



PROYECTO DE TITULACIÓN:

**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA FORTALECER POSICIÓN DE
MERCADO DE UNA EXPORTADORA DE CAMARÓN EN ECUADOR “ABC”**

Previa la obtención del Título de:

MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

TERESA SILVANÍA LARRETA MENDOZA

Guayaquil – Ecuador

2024

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutor, por su guía y apoyo durante este proyecto. También agradezco a mi familia y amigos por su constante ánimo y paciencia. Sin su respaldo, este logro no habría sido posible.

DEDICATORIA

A todos aquellos que perseveran, demostrando que, aunque el camino esté lleno de desafíos, es posible alcanzar la meta con determinación y esfuerzo.

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Holger Barriga Medina
Tutor del Proyecto

Mary Jovanna Rivadeneira Morales
Evaluador 1

María Claudia Márquez Pinoargote
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo TERESA SILVANÍA LARRETA MENDOZA acuerdo y reconozco que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al autor que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 23 de enero del 2025.

FIRMA MAESTRANTE

Estrategia de crecimiento para fortalecer posición de mercado de una exportadora de camarón en Ecuador “ABC”

Teresa Silvanía LARRETA MENDOZA

Palabras clave:

Camarón, exportaciones, crecimiento, caso de negocio

Códigos JEL

L25, M21

Key words

Shrimp, exports, growth, business case.

JEL Codes

L25, M21

Resumen: El objetivo del presente caso de negocios fue identificar la mejor alternativa para continuar con el crecimiento y fortalecer la posición en el mercado de la empresa exportadora de camarón ABC. Siguiendo la metodología de caso de negocio de Harvard, se analizó y determinó que la diversificación es la opción más viable y beneficiosa económicamente para la empresa. Esta estrategia permitirá explorar nuevos mercados y segmentos, reducir la dependencia de un solo producto y fomentar la innovación. Los análisis financieros indican que la diversificación generará un mayor margen de rentabilidad, contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa.

Abstract: The objective of this business case was to identify the best alternative to continue the growth and strengthen the market position of the ABC shrimp exporting company. Following the Harvard business case methodology, it was analyzed and determined that diversification is the most viable and economically beneficial option for the company. This strategy will allow exploring new markets and segments, reducing dependence on a single product and promoting innovation. Financial analyses indicate that diversification will generate a higher profit margin, contributing to the sustainable growth of the company.

1. Definición de oportunidad

El mercado global del camarón está experimentando una transformación significativa. Se estima que llegará a 125,40 mil millones de dólares en 2024, con una proyección de crecimiento continuo que lo llevará a 134,80 mil millones de dólares para 2029. Este incremento se dará a una tasa compuesta anual del 1,46% durante el período previsto (2024-2029), de acuerdo a las estimaciones de Mordor Intelligence (2024). A nivel internacional, Ecuador cuenta con una importante participación en producción de camarón. Ecuador representa el 30% de la producción mundial, es decir, que un crecimiento del 15% en la producción de Ecuador se traduce en un aumento significativo de 4,5 puntos porcentuales en el volumen de producción a escala global (Mendoza, 2024). Otros grandes productores de camarón son India, con casi el 30% de la producción mundial, Indonesia (entre el 15% y el 18%) y Vietnam (10%). También el camarón ecuatoriano llega a más de 60 mercados en todo el mundo, posicionándolo como uno de los principales exportadores de este producto a nivel internacional.

En la economía ecuatoriana, el camarón es un pilar fundamental tanto por su participación en las exportaciones como por su generación de empleo. Con una participación del 27,4% del total de exportaciones durante el primer trimestre del 2024, el camarón se posiciona como el producto no petrolero más importante en el país, superando incluso a otros gigantes como el banano y el cacao (BCE, 2024a). De igual forma, la industria camaronesa genera más de 290.000 plazas de empleo, lo que la convierte en una fuente crucial de sustento para miles de familias ecuatorianas (Mendoza, 2024).

Las exportaciones de Ecuador, específicamente de productos como camarón, cacao y banano, representan una parte fundamental de su economía, y el análisis realizado por Taco-Lambert y Pizarro-Romero (2023) revela una alta dependencia de estos productos, con Estados Unidos, China, Vietnam y Perú como los principales mercados. Esta dependencia es especialmente crítica en el contexto de la disminución de los precios de productos petroleros, lo cual ha impulsado la necesidad de diversificación económica. Sin embargo, la baja productividad e innovación en la producción de estos *commodities* ha llevado a una economía de escalas decreciente, un fenómeno común en muchas economías de América Latina, según el análisis basado en el modelo de Cobb Douglas (Mora, Martínez y Luzuriaga, 2020). Surge así la importancia de mejorar la productividad e innovación para asegurar un crecimiento económico sostenible.

Tras tres años consecutivos de un sólido crecimiento en ventas, el sector camaronero experimentó una contracción del 1,2% en 2023 (Figura 1). Esta contracción se debió a una caída en los precios de venta en los mercados internacionales como consecuencia de una reducción de la demanda proveniente de China, lo que desencadenó una guerra de precios en el mercado asiático con India y Vietnam.

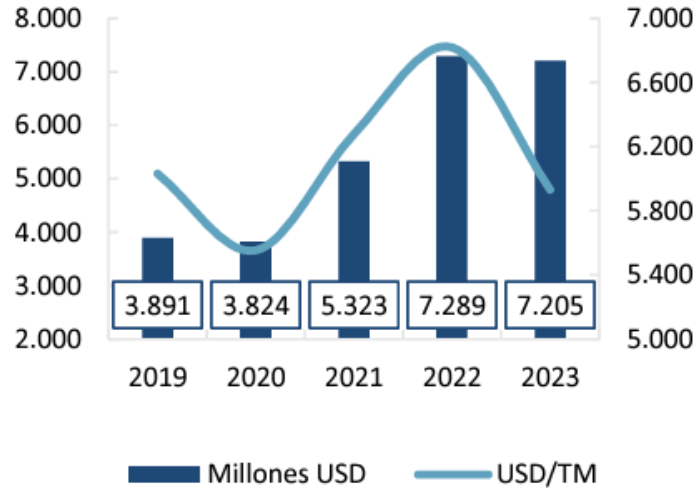


Figura 1. Ventas de camarón en millones de dólares.

Fuente: BCE (2024)

Elaboración: BCE (2024)

La Figura 2 muestra la balanza comercial del Ecuador al mes de marzo 2024 (BCE, 2024b), destacando el liderazgo del camarón al haber sido partícipe de un total de 514,9 millones USD FOB, frente al banano que obtuvo la segunda posición con 314,9 millones USD FOB. El liderazgo del camarón en la balanza comercial del país ha sido constante, dejando una brecha importante que el banano no ha sido capaz de superar en los últimos años.

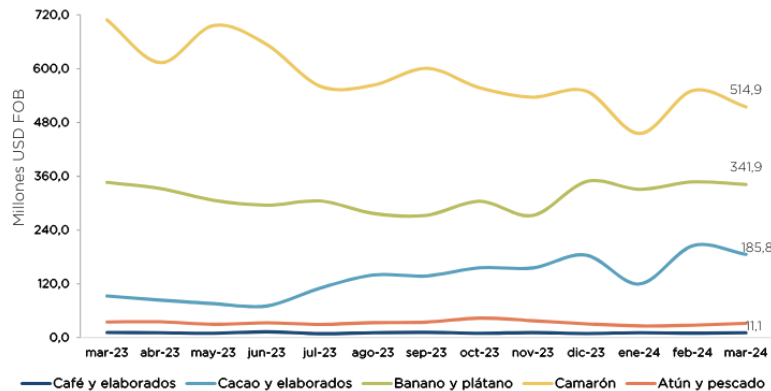


Figura 2. Evolución de la Balanza Comercial por productos.

Fuente: BCE (2024b)

Elaboración: Autor

En el primer trimestre del 2024, las exportaciones de camarón ecuatoriano registraron un valor total de USD 1.521,4 millones y 275.000 toneladas métricas (BCE, 2024a). A pesar de ser el principal producto no petrolero de exportación del país, el sector experimentó una

contracción tanto a nivel trimestral (-7,5%) como interanual (-18,7%) en comparación con el mismo período del año anterior. Esta disminución se atribuye principalmente a la menor demanda de camarón en China, uno de los principales mercados de destino de Ecuador (Ullusco, Garzón, Quezada, y Barrezueta, 2021).

Respecto a los desafíos del sector, Idoniboye (2024) analizó que el sector camaronero ecuatoriano, después de años de fuerte crecimiento, en el año 2023, los ingresos por exportaciones de camarón disminuyeron debido a los débiles precios del mercado y los altos costos de los insumos. Esta enfrenta numerosos desafíos, incluyendo enfermedades y el impacto ambiental, lo que aumenta los costos y complica su sostenibilidad (Ekos Negocios, 2020). Se suman también riesgos políticos y dependencia de China como principal mercado de exportación (Pesantes, 2024). Ecuador es el mayor exportador mundial de camarón, pero China está tratando de aumentar su propia producción nacional.

Las exportaciones de camarón ecuatoriano han experimentado un crecimiento anual constante desde 2010, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 17,9% entre 2010 y 2023. Sin embargo, hubo dos excepciones; en el año 2020, el valor de las exportaciones se contrajo 1,1% debido a los confinamientos por el COVID-19, y en el año 2023, el valor total de las exportaciones de camarón cayó un 5,5% (Alvarez, Vera y Soto, 2021).

El descenso del consumo en China, debido a la prohibición de comprar, vender y consumir camarón ecuatoriano en varios estados chinos tras detectar rastros de COVID-19 en las exportaciones de tres empresas, fue un factor clave en la contracción de la demanda (Peñaloza, Vega, Garzón, y Prado, 2021; La República, 2020; El Universo, 2019). A esto se suma que en febrero y marzo de 2024, la Administración General de Aduanas de China suspendió a nueve empresas ecuatorianas exportadoras de camarón por incumplir con los niveles de preservante y las normas de etiquetado. Esta suspensión temporal de las exportaciones exacerbó la contracción del sector.

A pesar de ser el país productor de camarón más eficiente, la industria ecuatoriana se encuentra en aprietos por los precios bajos. El precio promedio de exportación por tonelada de camarón ecuatoriano disminuyó un 17,4% en 2023, el nivel más bajo desde 2010. Esto también trae como consecuencia que las ganancias del sector también se desplomen, como se evidenció en 2023. Sin embargo, el camarón sigue siendo un producto crucial para la economía ecuatoriana. Se espera que el sector se recupere en los próximos trimestres (FAO, 2020) a medida que la demanda en China se estabilice y las empresas exportadoras ecuatorianas implementen las medidas necesarias para cumplir con las normas chinas (Armijos, 2020).

Otra importante noticia, es el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Ecuador y China. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2024) es una gran oportunidad para el país por los posibles beneficios del acuerdo, incluido el aumento de las exportaciones y el crecimiento económico. Se espera que este acuerdo sea particularmente beneficioso para las

exportaciones de camarón, banano y cacao. También existe expectativa en la creación de empleos y aumento en la inversión extranjera. El TLC se firmó el 14 de marzo de 2024 (SICE, 2024), en este, los aranceles sobre el 99% de los productos se eliminarán gradualmente en los próximos 10 años, y se espera que el comercio bilateral entre Ecuador y China alcance los \$10 mil millones en los próximos cinco años.

La dependencia de China como el principal mercado de exportación también ha generado preocupaciones, ya que China busca mejorar su autosuficiencia en la acuicultura de camarones. Sin embargo, el camarón ecuatoriano tiene ventajas competitivas, como su resistencia a patógenos y su adaptación al entorno local (FeedInfo, 2024). Así mismo, el camarón, el protagonista en las mesas ecuatorianas y el favorito de muchos paladares alrededor del mundo, no es inmune a las fluctuaciones de precio en el mercado internacional. Esta volatilidad, como se le conoce técnicamente, responde a una dinámica compleja de factores que influyen en su valor en los mercados internacionales.

De acuerdo con la investigación realizada por Carrera (2023), el mercado del camarón es altamente competitivo y su precio responde a muchos factores, resumidos en la Tabla 1:

Tabla 1

Factores que generan la volatilidad en precio

Factores	Descripción
Oferta y demanda	Un desequilibrio entre la cantidad de camarón ofertado y la demanda global genera cambios en su precio. Exceso de oferta, precios a la baja. Demanda en auge, precios ascendentes.
Políticas comerciales	Las decisiones de los gobiernos, como aranceles, cuotas de exportación o subsidios, pueden afectar significativamente el precio del camarón en el mercado internacional.
Costos de producción	Aumentos en los costos de producción, como la alimentación, la mano de obra o la energía, pueden llevar a un alza en el precio final del camarón.
Tendencias y preferencias del consumidor	Cambios en las preferencias de los consumidores, como la búsqueda de productos sostenibles o con certificaciones específicas, pueden influir en la demanda y, por ende, en el precio del camarón.

Fuente: Carrera (2023)

Elaborado por: Autor

El estudio de Carrera (2023) identifica que la volatilidad del precio del camarón no es un fenómeno aislado. Se trata de un reflejo de las dinámicas del mercado internacional, donde

diversos factores interactúan y determinan el valor de este producto. Para los productores y exportadores de camarón, la volatilidad puede representar un desafío. Sin embargo, también ofrece oportunidades para aquellos que logran anticipar los cambios del mercado y adaptar sus estrategias de manera efectiva. En definitiva, el precio del camarón es un tema complejo y multifactorial, la comprensión de esta volatilidad es fundamental para navegar con éxito en el mercado internacional y asegurar la sostenibilidad del sector camaronero a largo plazo.

La industria camaronera en Ecuador ha demostrado ser una fuente crucial de ingresos y empleo para el país, pero enfrenta fluctuaciones en los precios internacionales del camarón que afectan significativamente las exportaciones y la economía nacional (Ochoa y Mina, 2023). En este contexto, es esencial que Ecuador ejecute tratados internacionales con sus principales compradores, como la Unión Europea, para gestionar la productividad de la industria camaronera y asegurar un crecimiento económico sostenible a través de una balanza comercial con superávit (Pulgarín-Sánchez y Mora-Coello, 2022).

Según Castillo, Guevara, Sellán, Tumbaco y Velásquez (2020), la calidad del camarón ecuatoriano es reconocida internacionalmente, pero la caída de la demanda mundial y los nuevos protocolos de seguridad han aumentado los costos de producción y reducido los ingresos, afectando el empleo en la industria. Mantener buenas relaciones con los socios comerciales e impulsar la calidad del producto son cruciales para la sostenibilidad de la industria camaronera ecuatoriana (Ministerio de Producción Comercio Exterior y Pesca, 2024).

Casos de Éxito en la Industria Camaronera

1. Ecuador: Ecuador ha sido líder mundial en la producción de camarón por más de una década, con una participación del 30% en la producción global. Sin embargo, el sector ha tenido que adaptarse a diversos desafíos, como la fluctuación de precios y la dependencia de un mercado como China, lo que lo ha hecho vulnerable a la volatilidad (García et al. 2022). Un ejemplo de éxito en Ecuador es Industrias Santa Priscila, que ha logrado mantenerse competitiva mediante la diversificación de mercados y la mejora continua de la calidad del producto. Esta empresa ha implementado programas de sostenibilidad y tecnologías de producción que mejoran la resistencia de los camarones a enfermedades, lo que a su vez reduce los costos de producción y mejora la competitividad. Además, ha logrado abrir nuevos mercados en Europa y Asia, lo que ha permitido mitigar los riesgos derivados de la sobredependencia de China (Barreras, 2022).

2. Internacional: En el contexto internacional, Vietnam ha sido otro caso de éxito en la producción de camarón, destacándose por su capacidad de innovar en el proceso de cultivo y exportación. Vietnam ha desarrollado sistemas de cultivo intensivo de camarones, que optimizan el uso de los recursos y mejoran la eficiencia en la producción (Agila y Roman, 2022). Además, el país ha logrado diversificar sus exportaciones hacia mercados como Estados Unidos y la Unión Europea, aprovechando tratados de libre comercio y acuerdos bilaterales. La diversificación de mercados y la inversión en la calidad del producto han sido

factores clave para el éxito de Vietnam en la industria camaronesa, lo que le ha permitido aumentar su participación en el mercado mundial en los últimos años (Hernández, 2022).

Tabla 2

Casos de Éxito en la Industria Camaronesa

País/Empresa	Estrategia	Innovación y Diversificación	Mercados Objetivo	Resultados Clave
Ecuador (Industrias Santa Priscila)	Mejora de calidad, sostenibilidad, diversificación de mercados.	Implementación de tecnologías de cultivo, mejora en resistencia de camarones.	Europa, Asia, EE. UU.	Crecimiento en exportaciones, reducción de costos, diversificación exitosa.
Vietnam (Viet Uc Seafood)	Innovación en cultivos intensivos, diversificación de mercados.	Uso de sistemas de cultivo intensivo y tecnologías de producción.	EE. UU., Unión Europea, Japón	Aumento de participación en el mercado global, reducción de costos.
India (Avanti Feeds)	Fortalecimiento de la cadena de valor, enfoque en sostenibilidad.	Mejora de procesos productivos y calidad.	Medio Oriente, EE. UU., Europa	Aumento de exportaciones, consolidación de la marca.

Teorías para la Estrategia de Crecimiento de la Industria Camaronesa

1. Teoría del Ciclo de Vida del Producto (CVP)

La Teoría del Ciclo de Vida del Producto (CVP) es especialmente relevante para la industria camaronesa, ya que ayuda a comprender cómo los productos (en este caso, el camarón) evolucionan en términos de demanda, precio y competencia a lo largo del tiempo. Según esta teoría, los productos pasan por varias etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. En el caso de Ecuador, el camarón ha alcanzado la madurez en varios mercados, especialmente en China, lo que significa que la tasa de crecimiento de las exportaciones puede haber disminuido debido a la saturación del mercado y la competencia de otras naciones productoras. Sin embargo, la teoría también sugiere que, durante la fase de madurez, las empresas deben innovar, diversificar sus mercados y mejorar la calidad del producto para prolongar la vida útil del producto y mantener la competitividad (Totonelli, 2021).

La industria camaronera ecuatoriana podría aplicar esta teoría al centrarse en la diversificación de mercados y la mejora de la sostenibilidad en su producción, lo que le permitiría adaptarse a las fluctuaciones del mercado y maximizar sus ingresos. Por ejemplo, al abordar las preocupaciones sobre los costos de producción y los nuevos protocolos de seguridad, Ecuador podría extender la vida útil de su producto en mercados internacionales, especialmente si logra cumplir con las normativas más estrictas y ofrecer productos diferenciados (Covarrubias, 2023). La diversificación de productos (por ejemplo, camarón ecológico o certificado) también puede ser una estrategia para enfrentar la saturación del mercado convencional.

2. Teoría de la Ventaja Competitiva Sostenible (VCS)

La Teoría de la Ventaja Competitiva Sostenible (VCS), propuesta por Michael Porter, subraya la importancia de crear y mantener ventajas competitivas a largo plazo a través de la diferenciación y la eficiencia operativa (Godoy *et al.* 2020). En el contexto de la industria camaronera de Ecuador, la ventaja competitiva sostenible se puede lograr mediante la mejora en la calidad del camarón, la adopción de tecnologías innovadoras en producción y la creación de relaciones sólidas con los compradores internacionales (Hernández, 2022). Las empresas que logren mantener una ventaja competitiva sostenible no solo pueden resistir las fluctuaciones de precios, sino que también son capaces de diversificar sus fuentes de ingresos y explorar mercados emergentes.

Ecuador, como líder en la producción de camarón, tiene una ventaja competitiva natural en términos de sus condiciones ambientales y la calidad de su producto. Sin embargo, para que esta ventaja sea sostenible, es crucial que las empresas inviertan en investigación y desarrollo, busquen certificaciones internacionales que validen la calidad del camarón y adapten sus prácticas a los estándares globales, como la sostenibilidad en la acuicultura. Además, la diversificación de mercados y la adaptación a las demandas cambiantes del consumidor (por ejemplo, camarón orgánico o libre de antibióticos) son fundamentales para asegurar que la ventaja competitiva no se vea erosionada por la competencia en mercados tradicionales como China o la presión de la competencia de países como Vietnam (Paco *et al.* 2021).

Empresa ABC

La empresa ABC pertenece a un grupo acuícola en Ecuador. Esta empresa se encuentra comprometida con la calidad y la sostenibilidad y ha establecido ambiciosos objetivos para aumentar la producción y expandir su participación de mercado. En 2003, el grupo camaronero inició sus actividades con la comercialización de camarón, para el año 2015, además de tener fincas propias, el grupo adquirió un laboratorio de larvas. En el año 2020, a pesar de ser desafiante por el COVID-19, la empresa ABC fue adquirida como planta de procesamiento y el grupo comenzó a exportar camarones al mundo.

La empresa exportadora de camarón ABC se encuentra dentro del top 10 de exportadoras por volumen en el Ecuador del año 2023 (El Universo, 2024). Esta empresa pertenece a un grupo

camaronero fundado en 2003 con sede en Samborondón, Ecuador. Se dedica a la producción y exportación de camarón, con operaciones en las provincias de El Oro y Guayas; iniciando su ciclo productivo en los laboratorios de larva, para luego continuar con la producción de camarón en fincas y finalmente su proceso y exportación.

A pesar de su enfoque en la calidad y la sostenibilidad, ABC no ha estado exento de los desafíos que enfrenta el sector camaronero en general. Uno de los principales desafíos ha sido la competencia internacional, especialmente de países como Vietnam e India, que tienen menores costos laborales. Para enfrentar esta competencia, ABC ha apostado por la innovación, invirtiendo en tecnología de punta y desarrollando nuevos productos y procesos.

Otro desafío importante ha sido la volatilidad de los precios del camarón, que pueden verse afectados por factores como la demanda global, las condiciones climáticas y las enfermedades del camarón. Para mitigar este riesgo, ABC ha diversificado sus mercados de exportación y ha desarrollado estrategias de fijación de precios más flexibles.

Gracias a su enfoque en la calidad, la sostenibilidad y la innovación, ABC ha logrado posicionarse como una de las empresas líderes en el sector camaronero ecuatoriano. Actualmente, la empresa se encuentra entre las 10 principales exportadoras de camarón del país, con una presencia en mercados internacionales de Europa, Asia, América del Norte y Latinoamérica.

A medida que ABC mira hacia el futuro, un panorama de oportunidades lo invita, prometiendo un crecimiento continuo y la consolidación de su posición de liderazgo. Sin embargo, el camino a seguir no está exento de obstáculos. La empresa debe enfrentar la dinámica en constante evolución del mercado mundial del camarón, caracterizada por una competencia feroz, precios fluctuantes y la amenaza omnipresente de brotes de enfermedades.

¿Cómo mantendrá ABC su crecimiento frente a estos formidables desafíos? Esta es la pregunta crítica que ABC debe solucionar para garantizar su éxito duradero. La empresa posee la experiencia y los conocimientos para superar estos obstáculos, pero requerirá creatividad e innovación en su enfoque para mantenerse a la vanguardia de la industria acuícola. ¿Cuál es la mejor alternativa para continuar con su crecimiento y así fortalecer su posición en el mercado?

2. Identificación de objetivos y métricas.

En este apartado se detallan los objetivos y métricas que guían el rumbo de la empresa. Estos objetivos representan los peldaños que la conducirán hacia un crecimiento sostenido, fortaleciendo su posición en el mercado.

Tabla 3

Objetivos y métricas de empresa ABC

Objetivos	Métricas
Crecimiento mensual de las ventas	Estadísticas de exportación mensuales de la Cámara Nacional de Acuicultura
Aumentar cartera de clientes y mercados	Número de clientes nuevos por mercados
Posicionar la marca en el mercado acuícola internacionalmente	Número de quejas y comentarios recibidos por parte de los clientes del exterior

3. Generación de Alternativas

En esta sección, se resumen las alternativas elegidas para solventar el problema identificado en la sección 1. Las alternativas surgieron tras varias entrevistas con los grupos de interés de la compañía, y así se definieron aquellas que también se encontraban alineadas con los objetivos de la empresa.

Para determinar las alternativas, se mantuvo reuniones y entrevistas con los grupos de interés, en este caso, el Gerente General y la Gerente Comercial. Además, se consultó su punto de vista sobre la viabilidad de cada una de las alternativas.

La tabla 3 muestra las alternativas generadas de las sesiones de investigación exploratoria con los grupos de interés:

Tabla 4

Alternativas, viabilidad y objetivos.

Alternativas	Criterio de grupo de interés		Objetivos de la empresa ABC		
	Gerente General	Gerente Comercial	Crecimiento mensual de las ventas	Aumentar de cartera de clientes	Posicionar la marca internacionalmente
Contratar agencia de marketing para aumentar visibilidad de la marca en mercados internacionales en redes sociales.	Viable	Viable		✓	✓

Fortalecer la participación en ferias internacionales.	Viable	Viable		✓	✓
Diversificación: Desarrollar productos para nuevos mercados que permitan generar un mayor margen de rentabilidad.	Experimental	Viable	✓	✓	
Fortalecer canales de distribución mediante alianzas estratégicas en el mercado local.	Viable	Viable	✓		
Contratar personal adicional para servicio al cliente y entregar una atención personalizada a todos los clientes.	Viable	Viable	✓		✓

Elaborado por: Autor

Gerente General: El gerente general considera que las alternativas de enfocarse en contratar una agencia de marketing con el fin de aumentar la visibilidad de la empresa en mercados internacionales y fortalecer la participación en ferias internacionales, son viables y permitirán atraer más clientes y posicionar la marca internacionalmente. Por otro lado, considera que la estrategia de diversificación sería una opción experimental. Mientras que no hacer nada es una alternativa inviable con los objetivos de la compañía.

Gerente Comercial: La gerente comercial considera que las 3 alternativas son viables; contratar una agencia de marketing, fortalecer participación en ferias y diversificar mercado y productos. Del mismo modo, considera que no hacer nada es una alternativa inviable.

En esta sección, se empleó la técnica del diagrama de afinidad con el objetivo de presentar la información de manera visual y estructurada, facilitando su comprensión y análisis. Esta herramienta permitió clasificar y agrupar ideas en función de sus similitudes y relaciones. A través de este proceso se identificó las 3 alternativas. Así mismo, tras 2 sesiones de discusión

con los grupos de interés para este caso de negocio, se acordó el análisis de 3 alternativas y un *statu quo*:

- Alternativa 1 - Contratar agencia de marketing para aumentar visibilidad de la marca en mercados internacionales en redes sociales.
- Alternativa 2 - Fortalecer la participación en ferias internacionales.
- Alternativa 3 - Diversificación: Desarrollar productos para nuevos mercados que permitan generar un mayor margen de rentabilidad.
- Alternativa *statu quo* – Mantener políticas actuales

4. Análisis de alternativas

En esta sección se realizó un análisis desde el punto de vista estratégico y financiero para cada una de las alternativas escogidas en la sección anterior. La información presentada en este análisis proviene de una combinación de fuentes secundarias y datos primarios obtenidos a través de encuestas aplicadas en la empresa ABC.

La Tabla 5. muestra el resumen de los beneficios clave de cada alternativa y qué rubros se están considerando como inversión inicial.

Tabla 5

Beneficios clave e inversión inicial por alternativa

Alternativa	Beneficios Clave	Inversión inicial
Agencia de Marketing	Aumento de visibilidad, alcance global, interacción directa, medición de resultados, branding.	Fee Agencia Campaña publicitaria Gestión y monitoreo
Ferias Internacionales	Networking, visibilidad, feedback directo, demostración de productos, posicionamiento.	Gastos de participación en ferias Viáticos Promocionales
Diversificación	Nuevas oportunidades de ingresos, reducción de riesgos, mayor margen de rentabilidad, innovación, sostenibilidad a largo plazo.	Investigación y desarrollo Marketing y lanzamiento de nuevos productos Incremento de costo de producción

Alternativa 1 - Contratar agencia de marketing para aumentar visibilidad de la marca en mercados internacionales en redes sociales.

Contratar una agencia de marketing ayudará a crear una identidad de marca consistente y desarrollar una imagen de marca sólida y coherente en todos los mercados internacionales donde la marca se encuentra presente. La ventaja de contratar una agencia es que gestionarán las redes sociales de manera profesional con el fin de mantener una presencia activa en las plataformas, interactuar con la audiencia y responder a sus comentarios y mensajes de manera oportuna. Finalmente, se podrá monitorear y analizar el rendimiento al obtener información en tiempo real sobre el impacto de las estrategias de marketing en redes sociales y realizar ajustes para optimizar los resultados.

Una agencia especializada en redes sociales podrá desarrollar estrategias para aumentar el reconocimiento de la marca en nuevos mercados. Esto implica crear contenido atractivo y relevante, optimizar la presencia en las plataformas y utilizar campañas publicitarias dirigidas al objetivo. Al aumentar el conocimiento de la marca, será posible posicionarse como una opción viable en la mente de los consumidores potenciales, aumentando las probabilidades de que consideren a la empresa cuando estén listos para comprar.

Adicional, esta alternativa permitirá alcanzar nuevos públicos. Las redes sociales permiten llegar a una audiencia global sin límites geográficos. Una agencia de marketing con experiencia puede identificar públicos objetivo en cada mercado, comprender sus comportamientos en línea y crear campañas personalizadas que resuenen con ellos. Esto permite expandir la base de clientes potenciales y llegar a nuevos segmentos de mercado que antes no era posible alcanzar.

Pros

- **Expertise y conocimiento:** Las agencias de marketing cuentan con profesionales especializados en estrategias digitales y redes sociales, lo que puede resultar en campañas más efectivas y creativas.
- **Ahorro de tiempo:** Externalizar el marketing permite que la empresa se concentre en sus competencias principales, como la producción y logística.
- **Estrategias personalizadas:** Pueden desarrollar estrategias específicas para cada mercado internacional, adaptándose a las particularidades culturales y de consumo de cada región.
- **Medición y análisis:** Las agencias pueden proporcionar informes detallados sobre el rendimiento de las campañas, permitiendo ajustes y mejoras continuas.

Contras

- **Costo:** Contratar una agencia de marketing puede ser costoso, especialmente para una empresa en crecimiento. Es importante evaluar si el retorno de inversión justifica el gasto.

- **Resultados a largo plazo:** Los resultados de las campañas de marketing en redes sociales pueden tardar en materializarse, lo que requiere paciencia y una inversión continua.

Para el análisis financiero de esta alternativa se considera la contratación de servicios de una agencia de marketing externa por un año. También, se destinarán fondos para la campaña publicitaria y la gestión de esta área. Los costos mensuales serán fijos, en base al presupuesto, \$10.000. Los ingresos a considerar son los beneficios adicionales por la inversión en marketing. En este rubro se considera un incremento de \$0,10/lb en el 10% del total de la producción.

Tabla 6

Análisis financiero de primera alternativa

<i>Rubros</i>	<i>Anual</i>
<i>Ingresos</i>	\$ 330.000,00
<i>Incremento en ventas</i>	\$ 330.000,00
<i>Costos</i>	\$ 120.000,00
<i>Fee Agencia</i>	\$ 36.000,00
<i>Campaña publicitaria</i>	\$ 60.000,00
<i>Gestión y monitoreo</i>	\$ 24.000,00
<i>Beneficio</i>	\$ 210.000,00

De acuerdo a la tabla 6. la alternativa 1 generará en un año un beneficio neto de \$210.000, al considerar que los ingresos estimados para este periodo serán de \$330.000 y los costos generados serán de \$120.000.

Desde una perspectiva estratégica de crecimiento, la contratación de una agencia de marketing puede ser una herramienta importante y necesaria para expandir la presencia de la marca en mercados internacionales. Esta estrategia permite a la empresa aprovechar la experiencia y los recursos de profesionales del marketing digital, lo que puede resultar en campañas más efectivas y una mayor visibilidad de la marca. La capacidad de segmentar audiencias específicas y medir el rendimiento de las campañas en tiempo real permite ajustes rápidos y precisos, maximizando el retorno de la inversión. Además, la interacción directa con los clientes a través de las redes sociales puede fortalecer la lealtad de los clientes y mejorar la percepción de la marca.

Sin embargo, esta alternativa también presenta desafíos. La dependencia de una agencia externa puede limitar el control directo sobre las estrategias de marketing. Además, los resultados pueden no ser inmediatos, ya que construir una presencia sólida en redes sociales y generar un impacto significativo en las ventas puede llevar tiempo. Es crucial que la empresa establezca métricas claras y realistas para evaluar el éxito de las campañas y asegure una comunicación constante y efectiva con la agencia para alinear las estrategias con los objetivos de negocio. En resumen, aunque la inversión inicial es moderada, los beneficios potenciales en términos de visibilidad y alcance global pueden ser significativos si se gestionan adecuadamente.

Alternativa 2 - Fortalecer la participación en ferias internacionales.

Las ferias internacionales ofrecen una plataforma única para que las empresas den a conocer su marca, generen visibilidad y cierren ventas a una audiencia global de compradores potenciales, distribuidores y medios de comunicación. Esta alternativa permitirá exponer la marca a una gran audiencia de profesionales del sector, porque las ferias internacionales atraen a miles de visitantes de todo el mundo, lo que te permite dar a conocer tu marca a una audiencia amplia y relevante. Asimismo, se fortalecerá la imagen de marca, pues así se demuestra el compromiso de la empresa con la industria y el interés en expandirse hacia nuevos mercados, lo que refuerza una imagen de marca profesional y confiable.

Las ferias internacionales permitirán conectar con compradores potenciales cualificados, e incluso cerrar ventas en el acto. También permiten conocer las últimas tendencias de la industria y las necesidades de los clientes, lo que puede ayudarte a identificar nuevas oportunidades de negocio. Por otro lado, las ferias son una excelente oportunidad para reunirse con clientes actuales y socios comerciales en persona, fortalecer las relaciones y generar confianza. De esta forma, se obtendrá comentarios de los clientes sobre los productos.

Pros:

- **Networking:** Oportunidad de establecer contactos directos con compradores y distribuidores.
- **Visibilidad:** Aumenta la visibilidad de la marca en eventos clave del sector.
- **Feedback directo:** Permite obtener retroalimentación directa de los clientes y del mercado.
- **Demostración de productos:** Posibilidad de mostrar productos.

Contras:

- **Costo:** Participar en ferias internacionales puede ser caro (viajes, stands, materiales promocionales).
- **Tiempo y recursos:** Requiere una inversión significativa de tiempo y recursos humanos.

Para el análisis financiero de esta alternativa se considera los gastos asociados a viajes a ferias internacionales. En los rubros considerados están los gastos por derecho de participación en ferias, de forma anual, considerando participación en 6 ferias. También se está considerando el rubro de viáticos para los participantes, se considera un promedio de 3 participantes por feria. El tercer rubro considerado es de promocionales o artículos para entregar en las ferias.

Tabla 7

Análisis financiero de la segunda alternativa

<i>Rubro</i>	<i>Anual</i>
<i>Ingresos</i>	\$ 500.000,00
<i>Incremento en ventas</i>	\$ 500.000,00
<i>Costos</i>	\$ 340.500,00
<i>Gastos de participación en ferias</i>	\$ 250.000,00
<i>Viáticos</i>	\$ 72.000,00
<i>Promocionales</i>	\$ 18.500,00
<i>Beneficio</i>	\$ 159.500,00

Participar en ferias internacionales es una estrategia de crecimiento que puede ofrecer beneficios inmediatos y tangibles. Estas ferias proporcionan una plataforma para establecer contactos directos con compradores, distribuidores y otros actores clave del sector, lo que puede resultar en acuerdos comerciales y alianzas estratégicas. La visibilidad que se obtiene al participar en eventos reconocidos del sector puede mejorar significativamente el posicionamiento de la empresa en el mercado. Además, las ferias permiten la demostración en vivo de productos, lo que puede aumentar la confianza de los compradores y facilitar la retroalimentación directa del mercado, esencial para ajustar y mejorar la oferta de productos.

No obstante, esta estrategia también implica desafíos y costos significativos. La inversión inicial es alta, y los costos recurrentes de participación, viajes y logística pueden ser considerables. Además, la competencia en las ferias puede ser intensa, lo que requiere una preparación meticulosa y una presentación destacada para captar la atención de los asistentes. Es fundamental que la empresa evalúe cuidadosamente las ferias en las que participa para asegurar que atraen a los compradores y distribuidores adecuados. A largo plazo, la participación constante en ferias puede consolidar la presencia de la empresa en el mercado internacional y abrir nuevas oportunidades de crecimiento.

Alternativa 3 - Diversificación: Desarrollar productos para nuevos mercados que permitan generar un mayor margen de rentabilidad.

La diversificación a través del desarrollo de productos para nuevos mercados permite llegar a nuevos segmentos de mercado, ya que al ofrecer productos que satisfacen las necesidades de nuevos grupos de consumidores, la empresa puede ampliar su alcance y atraer a clientes que antes no formaban parte de su cartera. Ofrecer una gama más amplia de productos puede diferenciar a la empresa de sus competidores y fortalecer su posición en el mercado, incluso, algunos mercados pueden ser más rentables que otros. Sin olvidar que nuevos mercados también pueden ofrecer oportunidades de crecimiento que no están disponibles en los mercados actuales.

Esta alternativa gana relevancia en un mercado tan dinámico ya que depender de un solo producto o mercado puede ser riesgoso, por los cambios en las preferencias de los consumidores o las condiciones del mercado pueden afectar significativamente las ventas. La diversificación permite distribuir el riesgo entre diferentes productos y mercados, lo que brinda mayor estabilidad al negocio.

Pros

- **Nuevas fuentes de ingresos:** La diversificación puede abrir nuevas fuentes de ingresos, reduciendo la dependencia de un solo producto o mercado.
- **Mayor margen de rentabilidad:** Al desarrollar productos que puedan venderse a precios más altos o con menores costos de producción, se puede aumentar el margen de rentabilidad.
- **Reducción de riesgos:** Diversificar los productos y mercados puede mitigar riesgos asociados a la dependencia de un solo mercado o producto, como fluctuaciones en la demanda o cambios regulatorios.
- **Innovación y competitividad:** La diversificación fomenta la innovación, lo que puede mejorar la competitividad de la empresa en el mercado global.

Contras

- **Costos iniciales altos:** El desarrollo de nuevos productos y la entrada a nuevos mercados pueden requerir una inversión significativa en investigación, desarrollo, marketing y adaptación a las normativas locales.
- **Riesgo de fracaso:** No todos los nuevos productos o mercados serán exitosos, lo que puede resultar en pérdidas financieras.
- **Desafíos de mercado:** Entrar en nuevos mercados puede presentar desafíos como la competencia local, barreras culturales y la necesidad de adaptar productos a las preferencias locales.

Tabla 8

Análisis financiero de la tercera alternativa

<i>Rubros</i>	<i>Anual</i>
<i>Ingresos</i>	\$ 1.750.000,00
<i>Incremento en ventas</i>	\$ 1.750.000,00
<i>Costos</i>	\$ 1.092.000,00
<i>Investigación y desarrollo</i>	\$ 144.000,00
<i>Marketing y lanzamiento de nuevos productos</i>	\$ 48.000,00
<i>Incremento de costo de producción</i>	\$ 900.000,00
<i>Beneficio</i>	\$ 658.000,00

La diversificación de productos es una estrategia de crecimiento que puede ofrecer beneficios sustanciales a largo plazo. Al desarrollar nuevos productos para diferentes mercados, la empresa puede reducir su dependencia de un solo segmento de mercado y mitigar los riesgos asociados a las fluctuaciones del mercado. Esta estrategia también puede abrir nuevas fuentes de ingresos y mejorar los márgenes de rentabilidad, especialmente si los nuevos productos se dirigen a nichos de mercado con menos competencia. La innovación y la capacidad de adaptarse a las demandas cambiantes del mercado son cruciales para el éxito de esta estrategia.

Sin embargo, la diversificación también presenta desafíos significativos. La inversión inicial en investigación y desarrollo, marketing y producción puede ser elevada, y los nuevos productos pueden no ser aceptados inmediatamente por el mercado. La complejidad operativa aumenta, ya que la empresa debe gestionar múltiples líneas de productos y asegurar la coherencia en la calidad y el servicio. Es esencial que la empresa realice un análisis de mercado exhaustivo y desarrolle un plan de lanzamiento bien estructurado para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades de éxito. A pesar de los desafíos, la diversificación puede posicionar a la empresa para un crecimiento sostenible y una mayor resiliencia frente a las incertidumbres del mercado.

Alternativa *statu quo* – Mantener políticas actuales

En esta alternativa se propone no realizar cambios significativos en las acciones y políticas que maneja la empresa ABC actualmente. Esta alternativa será considerada como *statu quo*

dentro del caso de negocio, puesto que no generará impacto en el giro del negocio, sus procedimientos o personal laborando.

Tabla 9

Resumen comparativo de las alternativas

Alternativa	Inversión Inicial	Beneficios Esperados	Pérdida o Ganancia
Agencia de Marketing	\$ 120.000,00	\$ 330.000,00	\$ 210.000,00
Ferias Internacionales	\$ 340.500,00	\$ 500.000,00	\$ 159.500,00
Diversificación	\$1.092.000,00	\$1.750.000,00	\$ 658.000,00

La Agencia de Marketing presenta una inversión inicial relativamente baja de \$120,000.00, con una ganancia esperada de \$330,000.00, lo que da lugar a una ganancia neta de \$210,000.00. Esta opción es atractiva para aquellas empresas que buscan una forma efectiva y de bajo costo para aumentar su visibilidad y posicionamiento en el mercado. Aunque los beneficios no son tan elevados como en otras alternativas, la relación entre inversión y ganancia es favorable y puede ser ideal para empresas que deseen un retorno rápido sin comprometer grandes recursos.

Por otro lado, la Diversificación requiere una inversión mucho mayor, de \$1,092,000.00, pero los beneficios esperados ascienden a \$1,750,000.00, lo que genera una ganancia neta de \$658,000.00. Esta opción ofrece el mayor retorno, pero también implica un riesgo más alto debido a la magnitud de la inversión inicial. La diversificación puede ser ideal para empresas con capacidad financiera para asumir mayores riesgos y que busquen expandir su portafolio de productos o servicios. En comparación, las Ferias Internacionales representan una inversión intermedia de \$340,500.00 y una ganancia de \$159,500.00. Aunque su ganancia es menor que la de la diversificación, esta opción puede ofrecer beneficios adicionales no cuantificables directamente, como la creación de redes internacionales y el acceso a nuevos mercados.

Tabla 10

Comparación de las alternativas

Aspecto	Agencia de Marketing	de Ferias Internacionales	Diversificación
Inversión Inicial	\$120,000.00	\$340,500.00	\$1,092,000.00
Beneficios Esperados	\$330,000.00	\$500,000.00	\$1,750,000.00
Pérdida o Ganancia	\$210,000.00	\$159,500.00	\$658,000.00
Riesgo	Bajo (inversión moderada, retorno relativamente rápido)	Moderado (riesgo de no obtener los beneficios esperados en los eventos)	Alto (inversión significativa con retorno a largo plazo)
Plazo de Recuperación	Corta (en un período relativamente breve debido a la eficiencia del marketing)	Moderado (dependiendo del éxito de las ferias y la conexión con nuevos mercados)	Larga (requiere tiempo para consolidar nuevos productos/servicios)
Escalabilidad	Alta (facilita el crecimiento constante con ajuste de presupuesto)	Moderada (limitada a la cantidad de ferias y mercados a los que se puede acceder)	Alta (posibilidad de expansión a diversos sectores y mercados)
Impacto en la Visibilidad	Alto (creación de imagen de marca, campañas bien dirigidas)	Medio (mejora la visibilidad en mercados específicos pero no garantiza un alcance masivo)	Alto (expansión de portafolio puede atraer nuevos segmentos)
Complementariedad con otras estrategias	Alta (se puede combinar con otras iniciativas a nivel local e internacional)	Moderada (puede ser complementada con marketing, pero depende del éxito del evento)	Alta (puede integrarse con otras estrategias como marketing digital, distribución, etc.)

Acceso a nuevos mercados	Moderado (depende de la segmentación y efectividad de las campañas)	Alto (acceso a mercados internacionales a través de ferias)	Alto (expansión hacia nuevos mercados y productos)
Requiere Recursos Humanos Especializados	Moderado (se necesita personal para gestionar campañas, pero menos que en la diversificación)	Alto (requiere equipos de trabajo para gestionar la participación en ferias internacionales)	Alto (requiere equipos especializados para desarrollo de nuevos productos y gestión de la expansión)

La Agencia de Marketing es la opción menos costosa y con el menor riesgo, lo que la convierte en una alternativa atractiva para empresas que busquen un retorno rápido con un control de riesgos bajo. La inversión inicial es baja, y los beneficios esperados no solo son elevados, sino que la agencia de marketing permite una escalabilidad rápida con un impacto significativo en la visibilidad de la marca. No obstante, su principal limitación es que depende de la efectividad de las campañas publicitarias, lo que hace que su éxito esté condicionado a la correcta ejecución de la estrategia.

Las Ferias Internacionales presentan una inversión moderada y la posibilidad de generar grandes beneficios, especialmente en términos de expansión internacional y creación de redes. Sin embargo, su riesgo es moderado, ya que el retorno no está garantizado y depende de diversos factores como la calidad de los contactos obtenidos durante la feria y la efectividad de las negociaciones internacionales. Aunque permite un acceso directo a nuevos mercados, su impacto en la visibilidad global puede ser limitado en comparación con una estrategia digital bien ejecutada. Además, la participación en eventos internacionales requiere recursos humanos especializados, lo que aumenta los costos operativos.

La Diversificación es la alternativa con mayor inversión inicial, pero también con el mayor retorno potencial. Esta estrategia implica una expansión significativa del portafolio de productos o servicios, lo que permite acceder a nuevos segmentos del mercado. Sin embargo, el alto riesgo asociado con la diversificación y la necesidad de un largo plazo para generar retorno son factores que se deben considerar cuidadosamente. A pesar de esto, su impacto en la sostenibilidad a largo plazo de la empresa es considerable, ya que puede ofrecer múltiples fuentes de ingresos y una mayor estabilidad frente a fluctuaciones del mercado. Además, esta alternativa tiene una alta escalabilidad, pues puede integrarse con otras estrategias comerciales y de marketing.

5. Análisis Financiero

1. Agencia de Marketing

Datos de la Alternativa:

- **Inversión Inicial:** \$120,000
- **Beneficios Esperados:** \$330,000
- **Ganancia Neta:** \$210,000

Cálculos:

- **ROI (Rentabilidad sobre la Inversión):**

$$ROI = (Ganancia Neta / Inversión Inicial) * 100 = 175\%$$

El ROI de esta alternativa es del 175%, lo que indica que por cada dólar invertido, la empresa obtiene un retorno de \$1.75.

VAN (Valor Actual Neto): Suponiendo una tasa de descuento del **10%** y considerando que los beneficios esperados se materializan en un solo año:

$$VAN = (Beneficios esperados / (1 + Tasa de descuento)) - Inversión Inicial = 180,000$$

El VAN es de \$180,000, lo que indica que la alternativa genera un valor adicional de \$180,000 al descontar los flujos futuros.

2. Participación en Ferias Internacionales

Datos de la Alternativa:

- **Inversión Inicial:** \$340,500
- **Beneficios Esperados:** \$500,000
- **Ganancia Neta:** \$159,500

Cálculos:

- **ROI (Rentabilidad sobre la Inversión):**

$$ROI = 46.9\%$$

El ROI de esta alternativa es del 46.9%, lo que implica que por cada dólar invertido, la empresa obtiene \$0.47 de retorno.

- **VAN (Valor Actual Neto):**

$$VAN = 114.045$$

El VAN es de \$114,045, lo que indica que esta alternativa genera un valor adicional de \$114,045 al descontar los flujos futuros.

3. Diversificación: Nuevos Productos para Nuevos Mercados

Datos de la Alternativa:

- **Inversión Inicial:** \$1,092,000

- **Beneficios Esperados:** \$1,750,000
- **Ganancia Neta:** \$658,000

Cálculos:

- **ROI (Rentabilidad sobre la Inversión):**

$$ROI = 60.3\%$$

El ROI de esta alternativa es del 60.3%, lo que implica que por cada dólar invertido, la empresa obtiene \$0.60 de retorno.

- **VAN (Valor Actual Neto):**

$$VAN = 498,909$$

El VAN es de \$498,909, lo que indica que esta alternativa genera un valor adicional de \$498,909 al descontar los flujos futuros.

Tabla 11

Resumen de Indicadores Financieros

Indicador	Agencia Marketing	de Ferias Internacionales	Diversificación
Inversión Inicial	\$120,000	\$340,500	\$1,092,000
Beneficios Esperados	\$330,000	\$500,000	\$1,750,000
Ganancia Neta	\$210,000	\$159,500	\$658,000
ROI (Rentabilidad)	175%	46.9%	60.3%
VAN (Valor Actual Neto)	\$180,000	\$114,045	\$498,909
PRI (Periodo de Recuperación)	1 año	2.1 años	1.66 años

6. Evaluación de riesgos

Riesgo de Mercado

El riesgo de mercado se refiere a la posibilidad de que los nuevos productos no sean bien recibidos en los mercados a los que se dirigen. Esto puede deberse a diferencias en las preferencias y necesidades de los consumidores, que pueden no alinearse con lo que la empresa ofrece. La probabilidad de este riesgo es alta, ya que cada mercado tiene sus propias particularidades y puede ser difícil predecir con precisión las demandas. El impacto de este riesgo es alto, ya que una mala recepción del producto puede resultar en bajas ventas y

pérdidas significativas. Por lo tanto, la valoración de este riesgo es crítica, lo que requiere realizar estudios de mercado exhaustivos y adaptar los productos para satisfacer las demandas específicas de cada mercado.

Riesgo Financiero

El riesgo financiero implica la posibilidad de que la inversión inicial necesaria para desarrollar y lanzar nuevos productos en nuevos mercados sea alta, con retornos inciertos. La probabilidad de este riesgo es media, ya que, aunque la inversión es significativa, puede ser gestionada con una planificación financiera adecuada. El impacto es alto, ya que una mala gestión financiera puede afectar la estabilidad económica de la empresa. La valoración de este riesgo es alta, lo que subraya la necesidad de establecer un presupuesto detallado y buscar financiamiento diversificado para reducir la dependencia de una sola fuente.

Riesgo de Competencia

El riesgo de competencia surge de la posibilidad de que los competidores establecidos reaccionen agresivamente a la entrada de nuevos productos en el mercado. La probabilidad de este riesgo es alta, ya que es común que los competidores intenten proteger su cuota de mercado. El impacto es medio, ya que la competencia puede afectar la cuota de mercado y la competitividad de la empresa. La valoración de este riesgo es alta, lo que requiere desarrollar una propuesta de valor única y estrategias de marketing efectivas para diferenciarse de los competidores.

Riesgo Regulatorio

El riesgo regulatorio se refiere a la posibilidad de enfrentar regulaciones desconocidas o cambiantes en los nuevos mercados. La probabilidad de este riesgo es baja, ya que, aunque las regulaciones pueden ser complejas, se pueden gestionar con la ayuda de expertos legales locales. El impacto es alto, ya que el incumplimiento de las regulaciones puede tener consecuencias legales y operativas significativas. La valoración de este riesgo es media, lo que subraya la importancia de monitorear y cumplir con las normativas locales para evitar problemas legales.

Análisis de riesgos y plan de mitigación

Tabla 12

Estimación del riesgo

RIESGO	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN
RIESGO DE MERCADO	Diferentes preferencias y necesidades en nuevos mercados.	5	5	25: Crítico
RIESGO FINANCIERO	Inversión inicial alta y retornos inciertos.	3	5	15: Alto
RIESGO DE COMPETENCIA	Reacción agresiva de competidores establecidos.	4	3	12: Alto
RIESGO REGULATORIO	Regulaciones desconocidas en nuevos mercados.	2	3	6: Medio

La gestión de riesgos es fundamental para cualquier organización y abarca diversas áreas que deben ser abordadas de manera estratégica. La Tabla 10. expone los posibles riesgos y el plan de mitigación, junto a los responsables. En el riesgo de mercado, la empresa debe realizar estudios exhaustivos para comprender las demandas y adaptar sus productos en consecuencia. Esta tarea es responsabilidad del equipo comercial, quien debe asegurarse de que los productos no solo cumplan con las expectativas actuales del mercado, sino que también se anticipen a futuras tendencias y necesidades.

Por otro lado, el riesgo financiero se mitiga mediante el establecimiento de un presupuesto detallado y la búsqueda de financiamiento diversificado, siendo el Departamento de Finanzas el encargado de estas acciones. Esto proporciona una base financiera sólida que permite a la empresa enfrentar posibles desafíos económicos. El riesgo de competencia, en tanto, se maneja desarrollando una propuesta de valor única y estrategias de marketing efectivas, a cargo del Equipo de Marketing. Finalmente, el riesgo regulatorio se aborda contratando expertos legales y manteniéndose al día con las normativas vigentes, tarea del Departamento Legal, garantizando así que la empresa opere conforme a las leyes y regulaciones aplicables.

Tabla 13

Mitigación del riesgo

RIESGO	MITIGACIÓN	RESPONSABLE
RIESGO DE MERCADO	Realizar estudios de mercado exhaustivos para entender las demandas y adaptar los productos.	Comercial
RIESGO FINANCIERO	Establecer un presupuesto detallado y buscar financiamiento diversificado.	Departamento de Finanzas
RIESGO DE COMPETENCIA	Desarrollar una propuesta de valor única y estrategias de marketing efectivas.	Equipo de Marketing
RIESGO REGULATORIO	Contratar expertos legales locales y mantenerse actualizado con las normativas.	Departamento Legal

7. Plan de implementación

Siguiendo la metodología del caso de negocio de Harvard, esta sección presenta un plan de implementación estructurado en cuatro pasos, abarcando desde la fase 1 de Investigación y Desarrollo, hasta la fase 4 de Evaluación y Optimización. Las actividades detalladas en cada fase aseguran que se cubran todos los aspectos críticos, permitiendo así un seguimiento riguroso y adaptabilidad para la implementación de la alternativa.

Fase 1: Investigación y Desarrollo (Meses 1-3)

En la primera fase, se llevará a cabo un análisis de mercado para identificar nuevos productos y mercados potenciales. Esta actividad requerirá un equipo de investigación de mercado que estará conformado por el equipo comercial, y software de análisis de datos, con un presupuesto estimado de \$26,000. Durante el segundo mes, se desarrollarán prototipos de nuevos productos y se realizarán pruebas de calidad. Esto implicará el uso de un laboratorio de calidad y materiales e insumos, con un costo aproximado de \$10,000. En el tercer mes, se evaluarán los costos y la rentabilidad de los nuevos productos, y se prepararán planes de marketing y ventas. Se necesitarán analistas financieros y un equipo de marketing.

Fase 2: Estudios de Mercado en Países Objetivo (Meses 4-6)

A partir del cuarto mes, se identificarán los países objetivo para la exportación de camarón y se realizarán estudios de mercado en estos países. Esto requerirá un equipo de investigación de mercado y contactos locales, con presupuesto para viajes y recopilación de datos. En el quinto mes, se analizarán los resultados de los estudios de mercado y se ajustarán los productos y estrategias basados en el feedback recibido. Se necesitarán software de análisis de datos y un equipo de desarrollo. En el sexto mes, se preparará el lanzamiento a gran escala y se capacitará al equipo de ventas y marketing. Esto implicará materiales de capacitación y manuales de producto.

Fase 3: Lanzamiento y Expansión (Meses 7-12)

En el séptimo mes, se realizará el lanzamiento oficial de los nuevos productos en mercados seleccionados, acompañado de campañas de marketing y promoción. Se necesitarán materiales de marketing y un presupuesto para publicidad, con un costo estimado de \$2,000 por mes. Además, se llevarán a cabo pruebas piloto en mercados específicos para evaluar la aceptación inicial del producto, la efectividad de las estrategias de marketing y la capacidad de respuesta de los consumidores. Estas pruebas piloto permitirán realizar ajustes antes de la expansión completa.

Las pruebas piloto identifican y mitigan los problemas en un entorno controlado antes de la implementación a gran escala. En relación con los riesgos de mercado, las pruebas piloto evalúan la aceptación del producto en los nuevos mercados y ajustan las características del producto a las preferencias locales, minimizando así el riesgo de no cumplir con las expectativas del consumidor. Con estas pruebas se observa la viabilidad financiera al evaluar los costos y la rentabilidad en un contexto real pero limitado, lo que ayuda a reducir el riesgo financiero. En cuanto al riesgo de competencia, las pruebas piloto “ponen” la plataforma para afinar la propuesta de valor y las estrategias de marketing, de manera que se puedan ajustar antes de enfrentarse a competidores establecidos en el mercado. Las pruebas piloto anticipan las barreras regulatorias, ya que se identifican los problemas de cumplimiento con las normativas locales de manera temprana, lo que facilita la adaptación a los requisitos regulatorios de los mercados objetivo.

En la siguiente tabla se detalla cómo se llevarán a cabo las pruebas piloto:

Tabla 14

Plan de implementación de pruebas piloto

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LAS PRUEBAS PILOTO	RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLES
Investigación y Desarrollo	Pruebas de calidad y ajustes necesarios	Se realizarán pruebas para validar la calidad del producto en condiciones controladas, con retroalimentación para ajustes.	Laboratorio de calidad, equipo de pruebas	Departamento de Calidad
	Pruebas piloto en	Se realizará una prueba inicial	Material para pruebas, equipo	Departamento Comercial,

	mercados seleccionados	del producto en un número limitado de puntos de venta dentro del mercado objetivo para evaluar la aceptación del consumidor.	de monitoreo de mercado	Departamento de Calidad
Estudios de Mercado en Países Objetivo	Pruebas piloto para validar aceptación en mercados objetivo	Se llevará a cabo una prueba de aceptación en mercados internacionales, utilizando un número limitado de productos para medir la respuesta del cliente.	Material para pruebas, equipo de análisis	Analistas de mercado, Gerente de producto
Lanzamiento y Expansión	Pruebas piloto para evaluar la respuesta del mercado y efectividad de campañas	Las campañas de marketing serán probadas en mercados seleccionados para medir la efectividad de los materiales y el impacto en la percepción del producto.	Material para pruebas, equipo de monitoreo de ventas	Equipo de marketing, Analistas de ventas
Evaluación y Optimización	Evaluación del desempeño de los nuevos productos	Se realizarán pruebas para evaluar el desempeño del producto en el mercado, midiendo la	Software de análisis financiero, equipo de evaluación	Analistas financieros, Gerente de producto

rentabilidad,
satisfacción del
cliente y
efectividad en la
cadena de
suministro.

Durante los meses ocho y nueve, se monitorearán las ventas y el desempeño en el mercado, y se ajustarán las estrategias de marketing según sea necesario. Esto requerirá software de monitoreo de ventas y un equipo de análisis que pueda interpretar los resultados de las pruebas piloto, identificar patrones de comportamiento del consumidor y proponer mejoras en las campañas publicitarias. Las pruebas piloto también servirán para evaluar la logística y la disponibilidad del producto en el mercado, lo que facilitará la toma de decisiones sobre la expansión.

En los meses diez a doce, se expandirá a nuevos mercados basados en el éxito inicial y los aprendizajes obtenidos de las pruebas piloto. Se optimizará la cadena de suministro para garantizar la eficiencia en la distribución del producto a las nuevas áreas. Para ello, se necesitarán recursos logísticos adicionales y un equipo de expansión especializado en la gestión de esta fase. Las pruebas piloto también contribuirán a ajustar la logística para la cobertura de estos nuevos mercados.

Fase 4: Evaluación y Optimización (Meses 13-15)

Se considera esta fase como suplementaria. En el mes trece, se evaluará el desempeño de los nuevos productos y se analizará la rentabilidad y el retorno de inversión. Esto requerirá software de análisis financiero y un equipo de evaluación. En el mes catorce, se identificarán áreas de mejora y se implementarán optimizaciones. Se necesitarán recursos de desarrollo y un equipo de mejora continua. Finalmente, en el mes quince, se planificarán futuras diversificaciones y expansiones.

En la tabla 11 se muestran las 3 fases del proyecto con la suplementaria con sus respectivas actividades, recursos y responsables. En el Apéndice B se detallan los hitos marcados para la ejecución de este proyecto, mientras que en el Apéndice D se detalla la asignación de responsabilidades por las actividades respectivas a cada departamento.

Tabla 15

Fases del proyecto con actividades, recursos y responsables

FASE	ACTIVIDADES	RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLES
-------------	--------------------	--------------------------------	---------------------

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de mercado para identificar nuevos productos y mercados potenciales. - Investigación de tendencias y demandas del mercado. - Desarrollo de prototipos de nuevos productos. - Pruebas de calidad y ajustes necesarios. - Pruebas piloto en mercados seleccionados para evaluar aceptación y rendimiento del producto. - Evaluación de costos y rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Software de análisis de datos, estadísticas nacionales e internacionales. Laboratorio de calidad Material para pruebas, equipo de monitoreo de mercado Software de análisis financiero 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento Comercial Departamento de Calidad Departamento Comercial, Departamento de Calidad Analistas financieros
ESTUDIOS DE MERCADO EN PAÍSES OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de países objetivo para la exportación de camarón. - Realización de estudios de mercado en los países objetivo. - Pruebas piloto para validar la aceptación de productos en mercados objetivo. - Análisis de resultados de los estudios de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de investigación de mercado, contactos locales Material para pruebas, equipo de análisis Software de análisis de datos, 	<ul style="list-style-type: none"> Comercial, Analistas de mercado Analistas de mercado, Gerente de producto Analistas de mercado, Ingenieros de producto

		equipo de desarrollo	de	
	- Ajustes en los productos y estrategias basados en el feedback.			
	- Preparación para el lanzamiento a gran escala.	Materiales de capacitación, manuales de producto	de Gerente de ventas, Gerente de marketing	
LANZAMIENTO Y EXPANSIÓN	- Lanzamiento oficial de los nuevos productos en mercados seleccionados.	Materiales de marketing, presupuesto de publicidad	de Equipo de marketing, Gerente de ventas	
	- Campañas de marketing y promoción.			
	- Pruebas piloto en mercados seleccionados para evaluar la respuesta del mercado y la efectividad de las campañas.	Material para pruebas, equipo de monitoreo de ventas	Equipo de marketing, Analistas de ventas	de
	- Monitoreo de ventas y desempeño en el mercado.	Software de monitoreo de ventas, equipo de análisis	de Analistas de ventas, Equipo de marketing	
	- Ajustes en la estrategia de marketing según sea necesario.			
	- Expansión a nuevos mercados basados en el éxito inicial.	Recursos logísticos, equipo de expansión	Gerente de logística, Equipo de expansión	

	- Evaluación continua y optimización de la cadena de suministro.	
EVALUACIÓN Y OPTIMIZACIÓN	- Evaluación del desempeño de los nuevos productos.	Software de Analistas financieros, Gerente financiero, equipo de producto de evaluación
	- Análisis de rentabilidad y retorno de inversión.	
	- Identificación de áreas de mejora.	
	- Implementación de mejoras y optimizaciones.	Recursos de Ingenieros de desarrollo, equipo producto, Gerente de mejora calidad continua
	- Planificación de futuras diversificaciones y expansiones.	Equipo de Gerente de planificación estrategia, Equipo de planificación estratégica, software de análisis

8. Limitaciones

La mayor limitación en la fase de investigación y desarrollo, con mayor énfasis en las pruebas piloto, es la capacidad de obtener una representación adecuada del mercado objetivo. Las pruebas piloto se realizan en mercados seleccionados que, aunque representativos, no indican completamente las variaciones de gustos y comportamientos en otros segmentos del mercado. Esto implica que los resultados obtenidos podrían no ser completamente extrapolables a todos los mercados previstos, lo que limita la efectividad de las decisiones basadas en los datos recolectados. La duración de las pruebas piloto puede que no llegue a ser suficiente para capturar todas las variables que influyen en la aceptación del producto, lo que podría resultar en ajustes apresurados que no correspondan al panorama más amplio.

Otra limitación crítica es la capacidad de adaptación a cambios en el entorno regulatorio y la competencia. Aunque las pruebas piloto informan sobre la viabilidad del producto y la estrategia de marketing, no siempre pueden prever la respuesta de competidores establecidos

o las complicaciones regulatorias que puedan surgir en mercados extranjeros. Las normativas locales sobre etiquetado, seguridad alimentaria o distribución pueden diferir significativamente de las expectativas iniciales, lo que puede generar costos adicionales y retrasos en la expansión. La capacidad de los recursos humanos y materiales disponibles para realizar ajustes rápidos durante las pruebas piloto puede verse limitada por la infraestructura interna y la disponibilidad del equipo, lo que restringe la agilidad en la implementación de soluciones inmediatas.

9. Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo del presente caso de negocios fue identificar la mejor alternativa para continuar con el crecimiento y fortalecer la posición en el mercado de la exportadora de camarón en Ecuador “ABC”. Tras un análisis exhaustivo, se determinó que la alternativa de diversificación es la opción más viable y beneficiosa económicamente.

Esta conclusión se basa en varios puntos clave. En primer lugar, la diversificación permite a la empresa explorar nuevos mercados y segmentos, lo que puede resultar en un aumento significativo de la demanda y, por ende, de los ingresos. En segundo lugar, al diversificar su portafolio de productos, la empresa reduce su dependencia de un solo mercado o producto. Esto mitiga los riesgos asociados a fluctuaciones en la demanda, cambios en las regulaciones y otros factores externos que podrían afectar negativamente a la empresa. Además, la diversificación fomenta la innovación dentro de la empresa, impulsando el desarrollo de nuevos productos y tecnologías. Esto no solo mejora la competitividad de la empresa en el mercado global, sino que también fortalece su capacidad para adaptarse a las tendencias y demandas cambiantes del mercado.

Por último, los análisis financieros indican que la diversificación generará un mayor margen de rentabilidad en comparación con otras alternativas. La inversión en nuevos productos y mercados se espera que tenga un retorno positivo, contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa.

Para asegurar el éxito de la estrategia de diversificación, se recomienda a la la exportadora de camarón en Ecuador “ABC” adoptar un enfoque de implementación por fases, invirtiendo en investigación y desarrollo para identificar oportunidades de mercado y desarrollar productos innovadores. Es vital desarrollar un plan estratégico a largo plazo con metas claras y alcanzables, revisándolo y actualizándolo regularmente para reflejar los cambios en el mercado y las nuevas oportunidades de crecimiento.

10. Referencias

- Agila, R., & Roman, Z. (2022). Sustentabilidad del sector camaronero y su influencia en la gestión de costos. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(6), 65-78.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9018752>.
- Alvarez, M., Vera, K. y Soto, C. (2021). Covid-19: Impacto económico en las exportaciones del sector camaronero ecuatoriano en el periodo 2019-2020. *Digital Publisher*, 6(3), 133-145. doi:doi.org/10.33386/593dp.2021.3.551
- Armijos, S. (30 de Octubre de 2020). Vistazo. Camarón ecuatoriano enfrenta nueva realidad productiva y comercial. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/enfoque/camaron-ecuatoriano-enfrenta-nueva-realidad-productiva-y-comercial>
- Aqua Feed. (2024). *Aqua Feed- Ecuador*. Obtenido de Aqua Feed- Ecuador: <https://www.aquafeed.co.uk/>
- Azuero, E., Montealegre, V., Campoverde, J., & Unda, S. (2021). Análisis del comportamiento económico de la exportación en el sector camaronero en el Ecuador, periodo 2015-2019. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(S1), 112-119.
<http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/418>.
- Barreiro, R., & Salazar, L. (2020). La producción camaronera y su impacto en el crecimiento económico en el Cantón Pedernales. Manabí: Universidad San Gregorio de Portoviejo.
- Barreras, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista electrónica sobre cuerpos académicos y grupos de investigación*, 9(17).
<http://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>.
- BCE (2024a). Informe de Resultados de Cuentas Trimestrales – Segundo Trimestre de 2023
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2023pers2024.pdf

- BCE (2024b). Evolución de la Balanza Comercial por Productos. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202405.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2024, 14 de marzo). Suscripción del Tratado de Libre Comercio con China: Una gran oportunidad para Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/suscripcion-del-tratado-de-libre-comercio-con-china-una-gran-oportunidad-para-ecuador>
- Cámara Nacional de Acuicultura. (2024). *Cámara Nacional de Acuicultura*. Obtenido de Cámara Nacional de Acuicultura: <https://www.cna-ecuador.com/>
- Carrera, E. E. (2023). La volatilidad de los precios en las exportaciones del camarón ecuatoriano (Bachelor's thesis).
- Castillo, D., Guevara, M., Sellan, J., Tumbaco, N. y Velásquez, M. (2020). Actualidad del sector camaronero ecuatoriano. Club de aplicación, desarrollo e investigaciones económicas, Guayaquil.
- Covarrubias, A. (2023). Un nuevo ciclo de producto industrial y un arranque de la transformación laboral: construyendo enfoques analíticos para estudiar la transición automotriz a través de Norteamérica. *Norteamérica*, 18(2), 65-95. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-35502023000200065&script=sci_arttext.
- Ekos Negocios (2020, 10 julio). El camarón le da batalla a la pandemia. Ekos Negocios. Recuperado 25 de mayo de 2024, de <https://ekosnegocios.com/articulo/el-camaron-le-da-batalla-a-la-pandemia>
- El Universo. (2019). China suspende la importación de dos empresas ecuatorianas al detectar restos de coronavirus en paquetes de productos congelados. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/china-suspende-la-importacion-de-dosempresas-ecuatorianas-al-detectar-restos-de-coronavirus-en-paquetes-de-productoscongelados-nota/>
- FAO. (2020). Resumen de las repercusiones de la pandemia de la COVID-19 para el sector de la pesca y la acuicultura. Roma. Obtenido de <http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca9349es>
- FeedInfo. (2024, febrero 23). INSIGHT: Ecuadorian shrimp sector now confronted with multiple challenges after years of strong growth [part 1]. Feedinfo.com.

<https://www.feedinfo.com/our-content/insight-ecuadorian-shrimp-sector-now-confronted-with-multiple-challenges-after-years-of-strong-growth-part-1/371952>

García, M., Lalangui, M., Montiel, A., & Ordoñez, A. (2022). Gestión administrativa mediante la planificación operativa y financiera de las microempresas orensas de producción camaronera periodo 2019-2022. *Revista Eruditus*, 3(1), 81-106. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/536>.

Godoy, M., Álvarez, J., Zurita, I., & Moreno, V. (2020). La responsabilidad social en las empresas camaroneras. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 455-482. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439110>.

Hernández, B. (2022). Gestión del conocimiento y sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro: revisión de literatura. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(3), 732-748. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3861>.

Idoniboye, I. (2024) Insight: Ecuadorian shrimp sector now confronted with multiple challenges after years of strong growth [part 1], Feedinfo. Available at: <https://www.feedinfo.com/our-content/insight-ecuadorian-shrimp-sector-now-confronted-with-multiple-challenges-after-years-of-strong-growth-part-1/371952> (Accessed: 09 June 2024).

La República. (26 de Agosto de 2020). Provincia china prohíbe camarón ecuatoriano por hallar coronavirus en el empaque. Obtenido de <https://www.larepublica.ec/blog/2020/08/26/una-provincia-china-prohibe-el-camaron-ecuadoriano-por-hallar-coronavirus-en-el-empaque/>

Mendoza, M. (2024, February 11). Mano a mano con el vocero de la Industria Camaronera; Dice Que Hay un Hueco de US\$ 2.000 millones. *Forbes Ecuador*. <https://www.forbes.com.ec/macroeconomia/mano-mano-vocero-industria-camaronera-dice-hay-hueco-us-2000-millones-n47849>

Ministerio de Producción Comercio Exterior y Pesca. (2024). Informe de Gestión Institucional. Recuperado de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/INFORME-DE-GESTION-MPCEIP-2023.pdf>

Mora, M. a. A., Martínez, N. R. U., & Luzuriaga, F. V. B. (2020). Impacto de exportaciones primarias en el crecimiento económico del Ecuador: análisis econométrico desde Cobb

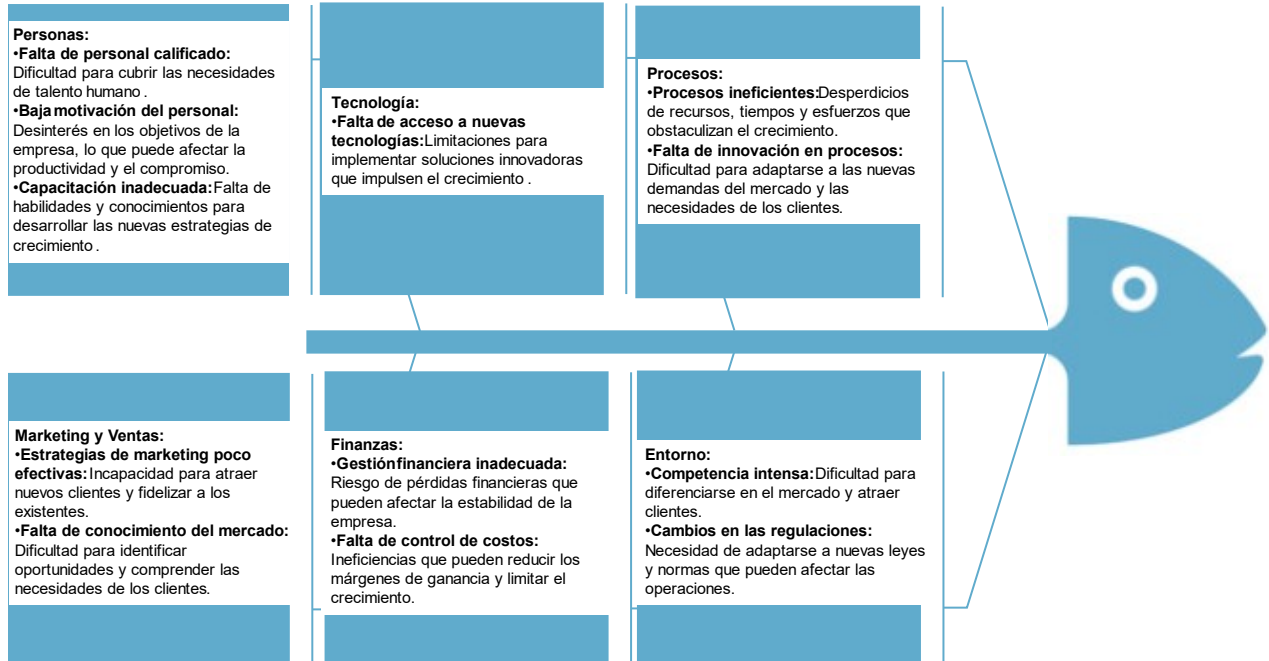
- Douglas, período 2000-2017. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 220–231.
<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1140>
- Mordor Intelligence. (2024). Mercado del camarón ANÁLISIS DE TAMAÑO Y PARTICIPACIÓN TENDENCIAS DE CRECIMIENTO Y PRONÓSTICAS HASTA 2029. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/shrimp-market>
- Morocho, S., Moreno, V., & Acuña, L. (2020). Implicaciones contables de los efectos del Covid-19 en el sector camaronero del Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 242-272. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608916>.
- Ochoa, P. A., & Mina, L. A. (2023). Análisis breve sobre el impacto del precio del camarón en exportaciones del Ecuador periodo 2018-2022. *South Florida Journal of Development*, 4(7), 2800–2812. <https://doi.org/10.46932/sfjdv4n7-019>
- Paco, G., Vázquez, M., & Soledispa, D. (2021). Comportamiento del sector camaronero como determinante en la generación de empleo en el Cantón Jama. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(9), 1897-1914. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094608>.
- Peñaloza, P., Vega, A., Garzón, V. y Prado, E. (2021). Impacto del covid-19 en las exportaciones de banano, camarón y flores durante el 2020. *South Florida Journal of Development*, 2(4), 5615-5630. doi:<https://doi.org/10.46932/sfjdv2n4-050>
- Pérez, A. (22 de abril de 2021). *OBS Business School*. Obtenido de Estudio de viabilidad de un proyecto: estructura e importancia: <https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-de-viabilidad-de-un-proyecto-estructura-e-importancia>
- Pulgarín-Sánchez, R. J., & Mora-Coello, R. A. (2022). Comportamiento de las exportaciones de camarón y su incidencia en el crecimiento económico del Ecuador en el periodo 2011–2021. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(2), 59.
- Pesantes, D. (2024). Coyuntura actual y futuro próximo de las exportaciones de camarón en Ecuador. *Revista de la Cámara Nacional de Acuicultura - Aquacultura* 161. Obtenido de https://issuu.com/revista-cna/docs/edicion_161_100
- SICE. (2024). SICE: Trade policy developments: Ecuador-China. Oas.org. Recuperado el 21 de septiembre de 2024, de https://sice.oas.org/tpd/ecu_chn/ECU_CHN_e.ASP

- Solórzano, J., Loor, M., Martínez, B., & Delgado, J. (2024). Capacidades dinámicas y la innovación en Mipymes del sector camaronero de Manabí. *Uniandes Episteme*, 11(1), 57-71. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/3376>.
- Taco-Lambert, L. E., & Pizarro-Romero, K. H. (2023). Análisis comparativo de las exportaciones de camarón, cacao y banano del Ecuador de los años 2018–2022 y su incidencia en la balanza comercial. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 6(2), 116-126.
- Totonelli, L. (2021). Modelo de Ciclo de Vida de Producto Ampliado: Abordaje del CVP desde el Enfoque de grandes Sistemas Tecnológicos. . *Ciencias administrativas*, (18), 41-52. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382021000200041&script=sci_arttext.
- Ullusco, E., Garzón, V., Quezada, J. y Barrezueta, S. (2021). Análisis del comportamiento económico de la exportación en el sector camaronero en el Ecuador, periodo 2015-2019. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4, 112-119. Obtenido de <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/305>

Apéndices

APÉNDICE A.

Diagrama de Ishikawa – Empresa ABC



APÉNDICE B.

Hitos clave

Hito	Descripción
Investigación de Mercado	Realizar estudios de mercado para identificar oportunidades y demandas.
Desarrollo de Productos	Crear y probar nuevos productos adaptados a los nuevos mercados.
Pruebas de Producto	Realizar pruebas piloto en mercados seleccionados para evaluar la aceptación.
Inicio de Ventas	Comenzar la distribución y venta de los nuevos productos en los mercados objetivo.

APÉNDICE C.

Adicionales de mitigación de riesgos:

La comunicación efectiva con los tomadores de decisiones es crucial para el éxito del proyecto. Se implementarán las siguientes estrategias:

- **Reuniones mensuales:** Presentar informes detallados sobre el progreso del proyecto, discutir desafíos y ajustar estrategias según sea necesario.
- **Actualizaciones semanales:** Enviar informes breves a través de correos electrónicos o plataformas de gestión de proyectos para mantener a todos los interesados informados sobre los avances y cualquier cambio significativo.

APÉNDICE D

Asignación de responsabilidades

Responsabilidad	Descripción	Responsable
Supervisión General	Coordinación y supervisión del proyecto.	Gerente de Proyecto
Desarrollo de Productos	Creación y pruebas de nuevos productos.	Líder Comercial
Estrategias de Marketing	Diseño y ejecución de campañas de marketing.	Líder de Marketing
Estrategias de Ventas	Planificación y ejecución de estrategias de ventas.	Líder Comercial
Cumplimiento Regulatorio	Asegurar el cumplimiento de las normativas locales e internacionales.	Consultor Legal

APÉNDICE F

Entrevista

1. ¿Podría proporcionarnos una descripción general de la exportadora de camarón “ABC” y su papel en el mercado ecuatoriano?
2. ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de la empresa para este año y cómo planean alcanzarlos?
3. ¿Qué factores han motivado a la empresa a diversificar su oferta de productos, y cómo se alinea esto con la visión de crecimiento de la empresa?
4. ¿Cómo se realiza el proceso de análisis de mercado para identificar nuevas oportunidades en productos y mercados potenciales?
5. ¿Qué metodología utilizan para investigar las tendencias y demandas del mercado en los países seleccionados para la exportación?
6. ¿Qué tipo de prototipos planean desarrollar, y cómo aseguran que estos productos cumplan con los estándares de calidad requeridos?
7. ¿Cómo planifican llevar a cabo las pruebas de calidad y cuál es el procedimiento para realizar ajustes en los productos según los resultados obtenidos?
8. ¿Qué criterios utilizarán para seleccionar los mercados internacionales donde lanzarán los nuevos productos?
9. En cuanto a la realización de estudios de mercado en los países objetivo, ¿qué tipo de información consideran crucial para tomar decisiones informadas?
10. ¿Cuál es el rol de las pruebas piloto en el proceso de validación de los productos antes de su lanzamiento definitivo?
11. ¿Cómo se coordinan las pruebas piloto en los mercados seleccionados y qué herramientas utilizan para evaluar la aceptación y rendimiento del producto?
12. ¿Qué tipo de indicadores clave de desempeño (KPIs) utilizarán para evaluar el éxito de las pruebas piloto en términos de aceptación del mercado y rentabilidad?
13. ¿Qué recursos logísticos y humanos se requieren para la expansión de los productos a nuevos mercados una vez que las pruebas piloto hayan sido satisfactorias?
14. ¿Cuáles serán los principales desafíos logísticos que enfrentará la empresa durante la expansión y cómo piensan abordarlos?
15. ¿Qué estrategias de marketing y campañas publicitarias se implementarán para apoyar el lanzamiento de los productos en los mercados internacionales?

16. ¿Cómo piensan ajustar sus estrategias de marketing durante las fases de monitoreo de ventas para maximizar los resultados?
17. ¿De qué manera la empresa gestionará el riesgo financiero asociado con la inversión inicial y los retornos inciertos durante la fase de expansión?
18. ¿Qué medidas tomarán para mitigar los riesgos regulatorios en los mercados internacionales y garantizar el cumplimiento de las normativas locales?
19. En relación con la competencia, ¿cómo planean diferenciarse de los competidores establecidos en los mercados internacionales y cuál es su propuesta de valor única?
- 20.** ¿Qué planes tienen para la evaluación continua de los productos, la identificación de áreas de mejora y la implementación de optimizaciones a lo largo de la expansión?