. Aquí se realizará:

1. Muestra de lata física
2. Comparación de atributos frente a la competencia
3. Realzado de virtudes
4. Apertura de lata física
5. Prueba de sabor
6. Venta de producto

**3.2.2.3 Promoción**

Las actividades promocionales se realizarán:

**En el punto de venta:**

- Una vez seleccionado por su conveniencia estratégica y como paso posterior a la explicación y prueba de producto respectiva que genere una venta, se vestirá con el material publicitario establecido todos y cada uno de los negocios que acepten el uso de su espacio físico; allí no solo se venderá nuestro producto sino que también se intentará generar nuevos consumidores de la marca. También se realizarán impulsaciones de producto en horecas claves de las principales ciudades.

**En medios de comunicación:**

- Buscaremos los medios radiales más sintonizados y realizaremos activaciones de marca focalizadas en lugares que aglutinen grandes cantidades de gente (conciertos, eventos, ferias).
- Aprovecharemos las redes sociales realizando convenios comerciales con líderes de opinión y/o community managers nacionales, locales y barriales, para que promuevan la identificación con el producto y generen una interacción con la marca y su consumo frecuente.

En principio y debido a los costos que debemos cuidar, estas serán las únicas actividades promocionales que se realizarán.

#### **4. Conclusiones**

La idea de crear un nuevo producto a partir de una necesidad insatisfecha como la de no recibir suficiente producto contenido en una lata de conserva de atún y,

como consecuencia de eso, pagar más dinero por menos producto trae como consecuencia una solución nunca antes vista en nuestro amplio mercado de productos de consumo masivo, especialmente en esta categoría cuyos consumidores históricamente han reclamado calidad y no cantidad.

Atún Marpez muestra amplias posibilidades de obtener en el mediano plazo una buena participación de mercado y mantener un crecimiento constante de ventas siempre que logre comunicar efectivamente su ventaja competitiva y diferencial.

El estudio demuestra que la creación e introducción de este nuevo producto en todo el territorio ecuatoriano será muy beneficiosa para el público y la sociedad en general debido a que el abanico de opciones de compra se ampliará hacia una alternativa que ofrece y comunica adecuadamente mucho más contenido de producto de buen sabor, contenido y calidad a un precio razonable y por ende accesible a la masa de consumidores de atún.

El desarrollo de nuevos canales de distribución y la focalización de actividades comerciales específicas en los canales existentes, permitirán la maximización de la experiencia no solamente de ofrecer el nuevo producto sino también la de generar la prueba del mismo y, que esta actividad repetida consistentemente, derive en una identificación adecuada y genuina con la nueva marca. De hecho, la estrategia comercial está principalmente basada en la venta selectiva del producto en negocios claves del canal tradicional y moderno (escogiendo únicamente los negocios insignia y líderes de opinión).

Una vez alcanzada esta meta (en un plazo programado para tres años), se extenderá el campo de gestión comercial hacia todos los negocios dentro de los canales de distribución en todo el territorio Ecuatoriano.

## **5. Recomendaciones**

Se recomienda antes y durante la ejecución del presente proyecto tener en cuenta lo siguiente:

- Actualizar semanalmente los resultados de la gestión para corregir y/o implementar nuevas acciones. Analizar con base a las fuerzas de Porter.
- Revisar frecuentemente los procesos y procedimientos que se darán dentro de la empresa y tenerlos al alcance de los responsables del proyecto. Cuidar el costo de adquisición de la materia prima es clave.
- Preparar, corregir y revisar constantemente las rutas y sectores de comercialización tanto propias como las asignadas al distribuidor exclusivo.
- Realizar inspecciones diarias de campo para verificar el avance y cumplimiento del plan comercial y de marketing y, de manera especial, observar posibles acciones de la competencia.
- Definir y revisar periódicamente los progresos en las negociaciones con los clientes designados en cuanto a volúmenes y precios.
- Programar entrevistas con todos los participantes, tanto productores como distribuidores para medir su nivel de satisfacción en relación a los avances del proyecto.
- Identificar los potenciales nuevos puntos de venta y cuentas claves con los que, en el corto y mediano plazo, ampliaremos el proyecto.

## **6. Bibliografía**

### Libros:

- Porter, Michael (1980). New York, USA – Free Press, MacMillan. Estrategia Competitiva.
- Aaker, David (1996). New York, USA – Free Press, MacMillan. Construir marcas poderosas.
- Kotler, Philip (2002). New Jersey, USA – Editorial Prentice Hall. Dirección de marketing, conceptos esenciales.
- Porter, Michael (1980). New York, USA – Free Press, MacMillan. Estrategia Corporativa.
- Porter, Michael (1985). Boston, USA – Harvard Business Review. Ventaja Competitiva.
- Kotler, Philip (1999). Madrid, España – Paidós Ibérica. El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados.
- Mc Carthy, Jerome (1996). Bogotá, Colombia – Mc Graw Hill. Marketing: Planeación estratégica, de la teoría a la práctica.
- Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce (2007). México, México – Mc Graw Hill. Fundamentos de Marketing.

Internet:

- Cámara de Acuicultura (2013). Valor de los recursos pesqueros. Disponible en: <http://www.cna-ecuador.com/prensa/1184-los-recursos-pesqueros-dejaran-3-mil-millones>
- Fualta, Patricio (2013). Clúster de atún en Ecuador. Disponible en: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/5489/1/34626\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/5489/1/34626_1.pdf)
- Servicios de Marketing SCC e Instituto de Promoción Ecuador (2013). Análisis del sector pesca. Disponible en: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC\\_AS2013\\_PESCA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2013_PESCA.pdf)
- Lara, Juan (2011). Atún en lata: pro y contras. Disponible en <http://www.vitonica.com/alimentos/atun-en-lata-pros-y-contras>

- Procuraduría Federal del Consumidor de México (2012). Estudio de calidad del atún. Disponible en: <http://www.profeco.gob.mx/prensa/prensa12/marzo12/bol19.asp>
- CMG Nutrición y Consumo de España (2016). Mejores y peores marcas. Disponible en: <http://www.conmuchagula.com/atun-en-aceite-los-6-mejores-y-las-3-marcas-que-no-debes-comprar/>
- Greenpeace España (2014). Día mundial del atún. Disponible en: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Blog/da-mundial-del-atn-sabes-qu-atn-hay-en-tu-lat/blog/49117/>
- Fundación Eroski (2016). Mercurio en pescado. Disponible en: <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/sociedad-y-consumo/2007/02/06/26638.php>
- Organización de Consumidores y Usuarios España (2016). Atún en aceite, calidad en lata. Disponible en: <http://www.ocu.org/alimentacion/alimentos/noticias/atun-calidad-en-lata>
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial de Argentina (2010). Saber para comprar. Disponible en: <http://www.lavoz.com.ar/files/Estudio%20del%20INTI%20sobre%20conservas%20de%20at%C3%BAAn.pdf>
- Ideal Española (2014). ¿Se puede consumir el aceite de la lata? Disponible en: <http://www.ideal.es/sociedad/201512/06/puede-consumir-aceite-lata-20151206115621.html>
- Comisión Europea (2014). Guía sobre etiquetas. Disponible en [http://ec.europa.eu/fisheries/documentation/publications/eu-new-fish-and-aquaculture-consumer-labels-pocket-guide\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/fisheries/documentation/publications/eu-new-fish-and-aquaculture-consumer-labels-pocket-guide_es.pdf)
- Procuraduría Federal del Consumidor de México (2012). Estudio de calidad del atún. Disponible en: <http://www.profeco.gob.mx/prensa/prensa12/marzo12/bol19.asp>
- Proecuador (2012). Estudio de atún en conservas. Disponible en: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU\\_PPM2012\\_AT%C3%9ANENCONSE\\_RVA\\_FRANCIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_AT%C3%9ANENCONSE_RVA_FRANCIA.pdf)

- Proecuador (2015). Análisis sectorial sardinas. Disponible en: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/08/PROEC\\_AS2015\\_SARDINAS.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/08/PROEC_AS2015_SARDINAS.pdf)
- Boletín agrario (2014). Definición de atún. Disponible en: <http://www.boletinagrario.com/ap-6,atun,1035.html>
- European Food Information Council (2014). Como elegir el aceite de cocina. Disponible en: [http://www.eufic.org/article/es/artid/como\\_elegir\\_el\\_aceite\\_de\\_cocina/](http://www.eufic.org/article/es/artid/como_elegir_el_aceite_de_cocina/)
- Betazeta Networks (2013). Proceso de elaboración de aceites vegetales. Disponible en: <https://www.sabrosia.com/2013/04/proceso-de-elaboracion-de-los-aceites-vegetales-de-semillas/>
- ONU para alimentación y agricultura (2014). Informe sobre capturas de atún. Disponible en: <http://www.fao.org/fishery/statistics/tuna-catches/es>
- Ministerio de agricultura y pesca (2015). Informe sobre pesca. Disponible en: <http://www.institutopesca.gob.ec/programas-y-servicios/atun/>
- Diario El Diario Manabí (2010). Noticia sobre fuerza laboral atún. Disponible en: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/170633-atuneras-la-fuerza-laboral/>
- Diario El Comercio (2014). Noticia sobre pesca de atún. Disponible en: <http://www.elcomercio.com/actualidad/captura-atun-pesca-ecuador-cifras.html>
- Corpei (2015). Competitividad sector atunero. Disponible en: <http://dogmacg.com/cnp/wp-content/uploads/2016/03/Estudio-competitividad-at%C3%BAn-19Mayo2015.pdf>
- Inec (2015). Ecuador en cifras. Disponible en: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe\\_Ejecutivo\\_Mar15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf)
- Nirsa (2016). Página oficial. Disponible en: <http://www.nirsa.com/nirsa.php?k=historia>
- Revista Ekos (2015). Ranking Nirsa. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/grupoEmpresas.aspx?idGrupo=46>

- Inepaca (2016). Página oficial. Disponible en: <http://www.inepaca.net/compania/historia.htm>
- Revista Ekos (2015). Ranking Inepaca. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=266&nombre=INDUSTRIA ECUATORIANA PRODUCTORA DE ALIMENTOS C.A. INEPACA&b=1>
- Isabel Ecuatoriana (2016). Página oficial. Disponible en: <http://www.isabel.net/empresa>
- Revista Ekos (2015). Ranking Isabel. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=103&nombre=CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S.A.&b=1>
- Sálca del Ecuador (2016). Página oficial. Disponible en: [http://www.salica.es/historia\\_es\\_4\\_2\\_280.html](http://www.salica.es/historia_es_4_2_280.html)
- Revista Ekos (2015). Ranking Sálca. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?idE=76>
- Seafman del Ecuador (2016). Página oficial. Disponible en: <http://0384f01.netsolhost.com/>
- Revista Ekos (2015). Ranking Seafman. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=154&nombre=SEAFMAN SOCIEDAD ECUATORIANA DE ALIMENTOS Y FRIGORIFICOS MANTA C.A.&b=1>
- Asiservy (2016). Página oficial. Disponible en: <http://www.asiservy.com/quienes2.php>
- Revista Ekos (2015). Ranking Asiservy. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=396&nombre=ASISERVY S.A.&b=1>

## 7. Anexos