

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2025,
Volumen 9, Número 1.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1

ESTRATEGIA COMERCIAL PARA IMPULSAR LAS EXPORTACIONES DE HARINA DE PESCADO ECUATORIANO FRENTE A PERÚ HACIA EL MERCADO CHINO 2024

**COMMERCIAL STRATEGY TO BOOST ECUADORIAN
FISHMEAL EXPORTS FROM PERU TO THE CHINESE MARKET
BY 2024**

Carla Narel Campoverde Díaz
Universidad Técnica de Machala

Angie Ibeth Garzón Aponte
Universidad Técnica de Machala

Marcela Etelvina Capa Tejedor
Universidad Técnica de Machala

Estrategia comercial para impulsar las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino 2024

Carla Narel Campoverde Díaz¹

ccampoverde1@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-6422-5765>

Universidad Técnica de Machala

Machala – El Oro – Ecuador

Angie Ibeth Garzón Aponte

agarzon3@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0000-2344-0912>

Universidad Técnica de Machala

Machala – El Oro – Ecuador

Marcela Etelvina Capa Tejedor

mcapa@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-7279-0115>

Universidad Técnica de Machala

Machala – El Oro – Ecuador

RESUMEN

El presente estudio se centra en impulsar las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino 2024, mediante la implementación de una estrategia comercial basada en un estudio de benchmarking. La investigación se desarrolla en un enfoque cuantitativo integrado desde una posición pragmática en función de la teoría de la complementariedad. Los métodos teóricos utilizados en esta investigación incluyeron el histórico - lógico, analítico - sintético, inductivo – deductivo, hipotético – deductivo, modelación teórica y sistémico con el propósito de proporcionar un marco comprensivo y riguroso para el estudio de las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino. En cuanto al método empírico se implementó el estudio de documentos clásicos mediante el cual nos sirvió para la obtención de datos estadísticos y finalmente, el método profesional se consideró el criterio de expertos. Los resultados esperados de esta investigación demuestran que la utilización de un estudio de benchmarking permite identificar las estrategias implementadas por su principal competidor, siendo este Perú hacia el mercado chino.

Palabras claves: benchmarking, estrategia comercial, harina de pescado, mercado chino

¹ Autor principal

Correspondencia: ccampoverde1@utmachala.edu.ec

Commercial strategy to boost Ecuadorian fishmeal exports from Peru to the Chinese market by 2024

ABSTRACT

The present study focuses on boosting exports of Ecuadorian fishmeal to Peru for the Chinese market in 2024, through the implementation of a commercial strategy based on a benchmarking study. The research is carried out in a quantitative integrated approach from a pragmatic position based on the theory of complementarity. The theoretical methods used in this research included historical - logical, analytical - synthetic, inductive - deductive, hypothetical - deductive, theoretical and systemic modelling with the purpose of providing a comprehensive and rigorous framework for studying Ecuadorian fishmeal exports to Peru to the Chinese market. As for the empirical method, the study of classical documents was implemented, which served us to obtain statistical data and finally, the professional method was considered the expert criterion. The expected results of this research show that the use of a benchmarking study allows to identify the strategies implemented by its main competitor, Peru towards the Chinese market.

Keywords: benchmarking, business strategy, fishmeal, chinese market



INTRODUCCIÓN

Ecuador es conocido como uno de los mayores productores y exportadores de productos tradicionales no petroleros como el camarón, banano, pescado y cacao. Además, del mismo modo es considerado un país exportador de productos no tradicionales, destacándose en la comercialización de productos mineros, enlatados de pescado, flores naturales, madera, frutas, elaborados de banano, jugos y conservas de frutas, harina de pescado, entre otros. Bermúdez et al (2024) menciona que, estos productos han ganado protagonismo en los mercados internacionales gracias a su calidad, innovación y a la diversificación de la oferta exportable, contribuyendo al desarrollo económico del país.

En el presente estudio enfoca como tema; las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino 2024. Por ello se plantea abordar el siguiente problema científico: ¿Cómo impulsar las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino 2024? Delimitando el siguiente objeto de estudio de la investigación como el proceso de comercialización internacional de harina de pescado.

Se identificaron las causas originarias del problema científico, entre estas está la desfavorable ubicación geográfica de Ecuador, la deficiente capacidad de producción de las empresas ecuatorianas dedicadas a la elaboración de harina de pescado, la carencia de infraestructura adecuada en la cadena de producción de las empresas ecuatorianas dedicadas a la elaboración de harina de pescado, las preferencias arancelarias producto de acuerdos y tratados internacionales entre Ecuador y Perú hacia el mercado chino y la deficiencia de certificaciones internacionales en las empresas ecuatorianas dedicadas a la elaboración de harina de pescado.

La harina de pescado es parte fundamental para reducir los desechos del sector acuícola, transformándolos en productos altamente nutritivos que se utilizan en la alimentación de animales del sector de la acuicultura, la ganadería y la aviaria, etc. De acuerdo con Cámara Nacional de Pesquería (2020), en Ecuador, el desarrollo de la producción de camarón, tilapia y otros cultivos acuícolas se ha apoyado en la disponibilidad local de harina de pescado, fomentando así la inversión tanto nacional como extranjera en la industria de alimentos balanceados.

Además, Pro Ecuador (2018), menciona que “La harina de pescado se obtiene del secado, molido o residuo de pescado, mediante la eliminación mayor de agua y gran parte de sus grasas y aceite. Las



empresas chinas importadoras de estos productos prefieren realizar sus importaciones desde Perú, ya que ofrece un producto premium a precios competitivos y con arancel 0% (Tratado de libre comercio con China)”.

La producción de harina de pescado surge como una forma óptima de utilizar los desechos producto de la pesca de peces comerciales para el consumo humano en la elaboración de subproductos. En épocas anteriores, los subproductos de la pesca, incluyendo los desechos, se percibían como elementos de escaso valor o como un inconveniente que debía eliminarse o descartarse de la manera más práctica posible. Sin embargo, en la actualidad esta industria se ha convertido en una de las más importantes en varios países como resultado de la mayor concienciación sobre los factores económicos, sociales y ambientales asociados a la reducción de descartes y pérdidas en las etapas de almacenamiento, elaboración y distribución de la misma (Food and Agriculture Organization (FAO), 2012).

Es relevante mencionar que la teoría económica ha trascendido desde los postulados iniciales de Adam Smith hasta los planteamientos de David Ricardo, presentando un marco sólido para entender el comercio internacional y sus beneficios.

De acuerdo con García (2010), Adam Smith planteó en su teoría de la ventaja absoluta que un país debe concentrarse en producir y exportar los bienes que fabrica de manera más eficiente, es decir, con menores costos, ya que esto constituye su ventaja absoluta. Según esta idea, no habría comercio si un país contara con ventajas absolutas en la producción de todos los bienes. Posteriormente, David Ricardo desarrolló la teoría de la ventaja comparativa como respuesta a las limitaciones de la propuesta de Smith. Esta teoría sugiere que, incluso si un país tiene desventajas absolutas en la producción de todos los bienes, aún puede participar en el comercio si sus ventajas son relativas al producir algunos bienes.

Se explica que las ventajas comparativas se basan en las diferencias de costos relativos entre bienes, no solo en los costos absolutos. A diferencia de Adam Smith, Ricardo sostiene que un país puede beneficiarse al especializarse en los bienes donde es relativamente más eficiente, incluso si tiene ventajas absolutas en todos. Esto le permite exportar los bienes en los que es más eficiente e importar los demás. De este modo, la especialización optimiza el uso de los recursos y permite a los países incrementar su consumo total mediante el comercio internacional (Lugones et al, 2012).



Dentro de este enfoque, la teoría de la ventaja comparativa nos permite entender que a pesar de que Ecuador y Perú se dedican a la elaboración de harina de pescado ambos pueden especializarse en diferentes aspectos de la producción y comercialización mediante el aprovechamiento de sus fortalezas y generar beneficios mutuos. Tal es el caso de Perú, que podría tener una ventaja absoluta en virtud de su mayor volumen de producción y costos más bajos. Por otro lado, Ecuador es un proveedor comprometido con las prácticas de pesca responsables y sostenibles lo que le atribuye una ventaja relativa en los mercados internacionales, fortaleciendo su competitividad y reputación global.

En este estudio se aborda un conjunto de premisas fundamentales, que permite estructurar y profundizar los aspectos esenciales que sostienen la investigación, proporcionando una base teórica sólida:

La competitividad es la capacidad que tiene una organización para afrontar los desafíos del mercado, creando e innovando productos que sea del gusto del consumidor, tanto en calidad como en precio de venta, por lo cual, la medición de indicadores financieros con relación al consumo, son factores por considerar al momento de tomar decisiones relacionadas con otras empresas que ofertan el mismo producto. Entonces, la importancia de estudiar el mercado y sus políticas, permitirán tener una ventaja competitiva una organización frente a otra, lo cual se traducen tener un producto a bajo precio y de calidad, aplicando eficiencia y eficacia de recursos materiales y humano (Páez et al, 2021).

Si bien es cierto que son algunos países que ofertan muchos productos a China, como es el caso de la harina de pescado y a precios más bajos, Ecuador ha mejorado constantemente la calidad del producto, por lo cual, se permite afrontar la competencia; es decir, dar un valor agregado al producto frente a su competencia, es por ello, para ser competitivos y tener un impacto positivo en innovación, es necesario implementar estrategias como, políticas gubernamentales eficaces, incentivos empresariales, mejora cultura empresarial y atracción de inversión pública y privada, además de lazos comerciales (Díaz et al, 2019).

Los aranceles son impuestos que son aplicados a productos exportados o importados. Estos productos con arancel encarecen los productos ofertados en los países que serán vendidos, por lo que, la competencia en precios es desigual. Por ello, las relaciones diplomáticas entre dos o más países ayudan a tener conexiones de hermandad, para a futuro celebrar convenios de comercialización de bienes entre los países a arancel

0%. Por tal motivo, la importancia de firmar TLC contribuye en el desarrollo económico de los países, además de velar por el bienestar e integridad de la sociedad (Ramírez et al, 2023).

Tabla 1

Tarifa arancelaria para la exportación de harina de pescado

Ecuador			Perú		
Tratado de libre comercio entre el gobierno de la república del Ecuador y el gobierno de la república popular China			Tratado de libre comercio entre Perú y China		
Subpartida	Arancel base	Categoría	Subpartida	Arancel base	Categoría
2301.20.10	2	P	2301.20.10	2	L
En cumplimiento del TLC, se indica que los aranceles aduaneros sobre las mercancías clasificadas en la categoría “P” se disminuirá en un 50% respecto al arancel base.			De acuerdo con el TLC, se establece que los aranceles sobre las mercancías clasificadas en la categoría “L” serán eliminados a partir del 01 de enero del 2015.		

Fuente: elaborado por las autoras

Nota: Esta tabla muestra la desgravación arancelaria declarada en el Tratado de libre comercio tanto de Ecuador como Perú hacia China. Tomado de Tratado de Libre Comercio Ecuador – China, por Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (s.f.), Acuerdos Comerciales del Perú, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f).

Entonces, eliminar los aranceles por medio de acuerdos comerciales, como son los TLC, permite incrementar las importaciones y las exportaciones entre los países miembros, impulsando la creación de comercio y mejorar el bienestar social (Jaramillo & Tonon, 2023). Esto permite una competencia leal y ayuda a mejorar la calidad del producto a ofertar en el mercado tanto nacional como internacional.

El punto de referencia es una herramienta de mucha importancia para las organizaciones empresariales, además de organismos estatales, debido a que, este tiene como objetivo mejorar los procesos de las estrategias que se han puesto en práctica, donde si hay alguna falencia encontrada, esta permite tomar las acciones necesarias para corregir y encaminar el propósito de una acción o plan. Por ello, Briones et al (2021), manifiestan que el benchmarking o punto de referencia es la acción de mejorar procesos que han sido identificadas como negativas, por lo que, tiene la finalidad de evaluar los productos o servicios ofertados en un mercado, y a través de esta herramienta, mejorar o corregir los problemas encontrados, para brindar una mejor presentación de lo ofertado. En este contexto, el Estado ecuatoriano debe utilizar



esta herramienta para identificar deficiencias que han afectado la presencia y competitividad de los productos nacionales en mercados internacionales.

Para lograr enfrentar de forma adecuada a la competencia es fundamental aplicar estrategias comerciales que nos permitan direccionar una actividad para lograr un propósito de forma adecuada dentro de una organización. Según Thompson et al., (como se citó en Arroyo, 2023), define a la estrategia como “un plan de acción para competir, y las tácticas son el instrumento para desarrollar tal competencia” (p.3). Thompson nos indica que una estrategia es una táctica planificada para desarrollar una actividad, para enfrentar de forma adecuada a la competencia.

Carrió & Carolina Consolacion Segura (2006), señala que la estrategia de diferenciación consiste en proporcionar un producto o servicio con ciertas cualidades que lo hacen diferente a la competencia que atraiga al cliente y lo haga especial. Dentro del contexto ecuatoriano, la aplicación de la estrategia de diferenciación se considera la opción más adecuada para lograr ventajas competitivas y acceder con éxito al mercado chino. Esta estrategia se basa en la elaboración de un plan de acción orientado a posicionar la harina de pescado ecuatoriana de manera destacada, garantizando su diferenciación frente a Perú.

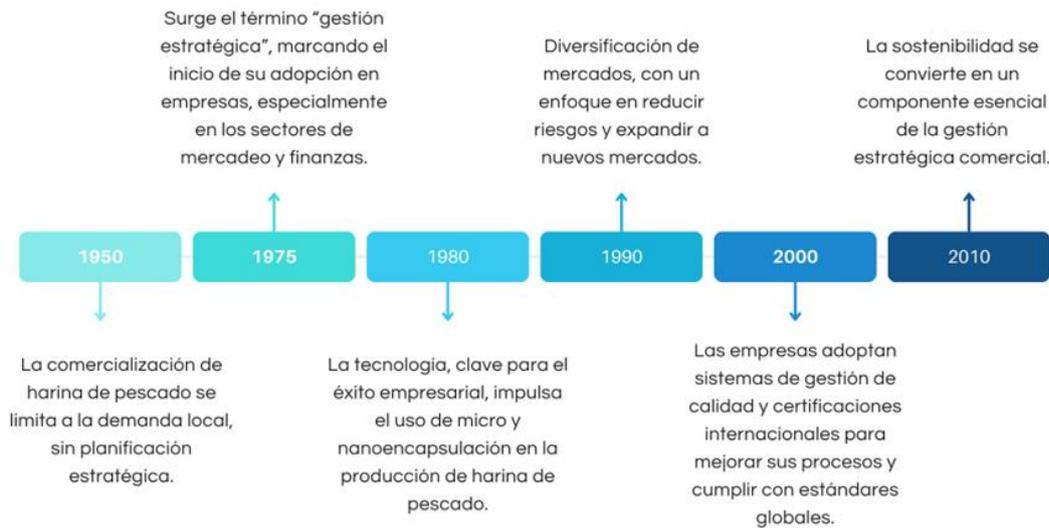
Además, las certificaciones internacionales juegan un papel destacado en el proceso de exportación, ya que garantizan la calidad y sostenibilidad de los productos, logrando así su aceptación en los mercados internacionales. Cantillo et al (2020), menciona que los consumidores chinos tienden a preferir productos con certificaciones como ASC, MSC y Naturarland sobre aquellos que carecen de certificación, y están dispuestos a pagar un precio adicional por opciones sostenibles que incluyen etiquetas ecológicas. Estas etiquetas nos permiten identificar productos elaborados a partir de prácticas responsables y sostenibles que contribuyen a la conservación de los ecosistemas acuáticos.

Cabe destacar que en América del Sur la producción de materia prima producto de la pesca de pelágicos se encuentra certificada bajo el estándar MarinTrust (Escarabay et al, 2020). El estándar MarinTrust certifica que las fábricas producen y abastecen materias primas de manera responsable, garantizando que el pescado provenga de pesquerías certificadas por MSC. Este estándar se fundamenta en los principios del Código de Conducta para la pesca Responsable del FAO.

A continuación, se expone la evolución de la gestión estratégica comercial en el proceso de comercialización internacional de harina de pescado en relación con las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino, año 2024.

Figura 1

Evolución de la gestión estratégica comercial



Fuente: Elaborado por las autoras.

En esencia, la gestión estratégica comercial en la comercialización internacional de harina de pescado ha pasado de enfoques básicos centrados en la producción y distribución a estrategias sofisticadas que incorporan tecnología, calidad y sostenibilidad. Este proceso ha permitido a la industria ajustarse a las dinámicas cambiantes del mercado internacional.

En el presente proyecto, se formuló la siguiente hipótesis científica: Si se implementa una estrategia comercial basada en un estudio de benchmarking y que resuelva la contradicción en el mejoramiento de la infraestructura en la cadena de producción y la obtención de certificaciones internacionales, entonces se impulsan las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino 2024. En esta hipótesis se considera como variable independiente la estrategia comercial, mientras que impulsar las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino 2024 se toma como variable dependiente.

El objetivo de esta investigación consiste en elaborar una estrategia comercial basada en un estudio de benchmarking para impulsar las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino 2024. Los siguientes objetivos específicos de este estudio se basan en determinar la

evolución de la gestión estratégica comercial en el proceso de comercialización internacional de harina de pescado en relación con las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino 2024, determinar los aspectos que influyen en el proceso de comercialización internacional de harina de pescado, caracterizar gnoseológicamente la gestión estratégica comercial, valorar la situación actual de las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino 2024, fundamentar teóricamente la estrategia comercial, elaborar el estudio de la estrategia comercial basada en un estudio de benchmarking, valorar mediante el criterio de expertos la incidencia de la estrategia comercial en el impulso de las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino 2024.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló desde el paradigma cuantitativo asumido, desde una posición pragmática y desde la teoría de la complementariedad. Este enfoque permitió combinar métodos cuantitativos como las cifras relacionadas a las exportaciones, y cualitativos como las características y rasgos distintivos del mercado, proporcionando una comprensión detallada del entorno comercial y competitivo.

El tipo de investigación que se utilizó en la presente investigación según su finalidad fue aplicada, porque abordará a la problemática planteada para conseguir la exportación de harina de pescado hacia el mercado Chino, según su objetivo gnoseológico fue explicativa porque busca transformar las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano; según su contexto fue de campo porque se desarrolló en un ambiente real, donde abarca las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano hacia el mercado Chino; según su orientación temporal fue longitudinal, porque se estudia un hecho en diferentes tiempos hacia el futuro y según su nivel de generalidad fue situaciones específicas.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos como el: histórico - lógico para determinar la evolución de la gestión estratégica comercial en el proceso de comercialización internacional de harina de pescado en relación con las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino 2024, analítico - sintético e inductivo – deductivo para la caracterización gnoseológica del objeto y campo de acción antes mencionado, para la valoración de la situación actual del tema a investigar, y para la corroboración de la incidencia de la estrategia comercial que impulse las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado Chino

2024, hipotético – deductivo el cual fue implementado a lo largo de toda la investigación, método de modelación para la fundamentación y corroboración teórica de la estrategia comercial basado en un estudio de benchmarking que impulsen las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino 2024, y por último el método sistémico se desarrolló con la finalidad de explorar el aporte práctico el cual es la estrategia comercial para impulsar las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino.

Además, el método empírico que se utilizó fue el estudio de documentos, el cual nos permitió analizar información existente de las exportaciones de harina de pescado ecuatoriano frente a Perú hacia el mercado chino. Finalmente, el método profesional que se empleó fue el criterio de expertos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se reconoce que históricamente Perú es el líder en exportaciones de harina de pescado específicamente hacia el mercado chino en comparación con Ecuador, por ende, se llevara a cabo un análisis de las exportaciones de los dos países para comprender las prácticas y factores que han contribuido al incremento de las exportaciones de harina de pescado peruana, con el propósito de identificar lo que Ecuador necesita para impulsar sus exportaciones de harina de pescado hacia el mercado chino.

Tabla 2

Matriz comparativa del Valor de exportaciones de Harina de pescado a China (miles dólar americano)

Año	Valor exportado de Perú	Valor exportado de Ecuador
2021	1.546.143	62.414
2022	1.512.968	34.185
2023	761.991	53.039

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: Esta tabla muestra el valor de exportaciones de harina de pescado entre Ecuador y Perú hacia el mercado chino en el periodo 2021 al 2023.

En la actualidad, como lo indica, Trade Map (2024) tanto Ecuador como Perú tienen a China como su principal importador, sin embargo, es importante señalar que Perú es el mercado con mayor potencial para las exportaciones hacia el Mercado de China de Harina, polvo y “pellets”, de pescado o de crustáceos, de moluscos o demás invertebrados acuáticos, impropios para la alimentación humana con un valor exportado de \$ 761.991 en el año 2023 a comparación de Ecuador que ocupa el onceavo lugar de exportaciones en China con un valor de \$ 53.039 del mismo año antes mencionado



Bernales (2020), menciona que Perú se ubica entre los diez principales países productores de recursos pesqueros a nivel mundial, debido a la abundante biomasa marina presente en su costa del Pacífico. Este recurso representa un componente estratégico para la economía nacional, siendo la pesca de anchoveta la actividad más relevante para la producción de harina de pescado. Se estima que aproximadamente el 95% de la captura de esta especie se destina a dicho proceso, consolidando a Perú como el principal productor de harina de pescado a nivel global.

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023), en Ecuador existen 35 empresas dedicadas a la elaboración de harina de pescado en la región costa, sin embargo, como señala MarinTrust (s.f), en su base de datos 11 empresas ecuatorianas cuentan con esta certificación en comparación con Perú que cuenta con 12 de 57 empresas, certificadas bajo el estándar MarinTrust. Esta certificación otorga una ventaja competitiva significativa, permitiendo alcanzar una mejor posición en el mercado internacional.

Considerando los datos previos, se puede destacar que en Ecuador el 31,4% de las empresas dedicadas a la producción de harina de pescado cuentan con la certificación MarinTrust, en contraste en Perú solo el 21,1% de las empresas en este sector están certificadas. Esta diferencia revela que Ecuador mantiene una mayor proporción de empresas certificadas en comparación con Perú, lo que demuestra un nivel más alto de cumplimiento con los estándares internacionales de calidad y sostenibilidad. Este hecho otorga a la industria pesquera ecuatoriana una ventaja competitiva, fortaleciendo su posicionamiento en los mercados internacionales, donde los estándares de calidad y sostenibilidad son los factores claves para el éxito.

Tabla 3
Número de empresas certificadas bajo el estándar MarinTrust

ECUADOR		PERÚ	
Empresas certificadas	Total	Empresas certificadas	Total
<ul style="list-style-type: none"> • Borsea • Exu S.A. • Fortidex S.A. • Lucomercon S.A. • Manabita de Comercio S.A. • Mancorsacom • Marine Protein Marprot S.A. • Nirsa S.A. • Productos Pesqueros S.A. • Produpes • Tadel S.A. 	11	<ul style="list-style-type: none"> • Austral Group S.A.A. • Compañía Pesquera del Pacífico Centro S.A. • Corporación Pesquera Inca S.A.C. (COPEINCA) • Pesquera Cantabria S.A. • Pesquera Capricornio S.A. • Pesquera Caral S.A. • Pesquera Centinela S.A.C. • Pesquera Diamante S.A. • Pesquera Exalmar S.A. • Pesquera Hayduk S.A. • Pesquera Jada S.A. • Tecnológica de Alimentos S.A. (TASA). 	12

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: Esta tabla muestra las empresas de Ecuador y Perú que se encuentran certificadas bajo el estándar MarinTrust.

De acuerdo a Avendaño et al (2023), el cuadro de matriz de perfil competitivo presentado previamente permite identificar las fortalezas y debilidades que tiene Ecuador en cuanto al producto harina de pescado en comparación con su principal competidor directo que es Perú; el proceso de evaluación incluye asignar factores críticos, luego a cada uno de ellos se le distribuye un peso el cual 25-35% se lo considera muy importante, del 10-25% importante y del 0-10% poco importante, asimismo se le otorga una calificación donde 1 es muy deficiente y 4 muy eficiente y finalmente se determina la ponderación con la multiplicación del peso y la calificación; la suma de los totales se los compara para identificar como se posiciona Ecuador frente a Perú y también se visualiza en que factores se tiene ventajas o desventajas.

Tabla 4
Matriz de perfil competitivo (MPC)

	Factores críticos	Peso	Empresas ecuatorianas dedicadas a la producción de harina de pescado		Empresas peruanas dedicadas a la producción de harina de pescado	
			Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
FC1	Ubicación geográfica	10%	1	0,1	4	0,4
FC2	Capacidad de producción de las empresas	20%	2	0,4	4	0,8
FC3	Infraestructura adecuada en la cadena de producción	20%	2	0,4	4	0,8
FC4	Preferencias arancelarias producto de acuerdos y tratados internacionales	20%	2	0,4	4	0,8
FC5	Certificaciones internacionales	30%	2	0,6	2	0,6
		100%		1,9		3,4

Fuente: Elaborado por las autoras

De acuerdo con la información presentada en la tabla 4, el caso ecuatoriano refleja deficiencias en aspectos clave como la ubicación geográfica, la capacidad de producción de las empresas, la infraestructura adecuada en la cadena de producción, las preferencias arancelarias producto de acuerdos y tratados internacionales. Estas brechas se hacen evidentes al compararlo con las ventajas competitivas del caso peruano. Sin embargo, las certificaciones internacionales representan un factor estratégico que puede ser optimizado. Por ello, este aspecto adquiere una importancia significativa en el contexto ecuatoriano.

Según Suárez et al (2021), menciona que la herramienta de matriz de perfil competitivo le ayudo a identificar cuatro factores; tres internos y uno mixto, los cuales les permitieron conocer los resultados de las investigaciones ayudándole a direccionar estratégicamente la organización. Así mismo, Hidalgo et al (2024), resalta que la aplicación de la matriz de perfil competitivo (MPC) ha probado ser una herramienta clave para analizar el rendimiento de los deportistas, además de que ofrece una evaluación completa de los puntos fuertes, siempre y cuando se realice un análisis exhaustivo de los factores clave.

Tabla 5

Propuesta de la estrategia de diferenciación basada en la certificación ASC y propuesta de valor enfocada en el marketing sostenible.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN BASADA EN LA CERTIFICACIÓN ASC

	Actividades	Acciones	Recurso	Responsable	Presupuesto	Tiempo	Indicador KPI	
enfocada en el Market	Certificación ASC	Sostenibilidad	Adoptar la certificación internacional reconocida como la ASC al sistema de gestión empresarial de las empresas para registrar y monitorear el cumplimiento de estándares de sostenibilidad en la acuicultura	Incorporar profesionales con experiencia en certificaciones internacionales que aseguren el cumplimiento de los estándares.	Gerente de producción, jefe de calidad, equipo de certificaciones	Alto	8-12 meses	5% de clientes quedarán satisfechos con el producto certificado ASC.
				Instalaciones adecuadas para cumplir con los estándares de sostenibilidad	Equipos de reciclaje y aprovechamiento de subproductos			
	Trazabilidad del producto	Implementar un software de trazabilidad al ERP	Software de trazabilidad	Gerente de Producción, Ingeniero de	Medio	6 a 8 meses	50% de los productos estarán	



Responsabilidad Social Empresarial	de la empresa para registrar y monitorear el movimiento del producto en la cadena de suministro	Etiquetas RFID de identificación y dispositivos de lectura RFID.	Automatización, jefe de Calidad, Departamento de Tecnología e Información, Equipo operativo.			correctamente registrados en el sistema de trazabilidad del ERP.
	Comprometerse a desarrollar y difundir de manera anual las iniciativas y avances de la empresa en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).	Plataformas de comunicación internos y externos tales como sitio web, redes sociales y boletines informativos. Software de gestión de RSE para recopilación de datos y seguimiento de métricas.	Comité de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Dirección de Comunicación.	Bajo	12 meses (publicación anual)	65% de las iniciativas de RSE serán difundidas de manera efectiva durante el año.

Fuente: Elaborado por las autoras



Los resultados obtenidos de los expertos proporcionan una perspectiva valiosa sobre la implementación de estrategias de diferenciación basada en la certificación ASC y la propuesta de valor enfocada en el marketing sostenible en la industria de la harina de pescado. A continuación, se presenta un análisis de estos resultados:

La mayoría de los expertos coincidió en que la adopción de la certificación de Aquaculture Stewardship Council (ASC) es una herramienta eficiente para no solo lograr una diferenciación competitiva y sostenible en el mercado chino sino también ampliar nuestra presencia en nuevos mercados para diversificar las oportunidades de crecimiento. Según Morales et al., (como se citó en Zamora et al.) la certificación Aquaculture Stewardship Council (ASC) fomenta la evolución positiva de las prácticas acuícolas, garantizando un mejor desempeño en términos sociales y ambientales.

Por otro lado, los expertos evaluaron positivamente la implementación de sistemas de trazabilidad transparentes como una propuesta de valor adecuada para diferenciar la harina de pescado ecuatoriano. Dado que, fomenta la claridad en la cadena de suministro, asegurando que los clientes tengan información sobre la procedencia de la harina de pescado ecuatoriano (Global Seafoods North America, 2025).

A su vez, la mayoría de los expertos consideró que las prácticas de responsabilidad social empresarial tienen un impacto eficiente en la mejora de la reputación y el posicionamiento de la harina de pescado ecuatoriano hacia el mercado chino. Considerando que, en los últimos años la responsabilidad social empresarial en China ha comenzado a ganar relevancia, puesto que las empresas chinas reconocen que para mantenerse competitivas a nivel global es esencial incorporar prácticas responsables tanto en el ámbito social como ambiental (Lazovska, 2017).

Finalmente, aunque las evaluaciones fueron mayoritariamente positivas, algunos expertos señalaron que el plan de acción y las categorías e indicadores del sistema de control (KPI) podrían mejorarse dando énfasis en que los elementos estén bien estructurados y alineados con los objetivos estratégicos para garantizar una implementación y seguimiento efectivos. En este contexto como lo indica Mora et al (2020), en el ámbito empresarial, las certificaciones representan un elemento estratégico no solo al contribuir al fortalecimiento de la reputación y evidenciar el compromiso con la responsabilidad social, sino que también optimiza las oportunidades de expandirse a nuevos mercados.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo, se concluye que la implementación de la estrategia de diferenciación basada en la certificación internacional ASC constituye una oportunidad significativa para fortalecer la competitividad de la harina de pescado ecuatoriano frente a Perú en el mercado chino. Al centrarse en la optimización de los procesos internos y en la adaptación a las exigencias del mercado internacional, esta estrategia amplía las oportunidades de crecimiento y consolidación del sector en el mercado.

En este contexto, la adopción de certificaciones internacionales orientadas a la sostenibilidad se convierte en un aspecto esencial para fortalecer la posición del producto en el mercado internacional. Estas certificaciones no solo aseguran el cumplimiento de estándares internacionales de calidad y responsabilidad ambiental, sino que también refuerzan la confianza de los consumidores y facilitan la aceptación del producto en el mercado chino. Además, la implementación de sistemas de trazabilidad y prácticas de RSE contribuye a diferenciar aún más la harina de pescado ecuatoriano. Estas prácticas no solo mejoran el desempeño ambiental y social de las empresas, sino que también se alinean con las expectativas de los consumidores y el cumplimiento de las regulaciones en los mercados internacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arroyo, J. (2023). El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación.

Revista Educación, 47(1), 1-13. Obtenido de

<https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v47n1/2215-2644-edu-47-01-00706.pdf>

Avendaño, E., Florian, O., Davila, S., Moreno, E., & Florián, O. (2023). Planeamiento Estratégico Para la Competitividad de una Mype del Sector Comercial .

doi:<https://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2023.1.1.615>

Bermúdez, G., Suarez, S., Vallejos, A., Onofre, N., & Mora, W. (2024). Impacto de las exportaciones petroleras y no petroleras sobre la balanza comercial: un análisis econométrico del caso de Ecuador. *Revista latinoamericana de ciencias sociales y humanidades*. Obtenido de

<https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/2594/3243>

Bernales, M. (2020). *Desarrollo de un sistema de control de emisiones de contaminantes atmosféricos para la Industria de Harina de Pescado en el Perú*. Obtenido de



https://www.semanticscholar.org/paper/Development-of-an-air-pollutant-emission-control-in/c3663452f6fb627e92e2adc21e2cb76790a0e86c?utm_source=consensus

Briones, T., Damián, C., & Sumba, R. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Revista Polo del conocimiento*, 6(3), 2026-2044. doi:10.23857/pc.v6i3.2490

Cámara Nacional de Pesquería. (2020). *La producción de harina de pescado demanda seguridad jurídica y sostenibilidad*. Obtenido de <https://camaradepesqueria.ec/la-produccion-de-harina-de-pescado-demanda-seguridad-juridica-y-sostenibilidad/>

Cantillo, J., Martín, J., & Román, C. (2020). Experimentos de elección discreta en el análisis de las preferencias de los consumidores por productos de pescado: una revisión sistemática de la literatura. *Food Quality and Preference*, 84, 103952. doi:<https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.103952>

Carrió, J & Carolina Consolacion Segura. (2006). *La diferenciación como estrategia*. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25207w/Diferenciacion_S7.pdf

Díaz, J., Zamora, M., & Mora, N. (2019). La innovación como factor de competitividad de productos ecuatoriano período 2012-2017. *Revista Investigación y Negocios*, 12(19), 7-17. Obtenido de http://www.scielo.org/bo/pdf/riyn/v12n19/v12n19_a02.pdf

Escarabay, T., Anastacio, J., Población, E., Jiménez, V., Jurado, V., Coello, S., . . . Orellana, D. (2020). *Primeras lecciones aprendidas del Proyecto de Mejora Pesquera de Pelágicos Pequeños Ecuador. Cadenas Mundiales Sostenibles de productos del mar*. Obtenido de <https://globalmarinecommodities.org/en/publications/first-lessons-learned-from-the-small-pelagics-sustainability-fishery-improvement-project-ecuador/>

Food and Agriculture Organization (FAO). (2012). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2012*. Obtenido de <https://globaltrends.thedialogue.org/publication/el-estado-mundial-de-la-pesca-y-la-acuicultura-2012/>

García, A. (2010). *De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: una explicación al comercio internacional*.

Global Seafoods North America. (2025). *Defendiendo la sostenibilidad en la industria pesquera*. Obtenido de



<https://globalseafoods.com/es/blogs/news/sustainability-in-the-seafood-industry?srsltid=AfmBOoozgMrcUgj7q6mzXD5MwEKTnAp8Xmfw5AZhnO7B01kCnhr-gv53>

Hidalgo, R., Peña, J., Navas, A., & Zayas, M. (2024). La matriz de perfil competitivo (MPC): Herramienta estratégica clave en la comparación y valoración de atletas y equipos deportivos. *Ciencia y Educación*. Obtenido de

<https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/zenodo.11179664/507>

Jaramillo, S., & Tonon, L. (2023). Ventajas y desventajas de la firma de tratados de libre comercio. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración (14)*, 155-177. Obtenido de

<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/4120/4154>

Lazovska, D. (2017). *La responsabilidad social en China: Benchmark*. Obtenido de

<https://www.expoknews.com/la-responsabilidad-social-en-china-benchmark/>

Lugones, G., Bianco, C., & Peirano, F. (2012). *Teorías del comercio internacional*. Obtenido de

<https://www.loc.gov/item/2012519737/>

MarinTrust. (s.f). *Sitios con certificación MarinTrust*. Obtenido de <https://www.marin-trust.com/es/centro-de-recursos/lista-de-sitios-certificados-o-aceptados/sitios-con-certificacion-marintrust>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de

https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/China/Beneficios.html

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (s.f). *Tratado de Libre Comercio Ecuador – China*. Obtenido de

<https://www.produccion.gob.ec/tratado-de-libre-comercio-ecuador-china/>

Mora, D., Lituma, A., & Gonzalez, M. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *Revista INNOVA*. Obtenido de *Revista INNOVA*:

<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1274/1692>

Páez, P., Jiménez, W., & Buitrago, J. (2021). Las teorías de la competitividad: una síntesis. *Revista Republicana*, (31), 119.144. doi:<http://dx.doi.org/10.21017/Rev.Repub.2021.v31.a110>

Pro Ecuador. (2018). *Estudio de Harina de Pescado en China*. Obtenido de

<https://www.proecuador.gob.ec/harina-de-pescado-en-china/>



- Ramírez, D., Castillo, M., & Zamora, M. (2023). Evolución de los Arreglos comerciales preferenciales otorgados por Estados Unidos a Ecuador. *Revista Economía y Negocios*, 14(01), 115-134. Obtenido de <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/1072/913>
- Suárez, W., Díaz, J., & Pereira, M. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4138/413868674011/html/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). Obtenido de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>
- Zamora, M., Rivera, K., & Orteja, R. (2021). *La certificación internacional ASC como ventaja competitiva para las empresas exportadoras de camarón de la provincia de El Oro*. Obtenido de <https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/16724>

