

# Exportaciones de la industria pesquera en el 2024: Oportunidades y desafíos

**Ideas para la discusión**

**Fernando Navia Gallardo - Manta, noviembre del 2023**

# Oportunidades y amenazas vistas desde el mercado y el suministro

# Tendencias globales en el consumo de pescado y atributos exigidos:

## Incremento de consumo por parte de un consumidor más exigente

- **El tamaño del mercado mundial del atún** se estimó en 47,63 mil millones de dólares en 2022. Se prevé que este crezca a una CAGR del 3,50% entre 2023-2028.
  - **El mercado global de atún en conserva** fue valorado en \$10 mil millones (2022) y se espera que crezca a una CAGR de 4.63%. Alcanzaría \$13 mil millones en el 2028.
- **Factores que condicionan el desarrollo** de industria del atún son: rápida urbanización, globalización de cocina, agitado estilo de vida de consumidores, creciente concienciación sobre la salud y la responsabilidad social y ambiental.
- **Asia Pacífico es el mercado más grande de conservas** de atún (50% de la cuota de mercado global). El crecimiento en la región es atribuido al crecimiento poblacional, la urbanización y el incremento de la renta disponible.

# Cifras iniciales:

## De Ecuador y sus competidores principales:

- **En el 2022, la industria pesquera exportó \$ 1.914 millones**, de los cuales \$ 1.270 millones se facturaron por lomos y conservas de atún (66% de las exportaciones).
- **Los principales grupos arancelarios** exportados incluyen, además de los anteriores a pescado fresco y refrigerado y filetes de pescado.
- **Ecuador:** el 80 % de sus exportaciones se concentran en España (27,6 %), EE. UU. (13,3 %), Italia (8,6 %), Colombia (8,2 %), Reino Unido (8,1 %), Argentina (5,9 %), Chile (5 %) y Países Bajos (5 %)
- **Tailandia** concentra el 80 % de sus ventas en trece países, de los cuales destacan Estados Unidos, Japón, Australia, Egipto, Libia y Canadá.
- En 2022, el 80 % de las **exportaciones chinas** de atún se concentran en ocho países: Tailandia (39,4 %), España (13,1 %), México (8 %), Argelia (6,1 %), Vietnam (4,8 %), Malasia (3,3 %), Taiwán (3,3 %), Portugal (3 %). Son principalmente lomos precocidos.

Fuente: Cámara Nacional de Pesquería

# Actualidad: a la semana 40:

**La demanda mundial de materias primas y productos terminados de atún congelado disminuyó en el primer semestre de 2023, con capturas menores en el Océano Pacífico que el año pasado.**

- **Los procesadores de atún del sudeste asiático y Europa redujeron importaciones** de materias primas en el primer trimestre de 2023 al disminuir las capturas de atún oceánico, aumentar los precios del pescado y por la menor demanda de atún enlatado en Norte América y Europa.
- **El costo del envío de atún congelado a Tailandia** alcanzó el máximo de cinco años (USD 2 mil a USD 2,03 mil/TM) entre el 23 de abril y el 23 de julio. Por lo tanto, las importaciones de atún crudo congelado y precocido han disminuido en 2023.
- **Pese al aumento de precios, las importaciones de atún rojo congelado aumentaron 4,16%** hasta las 123,1 miles de TM. Las de aleta amarilla cayeron 28% hasta las 20,3 mil TM.
- Hubo **tendencias similares en Filipinas, Ecuador y España**. En Filipinas, las importaciones de Aleta Amarilla congelado aumentaron 3,5% interanual, hasta las 25.530 toneladas.
- Las importaciones de atún congelado en España fueron 13,3% superiores a las del UK y Latinoamérica.

## Desempeño de las exportaciones ecuatorianas en las principales clasificaciones arancelarias: caen en valor y cantidad exportada las principales exportaciones:

Si cae más la cantidad que el valor, la caída de precio no evitó la pérdida de clientes:

Exportaciones Ene - Ago	Ago 2022 TM	Ago 2022 USD x 1,000	USD/TM 2022	Ago 2023 TM	Ago 2023 USD x 1,000	USD/TM 2023	Variación TM 2022 - 2023	Variación USD 2022 - 2023	Variación USD/TM 2022-2023	Países destino	Principal destino
<b>Congelado</b>	54,698	91,852	1,679	31,529	56,524	1,793	<b>-42%</b>	<b>-38%</b>	7%	50	España (19%)
<b>Filetes</b>	14,900	131,791	8,845	11,918	96,364	8,086	<b>-20%</b>	<b>-27%</b>	<b>-9%</b>	34	USA (66%)
<b>Conservas</b>	210,678	922,385	4,378	182,850	861,109	4,709	<b>-13%</b>	<b>-7%</b>	8%	64	España (22%)
<b>Totales</b>	<b>280,276</b>	<b>1,146,028</b>	<b>4,089</b>	<b>226,297</b>	<b>1,013,997</b>	<b>4,481</b>	<b>-19%</b>	<b>-12%</b>	<b>10%</b>		

Fuente: BCE

**Las exportaciones de conservas de pescado cayeron en volumen y en valor total exportado, manteniéndose concentradas en destinos:**

- Se exportó conservas de pescado a 64 países, **14 de ellos pasaron de comprar el 92% al 93% de lo exportado por Ecuador**, en los períodos bajo análisis.
- **En estos 14 países, el valor de las exportaciones cae 5%** entre los períodos analizados. En los demás países, el valor de las exportaciones cae aún más, porcentualmente.
- **El valor de las exportaciones cae fuertemente en mercados que han sido antiguos y grandes clientes:**

País destino	Export Ago 2022	Export Ago 2023	Diferencia	Dif. (%)
<b>España</b>	\$231,939	\$190,781	-\$41,158	-18%
<b>Italia</b>	\$71,870	\$85,787	\$13,917	19%
<b>Reino</b>	\$67,335	\$73,946	\$6,611	10%
<b>Países Bajos</b>	\$35,669	\$67,732	\$32,063	90%
<b>Alemania</b>	\$22,104	34,352	12,248	55%
<b>Francia</b>	\$36,487	\$32,082	-\$4,405	-12%
<b>Portugal</b>	\$17,226	\$12,508	-\$4,718	-27%
<b>Bélgica</b>	\$14,016	9,199	-4,817	-34%
<b>USA</b>	\$116,948	\$101,330	-\$15,618	-13%
<b>Colombia</b>	\$102,871	\$89,958	-\$12,913	-13%
<b>Argentina</b>	\$61,720	51,908	-9,812	-16%
<b>Chile</b>	\$44,762	\$32,165	-\$12,597	-28%
<b>Venezuela</b>	\$7,254	\$10,052	\$2,798	39%
<b>México</b>	\$13,814	\$9,396	-\$4,418	-32%
<b>Total pareto</b>	\$844,015	\$801,196	-\$42,819	-5%
<b>Total</b>	\$922,385	\$861,109	-\$61,276	-7%
	92%	93%		

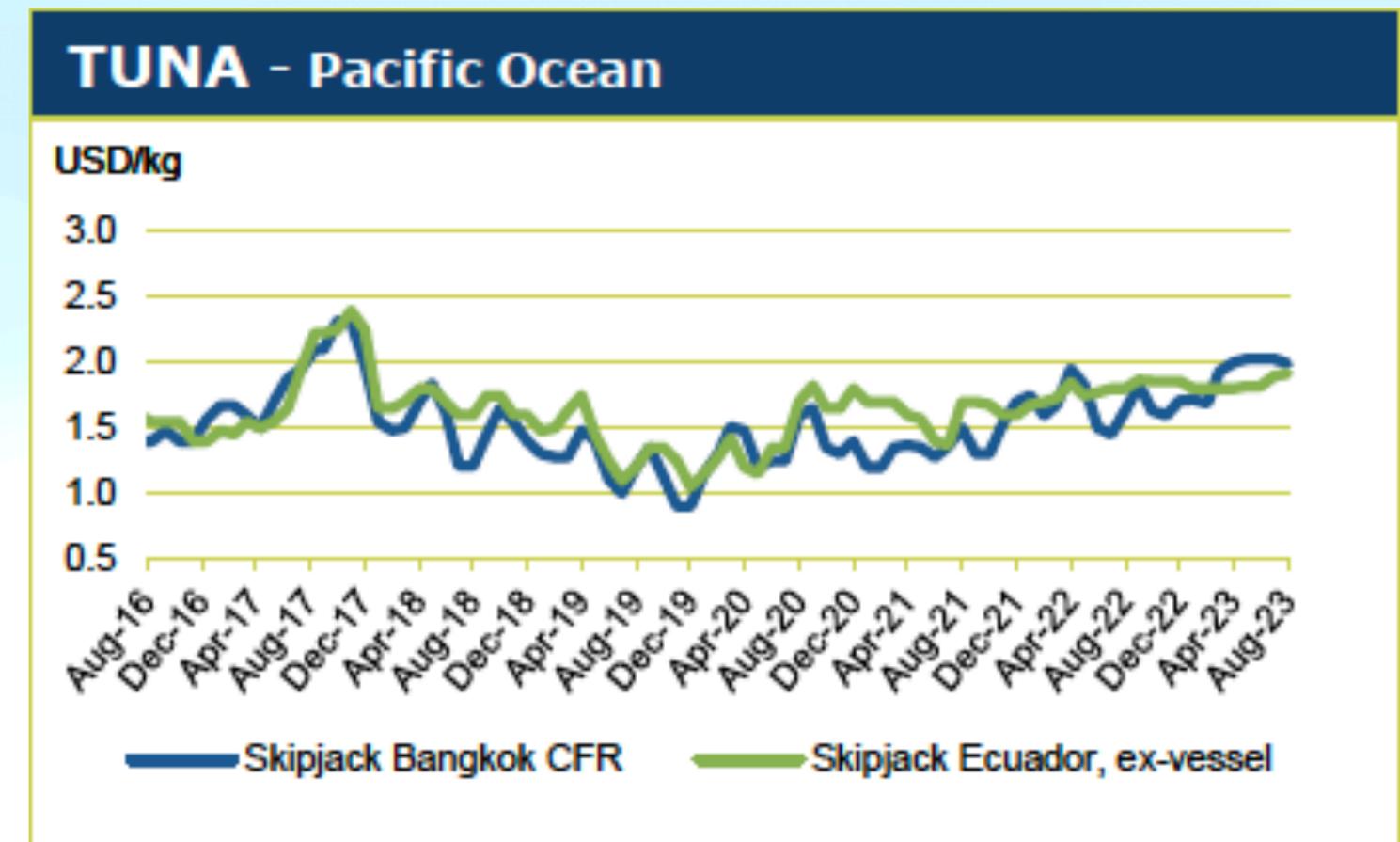
# Del lado del suministro en el Océano Pacífico:

**En el Pacífico Oeste y Central: impactos moderados sobre la cadena del cierre de FADs (Julio - Agosto y Septiembre):**

- Repunte moderado de la pesca de barrilete pese al cierre.
- Precios sin mayores cambios en la tendencia.
- Congestión en puertos antes del cierre (Bangkok)

**En el Pacífico Oriental: precios estables**

- Los primeros 72 días de la veda (CIAT) comenzaron el 29 de julio con el 40% de la flota del OPO no pescó durante esta veda.
- La pesca estuvo de moderada a buena.
- Precios del Barrilete y Aleta Amarilla tuvieron tendencia alcista por la veda.
- Precios estables del Barrilete (Skipjack) y el Aleta Amarilla en el mercado europeo se mantienen estables.
- Precio indicativo de los lomos de Barrilete cocidos y recién limpios a la par con precio de julio.



## La temporada evidencia crónicos desajustes en la cadena de suministros:

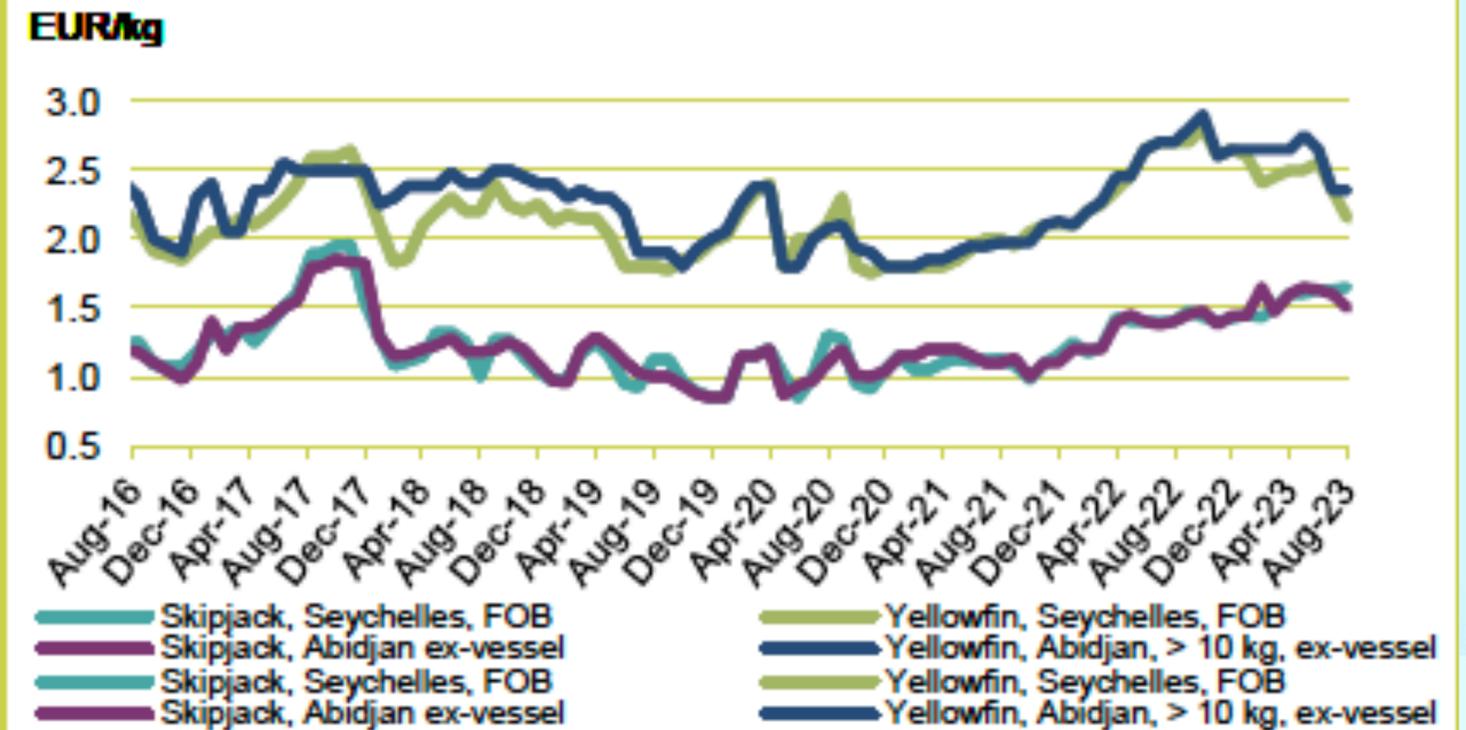
### En el Atlántico: precios variando con inventarios normalizados

- La pesca volvió a ralentizarse después de un breve período de buena pesca a finales de julio.
- Los inventarios de materias primas en las fábricas de conservas locales se han recuperado a un nivel moderado.
- Los precios del Barrilete volvieron a caer, mientras que los precios del Aleta Amarilla se mantuvieron estables.

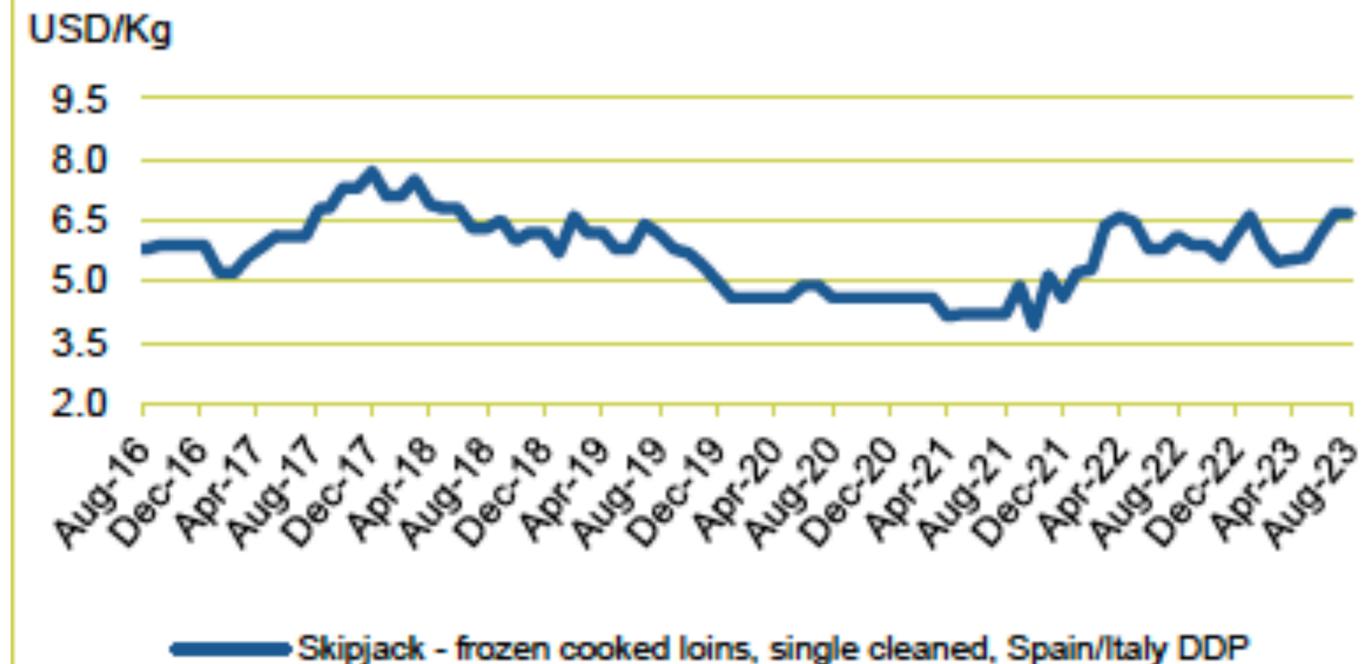
### En el Indico: lenta captura, precios a la baja por estacionalidad

- La captura de verano fue lenta => bajos inventarios de materias primas.
- Precios del listado aumentan y aleta amarilla bajando hasta 2,150 euros por escasa demanda del mercado europeo, por cierre de fábricas de conservas durante verano.

## TUNA - Indian/Atlantic Oceans



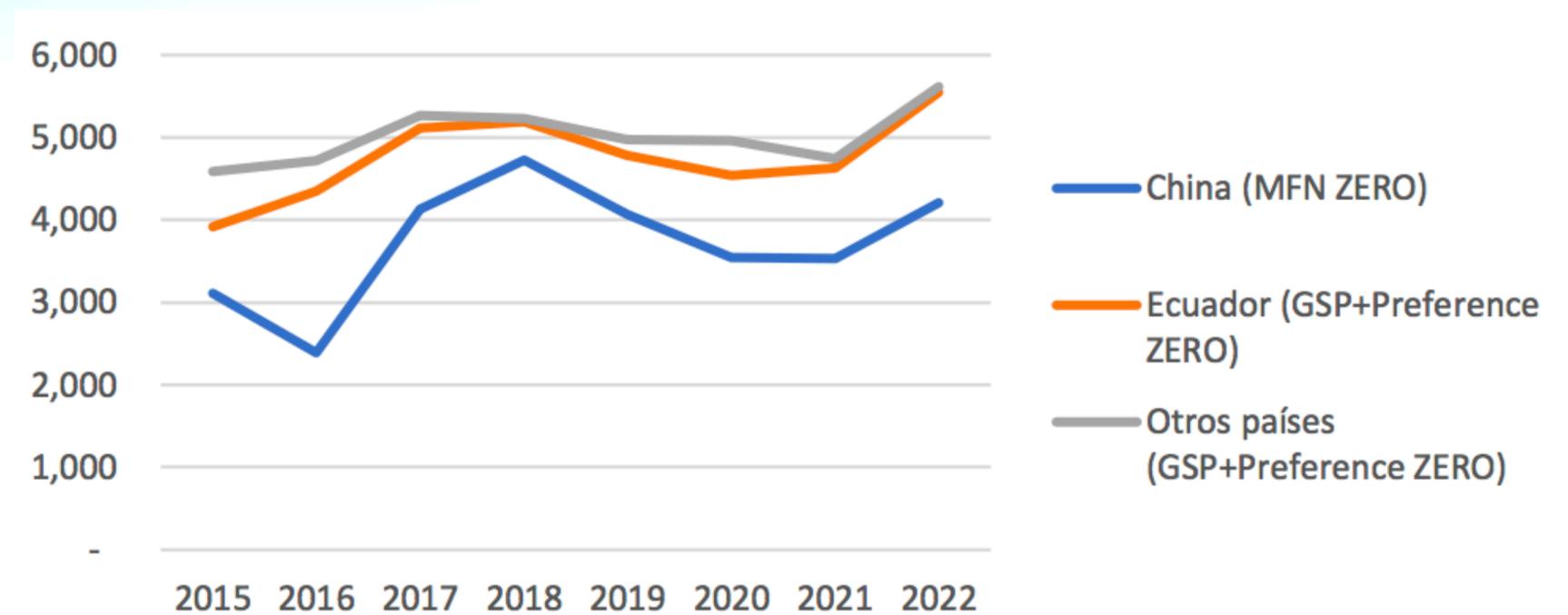
## TUNA - Loins



# Desempeño de las exportaciones ecuatorianas - Europa:

## La competencia china está restando clientes, ventas y márgenes a las exportaciones ecuatorianas:

- China: provoca presión sobre el precio y explota la cuota de mercado de lomos en Europa.
- La participación de Ecuador en el mercado del atún ha caído del 32% al 26%, mientras que la de China creció rápidamente del 9% al 24%, entre 2015 y 2022.
- La política de compras de Europa es aumentar su compra de cuota autónoma cada dos años. El ritmo al que avanzan estas concesiones a China y otros países afecta directamente a Ecuador.
- Hay presión de las empresas atuneras europeas para abastecerse de materia prima china más barata.



## Oportunidades que ofrece el mercado en USA:

## Un mercado por ganar:

- La UE (51%), USA (31%) y Japón (6%) son los mayores consumidores de conservas de atún.
- 262 millones de estadounidenses consumían atún en 2020.
- USA consume mil millones de libras de atún en lata o pouch al año.
  - Solo café y azúcar lo superan en ventas/pie en los autoservicios.
- 88% de hogares en USA han comido conserva de atún. Más de la mitad mensualmente, 40% hasta tres veces al mes y 23% una o más veces a la semana.
- 83% lo come en almuerzo y 45% como cena. 52% en sándwiches, 22% en ensaladas, 15.5% en platos preparados.
- Los hogares con menores de 18 años comen el doble de sándwiches que los hogares sin menores.
- Se come más atún en verano: cerca del 30% del consumo de atún es en esta temporada. Se come menos en Otoño.
- Chunk y light meat en agua son los productos más populares: 75% a 80% del consumo. Albacore y white meat, son el resto.
- 70% de latas y pouches de atún son de Skipjack (algo de Yellowfin) y el resto Albacora (white tuna).

## **China: está importando menos y exportando más, con base al aumento de su capacidad de captura y procesamiento:**

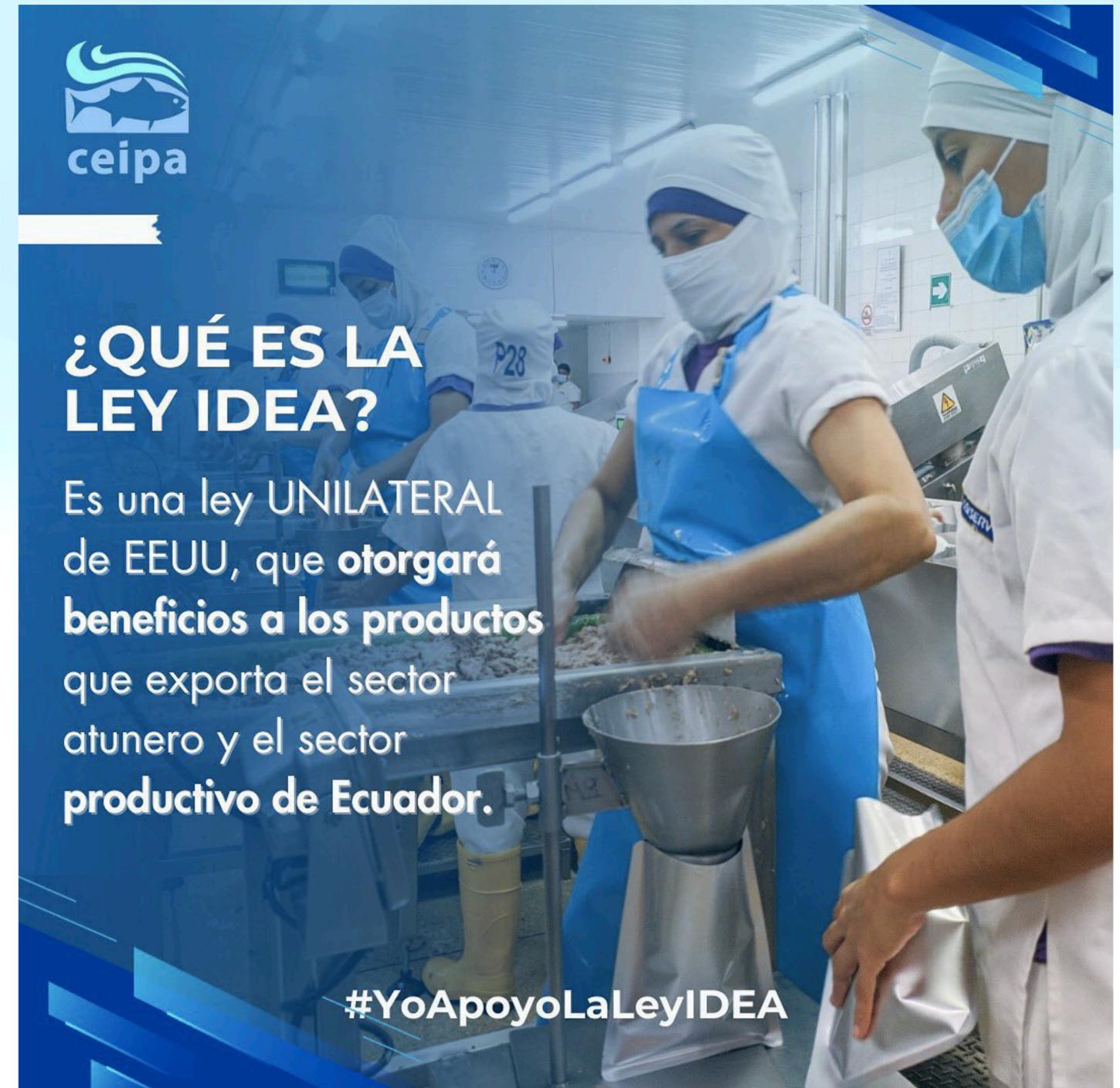
- **El valor de las importaciones** de atún de China en agosto del 23 fue de 4,7 millones de dólares (34,3372 millones de RMB), **el más bajo de este año**, con un aumento interanual del 73,23% en el volumen de importación y una disminución interanual del 15,48% en el valor de las importaciones.
- **Las exportaciones de atún en agosto-23 aumentaron interanualmente el 11,49% en volumen y el 24,16% interanual en valor.** Los filetes de atún congelados elaborados siguen siendo el principal producto de exportación: el 80% de las exportaciones totales.

# La Ley IDEA es la base de la “Oportunidad USA:

## Status: en proceso legislativo:

- Fue presentada por los congresistas republicanos María E. Salazar y Adriano Espailat el pasado 14 de noviembre al seno de la Cámara de Representantes.
- El proyecto otorga exenciones arancelarias al 96% de productos que Ecuador exporta a USA, entre ellos el atún y las rosas.
- Se encuentra en el Comité de Finanzas del Senado, previo a pasar al Pleno. Su análisis puede avanzar de manera paralela, en el Senado y en el Pleno.

Fuente: Primicias, Nov 18/2023;



## Acuerdos de comercio con Corea y ventajas regulatorias

- El consumidor coreano exige calidad.
- Sus 52 millones de habitantes cuentan con \$35,000 de ingreso per cápita (Banco Mundial, 2021), valoran la calidad y están dispuestos a pagar por ella.
- Como consumidor muy informado, el coreano es sensible a la percepción de marca, se interesa en productos que involucren beneficios para la salud y valora el servicio post venta (Reporte de Euromonitor, 2022).
- Por tanto, este es un mercado ideal para los productos de la industria atunera ecuatoriana.

# El frente interno:

## El subsidio: ineludible retiro

- Los subsidios a los combustibles en Ecuador serían retirados, dada la crisis fiscal que debe enfrentar en nuevo gobierno.
- La pesquería ecuatoriana de cerco de atún consumiría 10 millones de galones anualmente, lo que implica de 35 a 45 galones por tonelada capturada.
- El impacto sobre el costo de la tonelada podría estar cerca de \$100 en la estructura de costos.

## Alto costo de entrega de MP:

- La flota ecuatoriana, en muchos casos integrada verticalmente con la industria enfrenta altos costos locales y problemas de escala de embarcaciones.
- Debe asumir inversiones crecientes para continuar compitiendo globalmente.

## El Niño: de moderado a débil

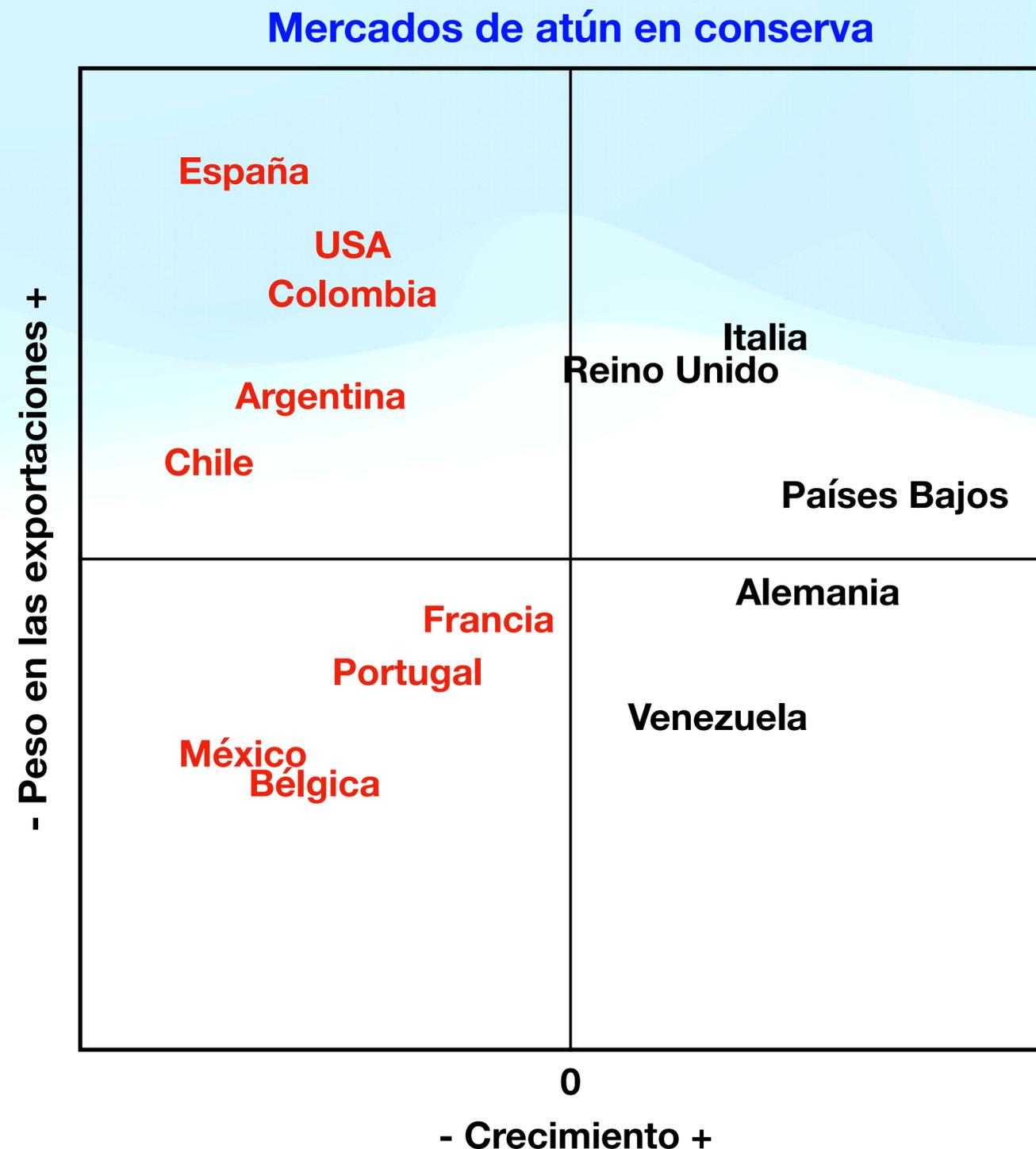
- Las previsiones anuncian un Fenómeno del Niño de moderado a débil
- Esto supondría un impacto menor en la disminución de capturas en el Pacífico Oriental
- Las alertas deben tener en cuenta impactos en capacidad de compra en el mercado nacional y de países vecinos y clientes.

**Reconozcamos los dilemas útiles, de ellos obtengamos conclusiones útiles para competir y triunfar:**

## Aspectos clave para elegir el rumbo de la innovación: formular estrategias diferentes según la intensidad de la competencia y el tamaño de los mercados:

En la mayoría de países de mayor compra, han decrecido las exportaciones ecuatorianas:

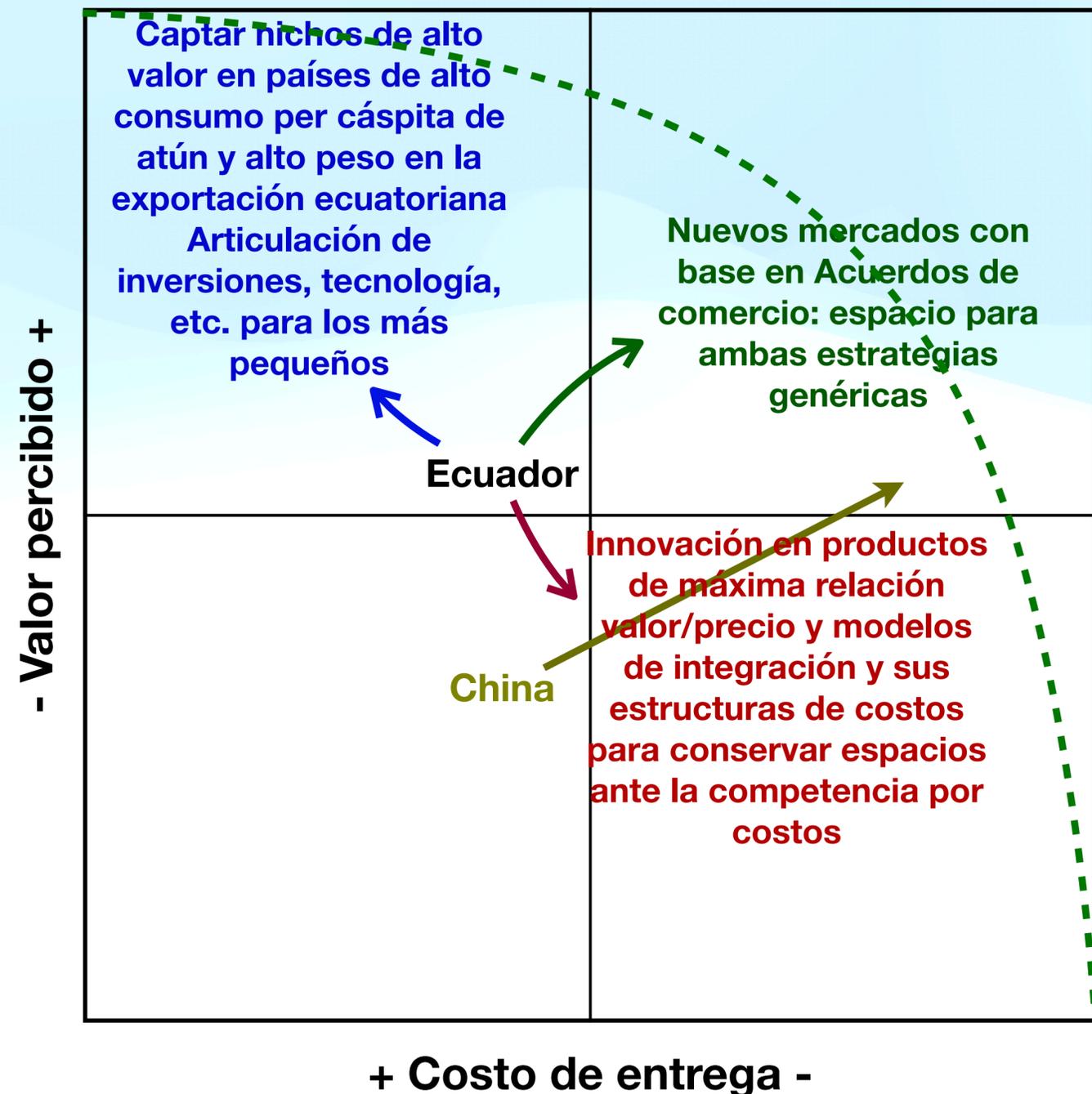
- La competencia ha ocasionado bajas en las ventas en la mayoría de los mercados de mayor peso en las exportaciones ecuatorianas de atún.
- Sin embargo, existen países importantes con peso significativo en las exportaciones que han aumentado sus compras a Ecuador.
  - En los casos de Países Bajos y Alemania se debe tener en cuenta que son puertos de entrada (Rotterdam y Hamburgo).
  - **¿Cuánto puedo confirmar esto?**



¿Se debe cambiar el posicionamiento estratégico? ¿Hay espacio para varias opciones? ¿Ayudaría una marca sectorial más fuerte?

## Estrategias genéricas posibles:

- Mayor valor percibido: Desarrollo de productos de valor, certificaciones, marca sectorial, manufactura flexible, etc.
- Menor costo de entrega: innovaciones profundas en productos de bajo costo y procesos y modelos de integración horizontal y vertical, etc.
  - **“Compiten cadenas de suministros contra cadenas de suministros” (Michael E. Porter)**
- **La otra opción es no hacer nada..... pero dado el entorno, no es elegible.**



# Desafíos de la innovación estratégica para la empresa y la cadena de suministros: ¿Una? ¿Se pueden combinar?

## Estrategia genérica de valor percibido:

- **A la empresa:**
  - Pasar de embarcador de productos de marca privada a comercializador internacional de productos de valor
  - Mayores músculos organizacionales en I+D, mercadeo y manufactura flexible.
  - Certificaciones afines
- **A la cadena de suministro:**
  - Integración de estándares de productos y procesos, de información comercial, del sistema de trazabilidad, de retroalimentación de consumidor, etc.
  - Desarrollo de marca sectorial para la cadena de suministros, pues su relación con el consumidor es a través de las marcas de los clientes del canal.

## Estrategia genérica de bajo costo:

- **A la empresa:**
  - Pasar de embarcador de productos de marca privada a comercializador internacional de productos de máxima relación valor/precio
  - Mayores músculos organizacionales en procesos de producción, estandarización y escala.
    - Las actuales fronteras Vs. Automatización + AI
  - Certificaciones que satisfagan posicionamiento
- **A la cadena de suministro:**
  - Máxima productividad de modelos logísticos y de operaciones y producción de la cadena.
  - Uso de la percepción de calidad generada por la marca sectorial en la promesa de máximo desempeño valor/precio de la oferta

# Desafíos de la innovación estratégica para la institucionalidad gremial privada del sector:

La innovación implica nuevos roles, alcances e impactos para la entidad sectorial:

## Promoción comercial:

Organizar, representar y ejecutar a las empresas del gremio en actividades de promoción comercial

## Gestión comercial:

Representar a los socios en negociaciones de acuerdos comerciales, leyes en países compradores, etc

Proponer y gestionar productivamente la agenda público - privada junto al Gobierno Nacional

## Facilitación comercial:

Articular la transferencia de recursos especializados (tecnología, financiamiento, suministros clave, información especializada o nuevo conocimiento, etc.) para la exitosa ejecución de las estrategias de las empresas y cadenas de suministros, la generación de escala y la mejora del poder negociador de sus representados.

# Sugerencias para la acción: empezar creyendo que cambiar la realidad es posible:

Areverse a escoger cursos de acción: “estrategia es escoger”:

¿Cómo percibir o proponer el rumbo de la innovación?

- Las cadenas de suministro del sector necesitan contar con nuevos modelos de competencia en su ecosistema.
- Los niveles de costo de entrega que marcan los competidores, la actual naturaleza del producto y la débil conexión con el consumidor obligan cambios disruptivos:

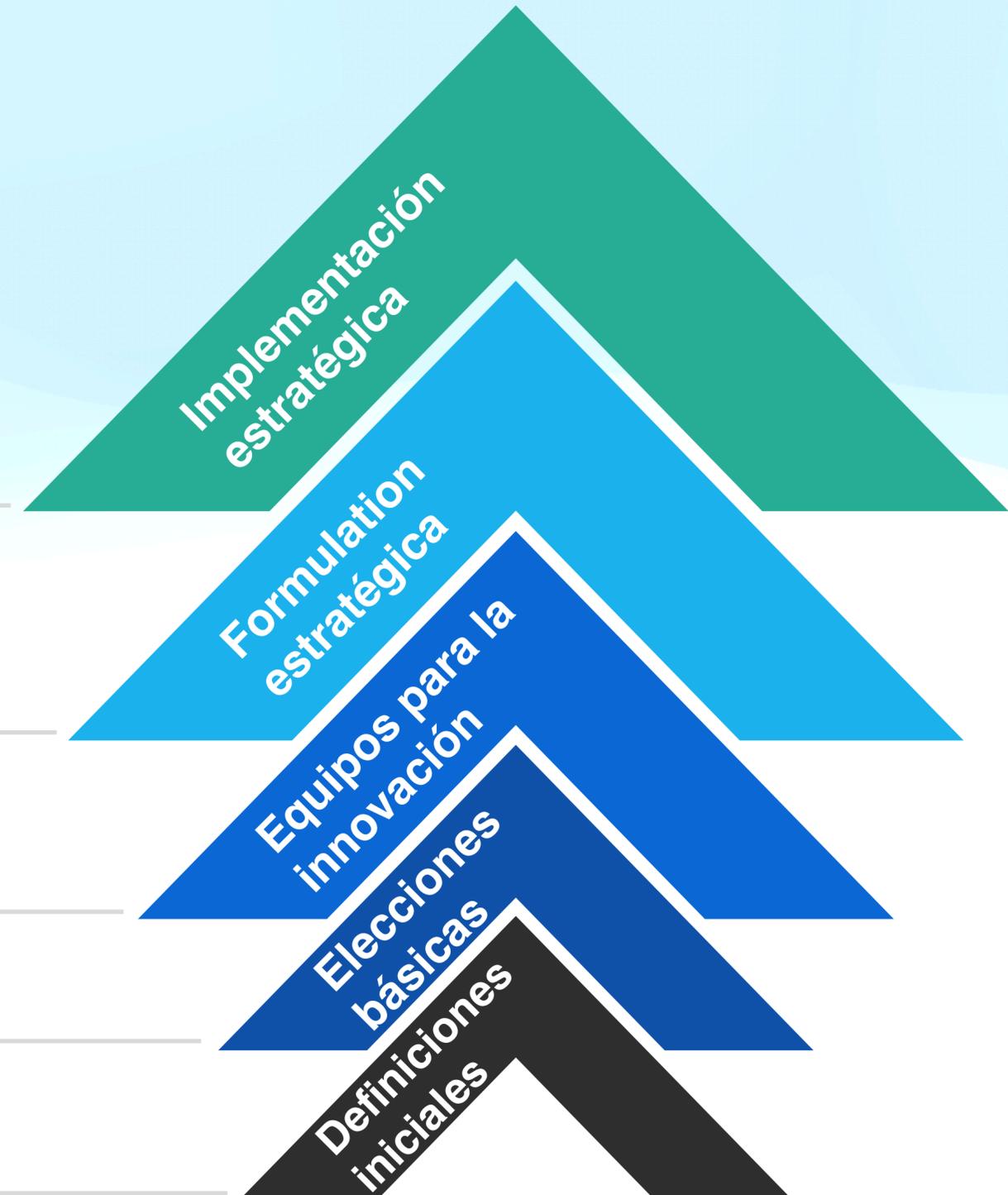
**05** Tender redes, legitimar, generar capacidades, competir, comunicar

**04** Formular elecciones estratégicas más allá de la empresa, sobre encadenamientos competitivos, articulación entre privados y público - privada

**03** Areverse a pensar fuera de la caja, integrando equipos de aprendizaje acelerado para innovar con éxito

**02** ¿Valor o costo? Identificar los drivers que inciden en el éxito de la elección en cada caso

**01** Pensar la innovación como cadena: ¿Una nueva visión? Tener presente que las estrategias genéricas no comprenden solo la manufactura



# Gracias por su atención.

**Fernando Navia Gallardo**  
**Gerente general**  
[fnavia@naviaconsulting.us](mailto:fnavia@naviaconsulting.us)

*Miami*

*Guayaquil*

*Quito*