

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Mejorando la Relación Comercial entre una Empacadora y una
Camaronera Ecuatoriana: Enfoque con metodología Design Thinking

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Administración de Empresas

Presentado por:

Mabel Poulette Aguilera Lopez

Luigi Steveen Arias Funes

Guayaquil - Ecuador

Año: 2023

Dedicatoria

Este proyecto se lo dedico a mi familia por su apoyo y acompañamiento a lo largo del proceso.

A mis profesores que han aportado con sus conocimientos, fundamentales para la construcción de este proyecto y de las bases de mi crecimiento profesional.

A los amigos que la ESPOL me regaló por los recuerdos invaluable y apoyo mutuo.

Mabel Aguilera Lopez

Dedicatoria

A mi familia, por ser el pilar fundamental de mi vida.

A mis profesores, por ser mi guía en mi desarrollo académico y profesional.

A los amigos que me regaló la ESPOL, por el apoyo que nos hemos demostrado mutuamente.

Luigi Arias Funes

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento a Dios, fuente de fortaleza y guía. Mi gratitud hacia mis padres es inmensurable por su apoyo constante a lo largo de esta etapa con sus consejos valiosos y palabras de aliento. A mis abuelos con su amor y sabiduría.

Agradezco a todos los profesores los cuales han contribuido a mi formación profesional compartiendo sus conocimientos y experiencias a lo largo de esta etapa. La ESPOL ha sido un segundo hogar donde he adquirido invaluable lecciones y conocimiento. Agradezco a todos los que han aportado en mi desarrollo académico y personal en esta institución.

Esto no habría sido posible sin su apoyo y orientación, por su presencia en mi vida estoy profundamente agradecida.

Mabel Aguilera Lopez

Agradecimientos

A Dios por haber estado siempre conmigo, brindándome fuerza, salud y confianza para poder continuar en mi desarrollo personal, académico y profesional. Le agradezco también a mis padres por el incondicional apoyo e inquebrantable amor que me han demostrado. A mi Tita que me cuida desde el cielo, por sus enseñanzas, por su amor y su confianza puesta en mí. A mi hermana, por sus constantes palabras de aliento que me ayudaron a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles. A mis profesores de la ESPOL, por compartir su experiencia, conocimientos y valores en cada clase y en cada consejo. A todos quienes han sido un pilar importante en mi vida, de todo corazón, muchas gracias.

Luigi Arias Funes

Declaración Expresa

Nosotros, Mabel Poulette Aguilera Lopez y Luiggi Steveen Arias Funes, acordamos y reconocemos que la titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, información no divulgada y cualquier otro derecho o tipo de Propiedad Intelectual que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada durante el desarrollo de su trabajo de titulación, incluyendo cualquier derecho de participación de beneficios o de valor sobre titularidad de derechos, pertenecerán de forma total, perpetua, exclusiva e indivisible a LA ESPOL, sin limitación de ningún tipo. Se deja además expresa constancia de que lo aquí establecido constituye un “previo acuerdo”, así como de ser posible bajo la normativa vigente de transferencia o cesión a favor de la ESPOL de todo derecho o porcentaje de titularidad que pueda existir.

Sin perjuicio de lo anterior los alumnos firmantes de la presente declaración reciben en este acto una licencia de uso gratuita e intransferible de plazo indefinido para el uso no comercial de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada durante el desarrollo de su trabajo de titulación, sin perjuicio de lo cual deberán contar con una autorización previa expresa de la ESPOL para difundir públicamente el contenido de la investigación, desarrollo tecnológico o invención.

Así también autorizamos expresamente a que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra o invento, por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

Guayaquil, 15 de septiembre del 2023



Mabel Poulette

Aguilera Lopez



Luiggi Steveen

Arias Funes

Evaluadores



Firmado electrónicamente por:
**PABLO ANTONIO
SORIANO IDROVO**

Pablo Soriano Idrovo, M.Sc.

Profesor de Materia



Firmado electrónicamente por:
**PABLO ANTONIO
SORIANO IDROVO**

Pablo Soriano Idrovo, M.Sc.

Tutor de proyecto

Resumen

La participación del camarón ecuatoriano sobre las exportaciones de productos no petroleros incrementa anualmente, demostrando que existen oportunidades para el desarrollo de la industria dada la demanda internacional. De igual forma, se ha mantenido el liderazgo del producto ecuatoriano, en especial en el mercado chino, donde el camarón del Ecuador es el que mayor participación posee sobre los productos importados. Esto se debe en gran parte a la estrecha relación B2B existente entre los miembros de la industria y sus esfuerzos para innovar en sus procesos y ser más eficientes. Por ello, este estudio busca proponer una estrategia de mejora en la relación comercial existente entre una empaedora y una camaronera ecuatoriana mediante la metodología Design Thinking, para la captación efectiva de la camaronera como proveedora de materia prima. Para esto se implementaron herramientas como: grupos focales, mapa de experiencia, CAKE map, *Brainstorming*, análisis PESTE y de las fuerzas competitivas de Porter. De igual forma, se llevó a cabo el diseño de una investigación de mercado de tipo cualitativa. Con esto se desarrolló una estrategia que busca mantener la lealtad del proveedor ofreciéndole una bonificación por meta conseguida en términos de volumen de camarón provisto.

Palabras Clave: Design Thinking, bonificación, relación B2B, camaronera, empaedora

Abstract

The share of Ecuadorian shrimp in non-oil exports is increasing annually, demonstrating that there are opportunities for the development of the industry given the international demand. Similarly, the leadership of the Ecuadorian product has been maintained, especially in the Chinese market, where Ecuadorian shrimp has the largest share of imported products. This is largely due to the close B2B relationship between industry members and their efforts to innovate their processes and become more efficient. Therefore, this study seeks to propose a strategy to improve the existing commercial relationship between a packing plant and an Ecuadorian shrimp company through the Design Thinking methodology, for the effective recruitment of the shrimp company as a supplier of raw material. For this purpose, tools such as focus groups, experience map, CAKE map, Brainstorming, PESTE analysis and Porter's competitive forces were implemented. Similarly, a qualitative market research design was carried out. With this, a strategy was developed that seeks to maintain supplier loyalty by offering a bonus per goal achieved in terms of volume of shrimp supplied.

Key words: *Design Thinking, bonus, B2B relationship, shrimp farm, packing plant.*

Índice general

Resumen.....	I
Abstract.....	II
Índice general.....	III
Abreviaturas.....	V
Simbología.....	VI
Índice de Ilustraciones.....	VII
Índice de Tablas.....	VII
Capítulo 1.....	1
1. Introducción.....	2
1.1 Descripción del problema.....	2
1.2 Justificación del problema.....	4
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Marco teórico.....	5
1.4.1 Camarón (<i>Penaeus Vannamei</i>).....	5
1.4.2 Exportación de camarón.....	7
1.4.3 Relaciones comerciales entre empresas (B2B).....	8
Capítulo 2.....	9
2. Metodología.....	10
2.1 Investigación Exploratoria.....	10
2.1.1 Problema de decisión gerencial.....	11
2.1.2 Problema de investigación de mercado.....	11
2.1.3 Objetivos de la investigación de mercado.....	11
2.1.4 Instrumento de recolección de datos.....	12
2.2 Design Thinking.....	15

2.2.1	CAKE Map	16
2.2.2	Mapa de Experiencia del usuario	17
2.3	Análisis del Macroentorno (PESTE).....	17
2.4	Análisis Porter	18
2.5	ROI.....	19
Capítulo 3.....		20
3.	Resultados y análisis	21
3.1	Investigación Secundaria.....	21
3.1.1	Análisis del Macroentorno	21
3.1.2	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	26
3.2	Empatizar	33
3.2.1	Perfiles de los involucrados	33
3.2.2	Resultados del grupo focal.....	34
3.2.3	Mapa de Experiencia del usuario	38
3.3	Definición.....	39
3.3.1	CAKE Map	39
3.3.2	Principios de diseño	41
3.4	Ideación	41
3.5	Prototipado	44
3.6	Validación	45
Capítulo 4.....		50
4.	Conclusiones y recomendaciones	51
4.1	Conclusiones	51
4.2	Recomendaciones.....	52
5.	Referencias	54

Abreviaturas

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
HOSO	Head-On Shell-On
HLSO	Headless Shell-On
BCE	Banco Central del Ecuador
CNA	Cámara Nacional de Acuacultura
PIB	Producto Interno Bruto
FCSH	Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas
CAKE	Consumer Analysis and Key Expectations
ROI	Return on Investment

Simbología

g	Gramo
Kg	Kilogramo
mg	Miligramo
lb	Libra
\$/lb	Dólar (USD) por libra

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: <i>Tabla de conversión de tallas a gramos por unidad</i>	6
Ilustración 2: <i>Modelo Design Thinking</i>	15
Ilustración 3: <i>Modelo Doble Diamante de Design Thinking</i>	15
Ilustración 4: <i>Consumer Analysis and Key Expectations (CAKE) Map</i>	16
Ilustración 5: <i>Mapa de experiencia del usuario</i>	17
Ilustración 6: <i>Participación de proveedores e importaciones de la UE por país de origen</i> ..	23
Ilustración 7: <i>Participación de proveedores e importaciones de EE.UU. por país de origen</i>	24
Ilustración 8: <i>Participación de proveedores e importaciones de China por país de origen</i> ..	24
Ilustración 9: <i>Mapa de experiencia de la camaronera</i>	38
Ilustración 10: <i>Ideas obtenidas del Brainstorming</i>	42
Ilustración 11: <i>Matriz de impacto - dificultad</i>	43
Ilustración 12: <i>Proyecciones en ventas</i>	49

Índice de Tablas

Tabla 1: <i>Top 10 de empresas del sector de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca</i>	8
Tabla 2: <i>Matriz de necesidades de información y preguntas del guion</i>	14
Tabla 3: <i>Top 5 de empresas del sector de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca</i>	30
Tabla 4: <i>FODA de la Industria Camaronera</i>	32
Tabla 5: <i>Necesidades de Grupo Focal</i>	38
Tabla 6: <i>CAKE Map - Hipótesis antes de la entrevista</i>	40
Tabla 7: <i>CAKE Map - Planteamiento de problemas después de las entrevistas</i>	40
Tabla 8: <i>CAKE Map - Análisis de soluciones</i>	41
Tabla 9: <i>Escenario donde aplica la bonificación al proveedor</i>	44
Tabla 10: <i>Escenario donde no aplica la bonificación al proveedor</i>	45
Tabla 11: <i>Escenario nuevo donde aplica la bonificación</i>	46
Tabla 12: <i>Escenario nuevo donde no aplica la bonificación</i>	46
Tabla 13: <i>Resultados de proyecciones en ventas</i>	49

Capítulo 1

1. INTRODUCCIÓN

La industria camaronera en Ecuador alcanzó uno de sus mejores resultados en el año 2021, con exportaciones de alrededor de 848 mil toneladas a diferentes destinos del mundo, lo cual se traduce en aproximadamente \$5.323 millones y en un crecimiento del 23% en volumen en comparación a los datos del 2020 (Cámara Nacional de Acuacultura, 2022). Para finales del 2021, según los datos del Banco Central del Ecuador (BCE) el camarón ecuatoriano se convirtió en el producto más exportado entre los que componen el grupo de las exportaciones no petroleras, y el tercero más exportado a nivel general, con una participación del 20%. Esto ha sido gracias a los esfuerzos de los diferentes miembros de la industria para llevar a cabo procesos más eficientes y socialmente responsables.

La cadena de valor del camarón está compuesta por integrantes estrechamente relacionados cuyas actividades se encuentran en constante innovación, desde el proveedor de insumos como químicos, alimento balanceado y equipos para los procesos productivos de la camaronera, hasta las maquinarias necesarias para el empaque y comercialización del producto terminado a nivel local e internacional. Estas actividades tanto a nivel de proveedor, productor y distribuidor del producto final han sido desarrolladas a base de las expectativas del sector, tanto por parte de los consumidores como de los entes regulatorios, adquiriendo certificaciones de responsabilidad social, sostenibilidad y conciencia ambiental, de manera que se ofrezca al mercado un camarón de la mejor calidad producto de procesos eco amigables y sostenibles.

1.1 Descripción del problema

El proceso de decisión de compra de las empresas empacadoras y exportadoras de camarón se lleva a cabo de forma diferente a lo que es considerado común en el mercado de negocios. Las empacadoras, a pesar de figurar como clientes de las camaroneras, se enfrentan diariamente a un proceso de selección llevado a cabo de forma interna por sus proveedores de

productos del mar, especialmente del camarón, basado en los rendimientos de procesos anteriores y los resultados obtenidos en la clasificación del producto para empaque y comercio exterior.

Según las cifras estadísticas de la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA) (2022) correspondientes a las exportaciones de camarón del 2022, el crecimiento anual de las exportaciones fue de 26% pasando de 1.86 a 2.34 miles de millones de libras. Esto se traduce en un incremento en la demanda de camarón ecuatoriano a nivel internacional, y al cierre del mes de mayo del 2023 se han acumulado 1.10 mil millones de libras exportadas, lo cual, con un promedio de exportación aproximado de 220 millones de libras mensuales, se esperaría que los resultados del 2023 sean similares o mayores al año anterior.

Dadas las expectativas para el incremento en la demanda del camarón y el actual estatus de liderazgo de mercado que posee el producto ecuatoriano a nivel internacional, las empresas que poseen los recursos necesarios para el empaque y comercialización de camarón con valor agregado deberían optimizar sus procesos para ocupar una parte de la oferta internacional o mejorar su participación de mercado actual. Para ello, entre los procesos que requieren mayor atención para su optimización se encuentran: logística, *purchase & procurement*, comercialización y marketing.

En la actualidad, se ha detectado el caso de la relación comercial entre una empacadora ubicada en la ciudad de Durán, dedicada al procesamiento, empaque y comercialización de camarón con valor agregado tanto a nivel local como en el mercado internacional, para lo cual requiere de la compra de materia prima a camaroneras que estén dispuestas a confiar su producto en los procesos que se llevan a cabo en esta planta. Entre estas camaroneras, destaca una que se encuentra ubicada en la misma ciudad y cuya participación sobre las exportaciones de la empacadora es relativamente considerable, representando aproximadamente el 30% del total. A pesar de esto, se conoce que los procesos

de logística de entrada y operaciones que se llevan a cabo en la empacadora no siempre resultan en el máximo beneficio esperado por la camaronera y no existe una propuesta de compensación para el proveedor ante resultados desfavorables, que se encuentren acorde a sus expectativas.

Por lo tanto, este proyecto de materia integradora busca desarrollar un enfoque hacia la mejora en la relación comercial existente entre una empacadora y una camaronera, ubicadas en el cantón Durán, donde esta última figura como proveedora de materia prima para la exportación, de forma que la empacadora pueda asegurar su abastecimiento oportuno de producto para satisfacer la demanda del mercado nacional e internacional.

1.2 Justificación del problema

Desde el punto de vista de la industria camaronera, por tratarse de un mercado de constantes cambios que afectan a todos los miembros de la cadena de valor, es importante que las empresas se encuentren a la vanguardia en la innovación de sus procesos productivos, así como en los métodos de captación y gestión de clientes y proveedores.

La relación comercial *Business to Business* (B2B) entre las empacadoras y las camaroneras como sus proveedores de la principal materia prima de exportación, se lleva a cabo de forma diferente al usual de los mercados industriales o también conocidos mercados de negocios. En la industria acuícola las empacadoras llevan a cabo el rol de clientes y necesitan abastecerse de camarón y otros productos del mar para su exportación basándose en los pronósticos de demanda del mercado internacional, por lo que dependen de la producción y disponibilidad de las camaroneras que figuran como sus principales proveedores. Las camaroneras toman una postura más estricta al momento de decidir la empresa que procesará su producto para la exportación debido a los posibles riesgos de pérdidas en el rendimiento del proceso.

Es por ello que una gestión efectiva de las empacadoras hacia sus proveedores mediante estrategias de mejoramiento de la relación comercial podría asegurar su selección constante y mejores condiciones comerciales que les permitan ganar mayor participación de mercado gracias a la existencia de oferta disponible de producto de calidad para su venta en el exterior.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Proponer una estrategia de mejora en la relación comercial existente entre una empacadora y una camaronera ecuatoriana mediante la metodología Design Thinking, para la captación efectiva de la camaronera como proveedora de materia prima.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar las necesidades de la camaronera a través de una investigación de mercado de tipo exploratoria, para el reconocimiento de sus expectativas frente a las empacadoras.
2. Conocer las actividades primarias y de soporte de la empacadora mediante una investigación de campo, para el reconocimiento de oportunidades a implementarse en el plan de fidelización.
3. Elaborar una propuesta de mejoramiento de la relación con los proveedores de materia prima, para el abastecimiento suficiente del producto.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Camarón (*Penaeus Vannamei*)

Según la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura (FAO, 2009), se describe a la especie *Penaeus Vannamei* como un camarón de coloración normalmente translúcida sujeta al cambio dependiendo de la alimentación y la turbidez del agua en el que se cría. Puede alcanzar un tamaño de 23 cm y las hembras se caracterizan por

tener mayores medidas y peso que los machos. Actualmente es la especie más comercializada y su origen se da en la costa oriental del Océano Pacífico, desde Sonora hacia Centro y Sudamérica en aguas con temperaturas de 20° C, por lo que entre los principales países que gozan de la producción de esta especie se encuentran: China, Tailandia, Indonesia, Brasil, Ecuador, México, Venezuela, entre otros.

Para la comercialización de esta especie tanto a nivel local como internacional se llevan a cabo procedimientos de clasificación del producto a través de medidas estandarizadas y el uso de máquinas clasificadoras programadas para distribuir el camarón en las diferentes tallas existentes acorde al gramaje y la textura del producto. Los rangos de las tallas del camarón dependerán del proceso del producto, los cuales son: entero, conocido técnicamente como *Head-On Shell-On* (HOSO); o cola, *Headless Shell-On* (HLSO). Para determinar las tallas del camarón a empacar, empresas como Zambritisa S.A. poseen tablas de conversión en las cuales muestran la distribución del gramaje promedio por unidad de camarón que correspondería a cada talla como se muestra en la Ilustración 1.

TABLA DE CONVERSIÓN / CONVERSION TABLE							
ENTERO / HOSO	30/40	40/50	50/60	60/70	70/80	80/100	
Length aprox. x unit (mm.)	160	145	140	135	130	125	
Shrimps per Pounds aprox.	35-37	45/47	55-57	65-67	75-77	88-91	
COLA / HLSO	26/30	36/40	41/50	51/60	61/70	71/90	91/110
Length aprox. x unit (mm.)	100	90	85	80	75	70	65
Shrimps per Pounds aprox.	28	38	45	55	65	81	101

ENTERO Grams unit	COLA Grams unit	PESOS POR TALLA / WEIGHT PER SIZE
100	10-7	48.8
90	10-8	61.8
80	10-9	56.7
70	10-10	52.3
60	10-11	48.4
50	10-12	45.3
40	10-13	42.9
30	10-14	40.9
20	10-15	39.3
10	10-16	38.0
5	10-17	36.9
3	10-18	36.0
2	10-19	35.2
1	10-20	34.5
0.5	10-21	33.9
0.3	10-22	33.4
0.2	10-23	32.9
0.1	10-24	32.5
0.05	10-25	32.1
0.03	10-26	31.7
0.02	10-27	31.3
0.01	10-28	31.0
0.005	10-29	30.6
0.003	10-30	30.3
0.002	10-31	30.0
0.001	10-32	29.7
0.0005	10-33	29.4
0.0003	10-34	29.1
0.0002	10-35	28.8
0.0001	10-36	28.5
0.00005	10-37	28.2
0.00003	10-38	27.9
0.00002	10-39	27.6
0.00001	10-40	27.3
0.000005	10-41	27.0
0.000003	10-42	26.7
0.000002	10-43	26.4
0.000001	10-44	26.1
0.0000005	10-45	25.8
0.0000003	10-46	25.5
0.0000002	10-47	25.2
0.0000001	10-48	24.9
0.00000005	10-49	24.6
0.00000003	10-50	24.3
0.00000002	10-51	24.0
0.00000001	10-52	23.7
0.000000005	10-53	23.4
0.000000003	10-54	23.1
0.000000002	10-55	22.8
0.000000001	10-56	22.5
0.0000000005	10-57	22.2
0.0000000003	10-58	21.9
0.0000000002	10-59	21.6
0.0000000001	10-60	21.3
0.00000000005	10-61	21.0
0.00000000003	10-62	20.7
0.00000000002	10-63	20.4
0.00000000001	10-64	20.1
0.000000000005	10-65	19.8
0.000000000003	10-66	19.5
0.000000000002	10-67	19.2
0.000000000001	10-68	18.9
0.0000000000005	10-69	18.6
0.0000000000003	10-70	18.3
0.0000000000002	10-71	18.0
0.0000000000001	10-72	17.7
0.00000000000005	10-73	17.4
0.00000000000003	10-74	17.1
0.00000000000002	10-75	16.8
0.00000000000001	10-76	16.5
0.000000000000005	10-77	16.2
0.000000000000003	10-78	15.9
0.000000000000002	10-79	15.6
0.000000000000001	10-80	15.3
0.0000000000000005	10-81	15.0
0.0000000000000003	10-82	14.7
0.0000000000000002	10-83	14.4
0.0000000000000001	10-84	14.1
0.00000000000000005	10-85	13.8
0.00000000000000003	10-86	13.5
0.00000000000000002	10-87	13.2
0.00000000000000001	10-88	12.9
0.000000000000000005	10-89	12.6
0.000000000000000003	10-90	12.3
0.000000000000000002	10-91	12.0
0.000000000000000001	10-92	11.7
0.0000000000000000005	10-93	11.4
0.0000000000000000003	10-94	11.1
0.0000000000000000002	10-95	10.8
0.0000000000000000001	10-96	10.5
0.00000000000000000005	10-97	10.2
0.00000000000000000003	10-98	9.9
0.00000000000000000002	10-99	9.6
0.00000000000000000001	10-100	9.3
0.000000000000000000005	10-101	9.0
0.000000000000000000003	10-102	8.7
0.000000000000000000002	10-103	8.4
0.000000000000000000001	10-104	8.1
0.0000000000000000000005	10-105	7.8
0.0000000000000000000003	10-106	7.5
0.0000000000000000000002	10-107	7.2
0.0000000000000000000001	10-108	6.9
0.00000000000000000000005	10-109	6.6
0.00000000000000000000003	10-110	6.3
0.00000000000000000000002	10-111	6.0
0.00000000000000000000001	10-112	5.7
0.000000000000000000000005	10-113	5.4
0.000000000000000000000003	10-114	5.1
0.000000000000000000000002	10-115	4.8
0.000000000000000000000001	10-116	4.5

Ilustración 1: Tabla de conversión de tallas a gramos por unidad

Fuente: Página web de Zambritisa S.A.

1.4.2 Exportación de camarón

La industria camaronera se encuentra compuesta por todos los actores que hacen posible que el camarón pueda pasar de las piscinas hasta las manos del consumidor final, es decir, la cadena de valor del camarón se compone de las empresas camaroneras, empresas procesadoras y empacadoras, empresas prestadoras de servicios logísticos, tiendas y supermercados, y el consumidor final del producto.

Esta industria enfoca sus esfuerzos operativos y estratégicos mayormente a la exportación del producto, alcanzando los mejores estándares de calidad según las regulaciones de los países de destino. Según los datos de la CNA (2022) sobre exportaciones de camarón por mercado y país, para finales de diciembre del 2022 los mercados del exterior con mayor participación de compra del camarón ecuatoriano son China (59%), Estados Unidos (20%) y Europa (15%), y acorde a los datos del BCE (2023) acerca de las exportaciones FOB por producto principal, el camarón representa aproximadamente el 22% del total de las exportaciones generadas en el 2022, es decir, alrededor de 7.29 mil millones de USD, posicionándose como el segundo producto con mayor participación sobre este indicador, después del petróleo crudo.

Sobre la influencia del sector de acuicultura y pesca de camarón sobre los indicadores económicos del Ecuador, el Centro de Investigaciones Económicas, FCSH ESPOL (2023) en su boletín de política económica N° 20 indica que para el segundo trimestre del 2022 este sector representaba alrededor del 2% del PIB, en comparación al sector de la pesca que alcanzó solo el 0.7% de participación. Esto es gracias a la participación de las empresas dedicadas a la producción y comercialización del camarón, que acorde a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Supercias) son alrededor de 1605 organizaciones activas al cierre del año 2022. Entre estas empresas, el top 10 de las que mayor cantidad de ingresos totales generaron en el 2022 se encuentra detallado en la Tabla 1:

N°	EMPRESA	INGRESOS TOTALES USD	% DEL TOTAL CIU A0321.02
1	Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.	\$ 1.422.903.655	26,68%
2	Operadora y Procesadora de Productos Marinos OMARSA SA	\$ 882.112.640	13,67%
3	Promarisco S.A.	\$ 237.297.267	4,45%
4	Empacreci S.A.	\$ 216.507.418	4,06%
5	Naturisa S.A.	\$ 211.021.930	3,96%
6	Produmar S.A.	\$ 193.513.428	3,63%
7	Alimentsa S.A.	\$ 161.194.304	3,02%
8	Cofimar S.A.	\$ 155.244.583	2,91%
9	Procesadora y Exportadora de Camarón Procamaronex C. Ltda.	\$ 142.498.475	2,67%
10	Proexpo, Procesadora y Exportadora de Mariscos S.A.	\$ 122.025.678	2,29%

Tabla 1: Top 10 de empresas del sector de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022)

1.4.3 Relaciones comerciales entre empresas (B2B)

Las relaciones comerciales entre empresas, *Business to Business*, comprenden los negocios y acuerdos comerciales realizadas por las firmas en el mercado sin que haya un cliente final de por medio. Un ejemplo de esto es el tipo de negociaciones que tiene una empacadora y procesadora con su proveedor de la materia prima, la productora camaronera, dado que para la empacadora su cliente final es el mercado al que exportará el producto. Este tipo de relaciones se llevan a cabo en los mercados industriales donde las negociaciones se dan entre dos empresas, una que figura como proveedora y otra como cliente o consumidora de la materia prima. Según Kotler & Armstrong (2021) en los mercados de negocios, también conocidos como industriales, la organización que figura como cliente usualmente posee un departamento de compras encargado de seleccionar el producto o servicio requerido y el proveedor con las mejores cualidades, condiciones de pago y entrega, y servicio posventa, es decir, responderá a las buenas prácticas del proveedor para poder ejecutar una recompra o una nueva compra al proveedor desarrollado

Capítulo 2

2. METODOLOGÍA

Se aplicó la metodología Design Thinking para el levantamiento de la propuesta de mejora a través de sus diferentes fases, de manera que esta se encuentre acorde a las necesidades del proveedor según el caso de estudio planteado. Además, se implementó la investigación secundaria a partir de fuentes bibliográficas y entrevistas a expertos para el reconocimiento de los elementos del entorno que pueden influir a través de la generación de oportunidades y amenazas. Finalmente, se elaboró una propuesta con puntos estratégicos que puedan mejorar la relación comercial entre una empacadora y una camaronera, tomando en cuenta la influencia del entorno y las expectativas de las camaroneras como proveedores para su fidelización.

2.1 Investigación Exploratoria

Malhotra (2020) describe el objetivo de la investigación exploratoria como la búsqueda del conocimiento partiendo de un problema que debe ser resuelto. La investigación exploratoria es una herramienta que brinda información general sobre el contexto en el que se va a desarrollar la investigación. Es por esto que se utilizó este tipo de investigación para la recopilación de información acerca del macroentorno y microentorno, mediante la consulta de fuentes de información secundaria como la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la Ley de Compañías para conocer sobre las regulaciones por tipo de sociedad, investigaciones de otros autores acerca de temas relacionados a la industria y al giro del negocio, revistas indexadas y la página web de la Cámara Nacional de Acuicultura.

De igual forma, se implementó una entrevista a través de un grupo focal compuesto por 5 representantes de la camaronera seleccionada en este estudio, para conocer sobre sus expectativas, experiencias previas y recomendaciones para la propuesta de mejora a plantear. La entrevista realizada al grupo focal se desarrolló con el apoyo de un guion de preguntas

elaborado a partir de la definición de las necesidades de información identificadas en el diseño de la investigación de mercado. Para este diseño, acorde a Malhotra (2020) se planteó: el problema de decisión gerencial, cuyo enfoque se encuentra en la decisión que se debe tomar sobre el modelo de negocio; el problema de investigación de mercados, con enfoque en la información que se requiere para responder al problema de decisión gerencial; los objetivos específicos o preguntas de investigación; y las necesidades de información.

2.1.1 Problema de decisión gerencial

¿Se debería estructurar una propuesta de mejora en la relación comercial entre una camaronera como proveedora de una empacadora ecuatoriana que permita mantener sus lazos en el tiempo brindándoles beneficios a ambas partes?

2.1.2 Problema de investigación de mercado

Identificar los beneficios y resultados esperados por una camaronera de los procesos de producción y comercialización llevados a cabo por una empacadora, para el reconocimiento de los puntos clave que serán incorporados en la propuesta de mejora de la relación comercial entre ambas partes.

2.1.3 Objetivos de la investigación de mercado

O1. Reconocer los principales factores que las camaroneras toman en cuenta al momento de la selección de la empacadora más apropiada para el procesamiento del producto.

- **O1.NI1.** Conocer los factores determinantes y su jerarquía para la selección de una empacadora como adecuado al momento de que se procese el producto.
- **O1.NI2.** Entender el proceso actual de las camaroneras para la evaluación y selección de empacadoras.

O2. Identificar las características óptimas de las actividades de logística de entrada y operaciones de la empacadora que benefician a los resultados del procesamiento del camarón.

- **O2.N1.** Describir los aspectos relevantes de las actividades de logística de entrada y operaciones de las empacadoras para un buen transporte, almacenamiento y procesamiento del camarón.
- **O2.NI2.** Agrupar los comentarios de representantes de una camaronera sobre los procesos actuales de las empacadoras y oportunidades de mejora que fortalezcan las relaciones comerciales.

O3. Describir los beneficios adicionales que las camaroneras esperan se receipten de las empacadoras.

- **O3.NI1.** Identificar los beneficios actuales que ofrecen las empacadoras a las camaroneras en la compra de la materia prima.
- **O3.NI2.** Describir los métodos de compensación de las empacadoras a las camaroneras ante posibles sucesos desfavorables para el proveedor.
- **O3.NI3.** Enlistar los beneficios que la camaronera sugiere que las empacadoras incluyan en los acuerdos comerciales que mantienen en la actualidad.

2.1.4 Instrumento de recolección de datos

Para poder llevar a cabo la entrevista a los expertos mediante la técnica del grupo focal, fue relevante traducir las necesidades de información en preguntas específicas que permitan responder a cada necesidad y, por ende, a cada componente de investigación. Es por esto que se resumen los componentes, necesidades y preguntas elaboradas en la siguiente matriz de necesidades de información presentada en la Tabla 2.

Componente	Necesidades de Información	Preguntas del guion
<p>O1. Reconocer los principales factores que las camaroneras toman en cuenta al momento de seleccionar la empacadora más apropiada para procesar el producto.</p>	<p>NI1. Conocer los factores determinantes y su jerarquía para la selección de una empacadora como óptima al momento de procesar el producto.</p>	<p>O1.NI1.P1. Desde su experiencia, ¿qué factores toma en cuenta al momento de elegir una empacadora para procesar nuestro producto? (2)</p> <p>O1.NI1.P2. ¿Cuál es el plan de venta de la camaronera? ¿Vender por volumen, acorde a la capacidad de producción, mayor calidad o por talla? (1)</p>
	<p>NI2. Entender el proceso actual de las camaroneras para la evaluación y selección de empacadoras.</p>	<p>O1.NI2.P1. Imaginemos que en este momento deba elegir una empacadora para enviar 60.000 lb de camarón a procesar como entero, ¿qué preguntas se haría antes de seleccionar la mejor opción? (2)</p>
<p>O2. Identificar las características óptimas de las actividades de logística de entrada y operaciones de la empacadora que benefician a los resultados del procesamiento del camarón.</p>	<p>NI1. Describir los aspectos relevantes de las actividades de logística de entrada y operaciones que deberían considerar las empacadoras para un buen transporte, almacenamiento y procesamiento del camarón.</p>	<p>O2.NI1.P1. ¿Nos podrían nombrar cuáles serían los aspectos esenciales que el cliente debería tomar en cuenta para la correcta movilización y almacenamiento del camarón? (3)</p> <p>O2.NI1.P2. De todos los aspectos mencionados, por favor indíquenos cuál sería considerado más relevante para ustedes ubicándolos de arriba hacia abajo, entendiendo que el que se encuentre en la parte más alta es el más relevante y el último el menos relevante. (4)</p>
	<p>NI2. Agrupar los comentarios de representantes de una camaronera sobre los procesos actuales de las empacadoras y oportunidades de mejora que permitan prolongar la relación comercial.</p>	<p>O2.NI2.P1. Sobre los aspectos enlistados, coméntenos: ¿cómo está gestionando estas actividades el cliente? Coméntenos las experiencias buenas y malas que hayan tenido con las empacadoras en estos procesos. (5)</p> <p>O2.NI2.P2. ¿Considera usted que el cliente podría mejorar alguna de estas gestiones? Si tuviera en frente a la persona encargada de alguna de estas</p>

		empacadoras, ¿qué recomendaciones le daría para poder mejorar esta gestión? (6)
O3. Describir los beneficios adicionales que las camaroneras esperan recibir de las empacadoras.	NI1. Identificar los beneficios actuales que ofrecen las empacadoras a las camaroneras en la compra de la materia prima.	<p>O3.NI1.P1. Tomando como ejemplo a Sweet & Coffee que por cierta cantidad de consumo regala \$1 a sus clientes para que puedan usarlo en sus próximas compras, podría mencionar algún beneficio brindado por las empacadoras con las que actualmente tiene lazos comerciales. (7)</p> <p>O3.NI1.P2. En una escala del 1 al 5, siendo 5 el valor más alto y 1 el valor más bajo, ¿Cuánto influye en su decisión de venta los beneficios mencionados? (8)</p>
	NI2. Describir los métodos de compensación de las empacadoras a las camaroneras ante sucesos que podrían resultar desfavorables para el proveedor.	O3.NI2.P1. Conocemos que en algunos casos las empacadoras pueden tener procesos que provoquen la reducción de la calidad del camarón, e incluso la pérdida de una gran parte del producto. Ante estos eventos, ¿podría mencionar algún tipo de acciones que haya tomado la empacadora para compensarnos por las pérdidas generadas? (9)
	NI3. Enlistar los beneficios que la camaronera sugiere que las empacadoras incluyan en los acuerdos comerciales que mantienen en la actualidad.	<p>O3.NI3.P1. Según su criterio y necesidades como proveedor, ¿Cuál de los beneficios actuales que le brinda las empacadoras podría mejorarse o potenciarse? (10)</p> <p>O3.NI3.P2. Describa al menos 2 beneficios que actualmente no les da las empacadoras con las que tiene relaciones comerciales, pero que sí le gustaría que le brindaran a la camaronera. (11)</p>

Tabla 2: Matriz de necesidades de información y preguntas del guion

Fuente: Elaboración propia

2.2 Design Thinking

Tim Brown, considerado el padre de esta metodología, induce a generar un pensamiento creativo, incitando a convertirse en un diseñador centrado en las necesidades del ser humano para que, con la implementación de herramientas de diseño, se pueda tomar decisiones acertadas y generar un plan empresarial (Rivas, 2019).

El pensamiento del diseño en su metodología está estructurado en 5 pasos que se muestran en la Ilustración 2, que son: empatizar, definir, idear, prototipar y testear. Sin embargo, en un estudio Santos, Gonzalez, Miño, Párraga, & Calderón (2017) reestructuran este modelo de una forma más didáctica bajo el nombre del Modelo Doble Diamante que se presenta en la Ilustración 3, al cual se incorpora una fase adicional a los primeros pasos: Investigar. Además, se enfatiza en que este proceso no es estrictamente lineal, sino que es posible iterar entre las fases cuando sea necesario acorde a la información que se obtiene en cada avance.

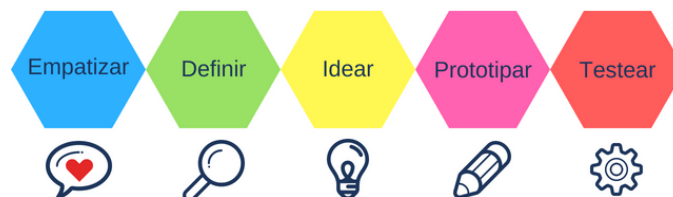


Ilustración 2: *Modelo Design Thinking*

Fuente: Rivas (2019)

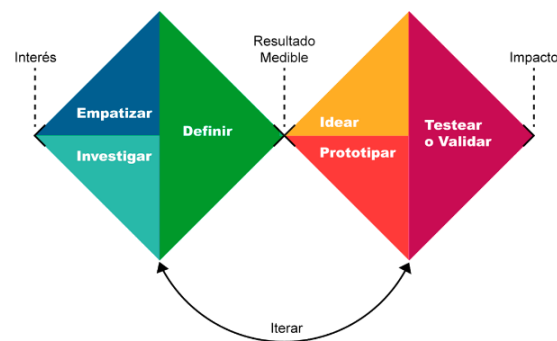





Ilustración 3: *Modelo Doble Diamante de Design Thinking*

Fuente: Santos et al. (2017)

2.2.1 CAKE Map

La herramienta de *Consumer Analysis and Key Expectations* o conocido según sus siglas como CAKE Map, es una herramienta creada por el i3LAB en ESPOL con el fin de facilitar el proceso de una entrevista mediante la creación de hipótesis de problemas, causas posibles y confirmarlas luego de las entrevistas a los usuarios. El CAKE Map cuenta con 4 secciones: en la primera se establecen hipótesis del problema, del usuario y de las causas para poder generar la guía de entrevista en la sección 2; luego de generar la entrevista al usuario se procede en la sección 3 a confirmar las hipótesis planteadas inicialmente y descubrir factores de aprendizaje que no se habían contemplado en el planteamiento inicial. Por último se describe en la sección 4 las soluciones que ha adoptado el usuario o que ha desechado frente a sus problemas (i3Lab, 2020).

GRAN PROBLEMA:		CONSUMER ANALYSIS & KEY EXPECTATIONS (CAKE) MAP			i3 lab ESPOL	
ANTES DE LAS ENTREVISTAS		1: HIPÓTESIS SOBRE LA SITUACIÓN 			2: ENTREVISTA 	
		CLIENTE/USUARIO	PROBLEMA	CAUSA	GUÍA	REVELACIONES
DESPUÉS DE LAS ENTREVISTAS		3: APRENDIZAJES SOBRE LA SITUACIÓN 			4: ACTITUDES ANTE SOLUCIONES 	
		CLIENTE/USUARIO	PROBLEMA	CAUSA	ADOPTADAS	DESECHADAS

Version 2.3. i3LAB-ESPOL, Mayo 2019

Ilustración 4: *Consumer Analysis and Key Expectations (CAKE) Map*

Fuente: i3Lab (2019)

2.2.2 Mapa de Experiencia del usuario

EL mapa de experiencia del usuario es una herramienta utilizada en la fase de Empatía del modelo Design Thinking, que permite identificar y graficar las emociones buenas o malas que tiene el usuario frente a una situación de interés. Para estructurar el mapa de experiencia es necesario primero identificar al usuario, segundo definir esas actividades que realiza en la situación o problema, tercero graficar las actividades según el nivel de emociones buenas o malas que tenga el usuario por cada actividad, y cuarto analizar e identificar las oportunidades (i3Lab, Empatía con el usuario, 2020).

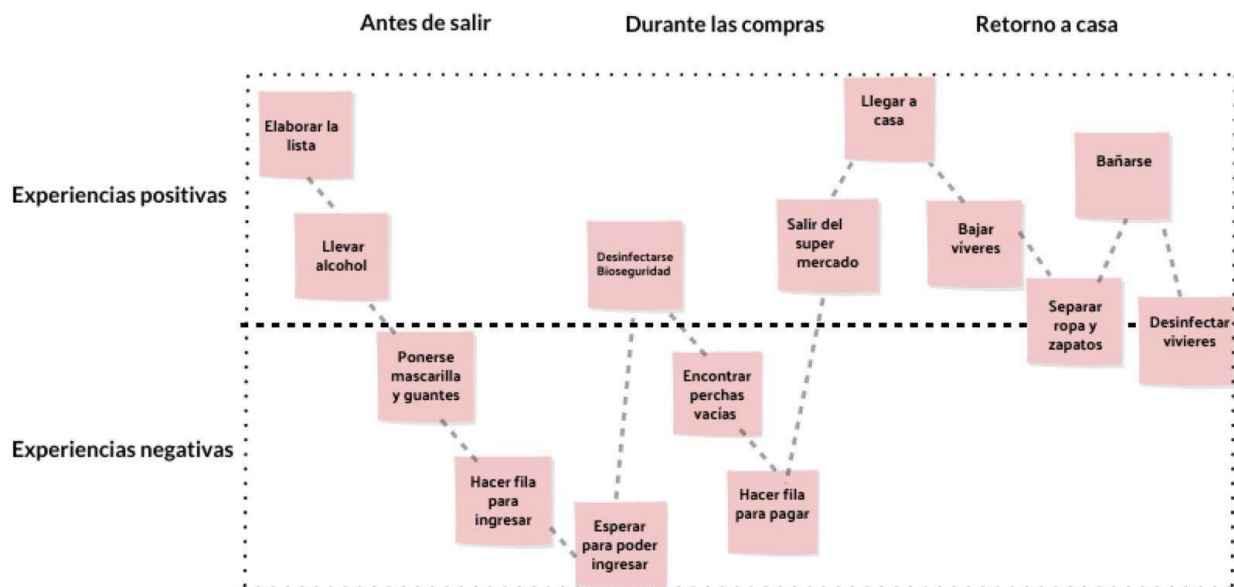


Ilustración 5: Mapa de experiencia del usuario

Fuente: i3Lab (2020)

2.3 Análisis del Macroentorno (PESTE)

Para el planteamiento de una estrategia en la mejora de las relaciones comerciales en el mercado es necesario comenzar con un análisis del macroentorno para determinar los factores que pueden influir de manera positiva o negativa a todos los miembros de las diferentes industrias ecuatorianas, y, por ende, en la distribución del camarón. Es por ello que

para identificar estos factores se utilizó la herramienta de análisis PESTE que abarca el estudio de los siguientes factores:

- Factor Político
- Factor Económico
- Factor Social
- Factor Tecnológico
- Factor Ecológico

2.4 Análisis Porter

Bajo la premisa de que es necesario el análisis del entorno, se recurrió a las 5 fuerzas de Porter para estudiar cada uno de los actores del microentorno con el fin de plantear las estrategias competitivas en el modelo de negocio de la empacadora emergente tomando en cuenta que su objetivo se encuentra en la venta local e internacional del camarón ecuatoriano.

Las fuerzas que contempla este tipo de análisis son:

1. Poder de negociación de los proveedores
2. Poder de negociación de los clientes
3. Productos sustitutos
4. Amenaza de nuevos competidores
5. Rivalidad entre competidores

Según un trabajo de investigación de Tituaña (2019) de la Escuela de Negocios de la UDLA, el análisis Porter le ayudó a identificar un mercado ecuatoriano muy exigente en cuanto a la rivalidad alta y la poca existencia de insumos de producción, sin embargo, el camarón ecuatoriano es un producto muy bien posicionado en el mercado internacional dando como resultado unas barreras de entrada bajas y que, a su vez, aseguran la demanda de este producto en el exterior.

2.5 ROI

El *Return on Investment* (ROI), conocido en español como el retorno sobre la inversión, y es un indicador que ayuda a medir cuál es el rendimiento obtenido de una inversión en un periodo específico.

Para el cálculo del ROI es necesario saber por medio de los directivos cuáles han sido los ingresos del ejercicio cuando han ascendido a una cantidad determinada, estos beneficios se determinan restando todos los gastos de una empresa como salarios, intereses por cumplimiento de deudas, y los costos de los bienes vendidos (Friedlob & Plewa, Jr., 1996).

Su cálculo se basa en la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad del ejercicio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \quad (2.1)$$

El ROI es una herramienta para el administrador o directivos que proporciona información en la que basarse para examinar resultados o para plantear escenarios y decidir cuál será el destino de las inversiones en una empresa, dado que esta medida busca mitigar la toma de decisiones gracias a la intuición y juicio propio (Friedlob & Plewa, Jr., 1996).

Capítulo 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1 Investigación Secundaria

3.1.1 Análisis del Macroentorno

Entorno Político (POL)

En el ámbito político, para finales del 2022 en Ecuador se discutía sobre la destitución del presidente electo, Guillermo Lasso. A inicio del 2023 surgió la decisión por parte de la Asamblea del Ecuador de llevar a cabo un juicio político contra el presidente de la república, tomando como argumento la existencia de evidencias que corroboran el conocimiento acerca de irregularidades en contratos entre Flopec, empresa pública dedicada al transporte de petróleo, y la compañía Amazonas Tanker (Mella, 2023). Finalmente, este proceso terminó el 17 de mayo del 2023 en la aplicación de la medida conocida como “muerte cruzada” por parte de Guillermo Lasso, la cual llevó a su destitución y a la disolución de la Asamblea Nacional Constituyente. Esta medida da como resultado el llamado a nuevas elecciones para los cargos de presidente, vicepresidente y asambleístas, que se llevará a cabo en el mes de agosto del 2023, lo que resulta en la postulación de nuevos candidatos con propuestas elaboradas bajo un horizonte temporal menor al de un periodo presidencial regular, pues el nuevo presidente electo estará en el puesto por aproximadamente un año y medio. En sitios web de opinión, varios analistas han dado a conocer sus puntos de vista sobre esta situación. Por ejemplo, en El Universo (2023) se afirma que la medida afecta temporalmente con la suspensión de la representación política en el poder legislativo, llevando a la expedición de decretos con fuerza de ley. A su vez, la destitución de los miembros de la Asamblea provocó la paralización de proyectos de aprobación de leyes y normativas que se encontraban en curso, y la inseguridad en la toma de decisiones para todos los miembros de las diferentes industrias del Ecuador y así como para los inversionistas del extranjero, pues se desconoce la postura que tomen los nuevos miembros del poder legislativo y ejecutivo del Ecuador.

Por otra parte, para el mes de mayo del 2023 surge la noticia de la actualización de la normativa de copacking, la cual se encontraba vigente desde el año 1986 a través de una norma secundaria. Según lo informado en la sección de coyuntura de la revista de la CNA sobre esta actualización que “busca simplificar el trámite y ampliar los beneficiarios para el ejercicio de este tipo de actividad” (Cámara Nacional de Acuacultura, 2023) y ha sido realizado en conjunto entre la Subsecretaría de Acuacultura, la Subsecretaría de Calidad e Inocuidad y los gremios camaroneros. En esta misma sección se define al copacking como “una figura que permite al productor procesar su producción a fin de que él pueda comercializar la misma tanto en el mercado interno como externo (...) en una planta a través de un contrato” (Cámara Nacional de Acuacultura, 2023).

Código	Descripción del componente	Tipificación
POL1	En Ecuador, para el 2023 existe inestabilidad a nivel político debido a la destitución de los representantes del poder ejecutivo y legislativo.	Amenaza
POL2	Formalización de la alianza estratégica entre productor y exportador a través de contratos de copacking.	Oportunidad

Entorno Económico (ECO)

A nivel internacional, se habla de una reducción en la demanda del producto de camarón y una sobreoferta de parte de Ecuador. Por ejemplo, Europa en el 2023 ha presentado una reducción en la capacidad adquisitiva de los consumidores, debido a los niveles de inflación presenten en el continente. Según uno de los boletines de inteligencia comercial del mercado de camarón elaborado por la CNA en el mes de julio se afirma que “la economía británica se mantuvo ‘en un lugar precario’ ya que el Banco de Inglaterra planea aumentar las tasas de interés hasta en un 6.5% para 2023, desde su nivel actual del 5%, para

frenar la inflación” (Cámara Nacional de Acuacultura, 2023). Acorde a esta información el precio de los alimentos aumentó en 14.6% aproximadamente, provocando una reducción general en la venta de este tipo de productos.

Por otra parte, en Estados Unidos también se presenta un mercado con dificultades en cuanto al consumo de productos del mar con una reducción en las ventas tanto de mariscos frescos como congelados, a pesar de las acciones de reducción de precios impulsadas por el mercado. Esto se debe, según lo indicado por el boletín de la CNA, a que “(...) el nuevo comportamiento del consumidor cambia más allá de los efectos de elasticidad iniciales que ocurrieron cuando se tomaron inicialmente las medidas de fijación de precios”.

A pesar de todas estas tendencias, Ecuador demuestra estar entre los primeros puestos en la participación sobre las importaciones acumuladas realizadas por las principales regiones a las que atiende entre los meses de enero y mayo del 2023. Por ejemplo, en la Unión Europea Ecuador posee la mayor participación con 35% de las toneladas importadas por esta región, pero este monto es 10% menos que el que se había alcanzado en el mismo periodo del 2022.

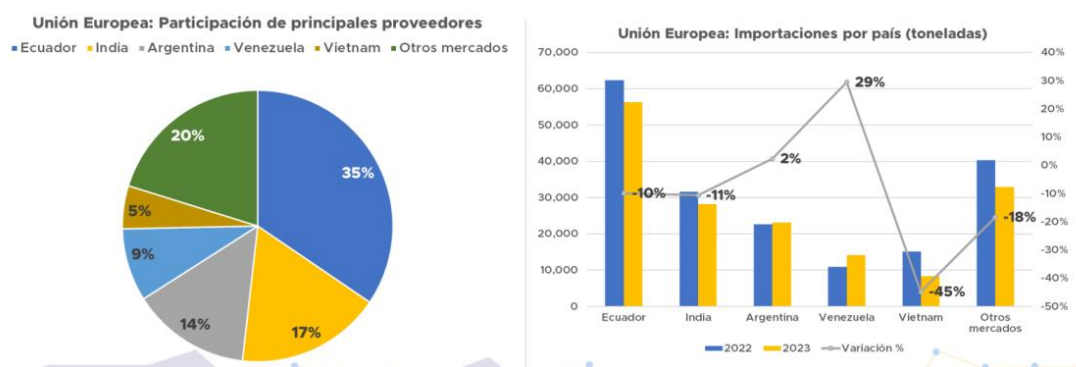


Ilustración 6: Participación de proveedores e importaciones de la UE por país de origen

Fuente: Cámara Nacional de Acuacultura (2023)

En Estados Unidos, Ecuador en cambio se encuentra en segundo lugar en la participación de las importaciones acumuladas desde enero a junio del 2023, alcanzando al

34% de las toneladas de camarón importadas, pero con una reducción del 3% sobre lo conseguido en el mismo periodo del año pasado.

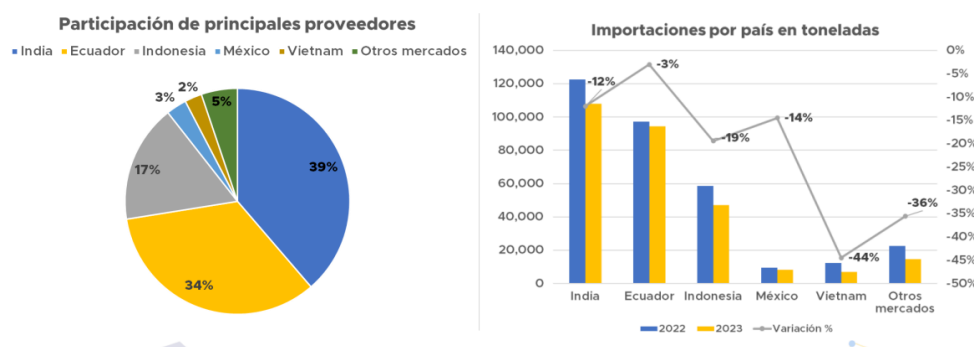


Ilustración 7: Participación de proveedores e importaciones de EE.UU. por país de origen

Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura (2023)

Luego se encuentra China, que ha demostrado alcanzar niveles de importación de camarón superiores a los del 2022 con una variación del 29% en términos de dólares y 49% en toneladas; donde Ecuador ha conseguido el liderazgo en la participación con un 72% sobre las toneladas importadas entre enero y junio del 2023, y un crecimiento del 63% sobre lo obtenido en el 2022.

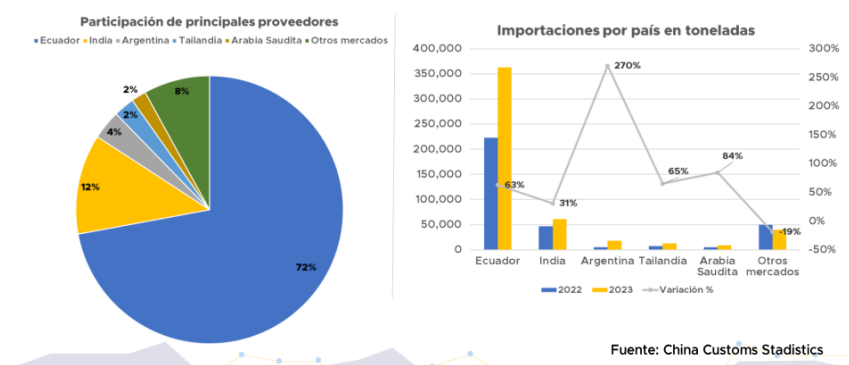


Ilustración 8: Participación de proveedores e importaciones de China por país de origen

Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura (2023)

Código	Descripción del componente	Tipificación
ECO1	Estados Unidos y los países de la UE demuestran una reducción en el consumo de productos del mar debido a	Amenaza

	los niveles de inflación y decisiones de regulación del mercado.	
ECO2	China ha demostrado un incremento en la demanda del camarón, con una preferencia sobre el producto ecuatoriano.	Oportunidad

Entorno Ecológico (ECL)

En el 2023 surge la alerta ante las predicciones sobre la llegada del fenómeno de El Niño – Oscilación del Sur (ENOS), como un evento ambiental que afectará por igual a ciertas zonas costeras localizadas en América del Sur. “El fenómeno de El Niño (EN) se caracteriza por un debilitamiento a gran escala de los vientos alisios y el calentamiento de las capas superficiales del océano ecuatorial en los sectores oriental y central del Pacífico” (Maridueña, 2023). Los pronósticos apuntan a que existe un 90% de probabilidad de que EN se desarrolle en Ecuador a partir de julio del 2023. De igual forma, Maridueña (2023) Director de Ambiente de la CNA, afirma que entre los efectos que se podrán evidenciar se encuentran:

- El incremento de la temperatura ambiental y oceánica,
- El incremento de las precipitaciones incluso durante las estaciones secas,
- Aumento del nivel del mar en un promedio de 50 cm, y
- Posibles afectaciones a la salud humana.

Estos efectos podrían tener las siguientes consecuencias en la cadena de producción de camarón:

- Alteraciones en la salinidad de agua almacenada en los reservorios de las camaroneras por el incremento de las precipitaciones,
- Aparición de plagas y enfermedades por mosquitos dada la formación de charcos en las instalaciones,

- Incremento en la presencia de bacterias patógenas por el aumento de la temperatura marina. De igual forma, este aumento puede provocar la reducción del oxígeno disuelto en el agua de las piscinas por su mayor facilidad de evaporación,
- Aparición de sedimento en el agua de los reservorios debido al aumento de las lluvias y del caudal de las aguas de escorrentía, lo cual podría provocar daños en los equipos de bombeo de agua de la camaronera,
- Avistamiento de cocodrilos,
- Impacto en el almacenamiento del alimento balanceado y otros materiales que puedan ser sensibles al agua.

Código	Descripción del componente	Tipificación
ECL1	Para el 2023 se espera la presencia del fenómeno de El Niño y sus afectaciones en la temperatura ambiental y marítima, así como aumento de precipitaciones y niveles del mar.	Amenaza

3.1.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores (PRO)

En el proceso de empaquetado de camarón existen diferentes industrias proveedoras que forman parte de su cadena de valor, estos son agrupados en 5 segmentos: camaroneras, material de empaque, logística, insumos de proceso, y seguridad.

Las granjas acuícolas son las proveedoras de la materia prima principal para la producción de una empacadora, es por ello que el poder de negociación de las camaroneras es relativamente alto. Son dos factores que influyen, por un lado, las empresas camaroneras tienen la posibilidad de exportar por ellas mismas su producto, es el caso de Santa Priscila,

una productora y exportadora de camarón y tilapia en Ecuador que exporta su propio camarón a la vez que se abastece de otras granjas. El segundo factor es el nivel de decisión que tiene la camaronera para elegir a cuál de las emparadoras en el mercado enviará su producto tomando en cuenta cuota de mercado, calidad en procesos, margen ganancia, y otros beneficios ofrecidos a las productoras acuícolas.

La compra de materiales de empaque como cartones y cajas son a volumen dependiendo de la capacidad de producción de la planta, sin embargo, lo que representan estos insumos es el 80% de los materiales primarios para la producción de una empaadora de camarón. Por ello, al igual que las camaroneras, estos tienen un nivel de negociación alto debido a que es necesaria la disponibilidad de material para la entrega del producto final al cliente, de haber algún problema en la relación comercial o negociación se puede retrasar el proceso de producción de la empaadora. Este mismo escenario es el de las empresas de logísticas y seguridad, fundamentales al inicio del proceso al llevar en bins la materia prima de la camaronera a la empaadora, y al finalizar llevando el producto final de la empaadora a puerto.

Por último, los insumos utilizados en el proceso como agua, hielo y cloro son de un poder de negociación bajo debido a que son insumos fáciles de encontrar en el mercado.

Código	Descripción del componente	Tipificación
PRO1	Los proveedores estratégicos demuestran un alto poder de negociación.	Debilidad
PRO2	Los proveedores de insumos como agua, hielo y cloro tienen un poder de negociación bajo.	Fortaleza

Poder de negociación de los clientes (CLI)

Los clientes de las empacadoras ecuatorianas están divididos en dos segmentos: clientes internacionales y clientes locales, lo que a su vez se lo conoce como exportaciones y venta local.

La toma de decisión de cuáles serán las libras que se exportarán dependerá de la calidad del camarón al llegar a la planta y si cumple con las siguientes características bajo estándares de un camarón de exportación: talla, textura, color y forma. El mercado internacional es muy exigente en las características y calidad del producto, es por ello que cuando el camarón no cumple con los estándares de calidad para ser exportado, pero es apto para el consumo, este es destinado para venta local. Bajo este escenario el mercado internacional tiene un nivel de negociación alto como clientes, más aún a un precio que varía hacia la baja por el incremento de la oferta y las cantidades estables de la demanda.

Código	Descripción del componente	Tipificación
CLII	Los clientes extranjeros tienen un alto poder de negociación por las exigencias a nivel de calidad que no siempre se pueden cumplir.	Debilidad

Productos sustitutos (SUS)

La amenaza de productos sustitutos es alta dado que en el mercado existen otras proteínas disponibles para el consumo que no pertenecen al grupo de productos del mar. Entre las proteínas más comunes y que son seleccionadas ante la imposibilidad del consumo de camarón se encuentran el pescado y el pollo como las primeras opciones. Esto se debe a la percepción de los ecuatorianos sobre camarón como un producto de lujo cuyo consumo es exclusivo para ocasiones especiales por tener un precio alto. Además, no se encuentran suficientes estrategias que contribuyan a la incorporación del camarón en la dieta regular de las personas.

Código	Descripción del componente	Tipificación
SUS1	No existen estrategias que permitan posicionar al camarón sobre el consumo de otras proteínas.	Debilidad

Amenaza de nuevos competidores (NEW)

El sector camaronero en Ecuador es lucrativo, sin embargo, este atraviesa una crisis debido a los altos costes de producción frente a un precio de venta que va bajando dado al incremento de la oferta y de lo estático que se mantiene la demanda internacional.

Si es bien, la exportación del crustáceo aumenta, una de las barreras de entrada altas es la fuerte inversión inicial que requiere la puesta en marcha de una empacadora de camarón, que para los dos tipos de procesamiento del camarón HOSO y HLSO, las maquinarias tienen un aporte que ronda los US \$12,5 millones.

Por otro lado, el sector está luchando por mejoras en las reformas y normativas para los productores. Según la Cámara Nacional de Acuicultura, la normativa referente al copacking emitida en el mes de mayo del 2023 da facilidades en cuanto a los trámites que requerían esta actividad a comparación a las resoluciones pasadas. Bajo este modelo el productor a través de un contrato con la planta procesadora y distribuidora podrá comercializar su producto tanto en el mercado nacional como en el internacional y al que el productor haya escogido, es decir, el productor directamente se encargará de la negociación con el cliente. (Maridueña, 2023). Es así que con la nueva normativa existirá una mayor atracción en el sector camaronero tanto para el productor como para el distribuidor, las empacadoras podrán aprovechar esta oportunidad y aliarse al productor trabajando bajo este modelo de copacking.

Código	Descripción del componente	Tipificación
NEW1	Posibilidad de alianzas estratégicas a través del copacking.	Fortaleza

Rivalidad entre competidores (RIV)

La rivalidad entre competidores es una de las fuerzas con mayor relevancia para el análisis del microentorno dentro del modelo de las 5 fuerzas de Porter por el hecho de que se debe comprender los factores que influyen en esta rivalidad, para así desarrollar una estrategia efectiva que pueda dar frente a la competencia existente en el mercado.

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Supercias), en Ecuador existen 1.345 empresas destinadas al procesamiento, comercialización y criadero del camarón reportadas al cierre del 2022, de las cuáles las 5 empresas empacadoras que encabezan esta lista gracias al total de sus ingresos al finalizar el año 2022 que se detallan en la Tabla 3. Esto coloca a Industrial Pesquera Santa Priscila primera en la lista con un 22% de participación en el mercado, seguido de Omarsa con 14 % de participación, Promarisco presente con 4%, y Empacreci con una participación de mercado del 3% al igual que Naturisa.

N°	EMPRESA	INGRESOS TOTALES USD
1	Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.	\$1.422.903.655
2	Operadora y Procesadora de Productos Marinos Omarsa S.A.	\$882.112.640
3	Promarisco S.A.	\$237.297.267
4	Empacreci S.A.	\$216.507.418
5	Naturisa S.A.	\$211.021.930

Tabla 3: Top 5 de empresas del sector de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022)

Los precios internacionales de venta del camarón para mitad del año 2023 han caído causando pérdidas en el sector de \$1.000 millones. Las pérdidas son atribuidas no solo a los precios bajos, también al aumento en los costos de producción lo que se traduce en que el sector este percibiendo \$1 menos por cada libra vendida. El sector además de no poder cubrir los costos de producción evidencia una desaceleración en su desarrollo, dado que en abril del 2023 se exporto 30 millones menos que en marzo del mismo año, y en este último se reportaron exportaciones de 3 millones menos que a comienzos de año (El Universo, 2023).

Los exportadores del sector al tener costos de producción que no llegan a cubrir con los precios de venta necesitan vender por volumen, es decir, sienten la presión de vender lo más rápido posible y en mayores cantidades, lo que puede llevar a estrategias agresivas de venta aumentando la rivalidad en el mercado. Es el caso de muchos productores que en la actualidad necesitan mantenerse operando para no ir a pérdidas, pero al no cubrir los costes de producción y operación deben incurrir en deudas, afirmó José Antonio Camposano, presidente de la CNA (El Universo, 2023).

Código	Descripción del componente	Tipificación
RIV1	Alto nivel de rivalidad entre competidores por la presencia de estrategias agresivas de venta.	Debilidad

Aspectos Internos de la Industria	Aspectos Externos de la Industria
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>PRO2: Los proveedores de insumos como agua, hielo y cloro tienen un poder de negociación bajo.</p> <p>NEW1: Posibilidad de alianzas estratégicas a través del copacking.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>POL2: Formalización de la alianza estratégica entre productos y exportador a través de contratos de copacking.</p> <p>ECO2: China ha demostrado un incremento en la demanda del camarón, con una preferencia sobre el producto ecuatoriano.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>PRO1: Los proveedores estratégicos demuestran un alto poder de negociación.</p> <p>CLI1: Los clientes extranjeros tienen un alto poder de negociación por las exigencias a nivel de calidad que no siempre se pueden cumplir.</p> <p>SUS1: No existen estrategias que permitan posicionar al camarón sobre el consumo de otras proteínas</p> <p>RIV1: Alto nivel de rivalidad entre competidores por la presencia de estrategias agresivas de venta.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>POL1: En Ecuador, para el 2023 existe inestabilidad a nivel político debido a la destitución de los representantes del poder ejecutivo y legislativo.</p> <p>ECO1: Estados Unidos y los países de la UE demuestran una reducción en el consumo de productos del mar debido a los niveles de inflación y decisiones de regulación del mercado.</p> <p>ECL1: Para el 2023 se espera la presencia del fenómeno de El Niño y sus afectaciones en la temperatura ambiental y marítima, así como aumento de precipitaciones y niveles del mar.</p>

Tabla 4: FODA de la Industria Camaronera

3.2 Empatizar

Se identificaron en la camaronera dos perfiles que representan áreas de la empresa que se encuentran directamente relacionadas con esta toma de decisiones estratégicas: 1) el departamento de producción representado por gerentes de producción y coordinadores de calidad; y 2) el departamento comercial representado por gerente y jefe comerciales. De igual forma, se identifican también los perfiles de los actores involucrados del lado de la empacadora, los cuales son: 1) el departamento de compras y 2) el departamento comercial.

3.2.1 Perfiles de los involucrados

Para el problema planteado se identificaron los siguientes perfiles de los involucrados:

- **Departamento de Producción de la camaronera:** Personas encargadas de la planificación de producción de la camaronera y con influencia sobre las decisiones de asignación de empacadora, como gerentes o jefes del área que buscan maximizar el rendimiento de lote entregado a cada empacadora partiendo de datos históricos y precios actuales ofertados por el cliente.
- **Departamento Comercial de la camaronera:** Personas con influencia sobre las decisiones estratégicas a nivel comercial para la asignación de las empacadoras a partir de la planificación de producción de la camaronera. Son gerentes o jefes del área con capacidad de negociación de precios y con responsabilidad en la coordinación conjunta con la empacadora para la cosecha del camarón y movilización a planta con las condiciones óptimas para maximizar el rendimiento del producto en planta y la rentabilidad final.
- **Departamento de Compras de la empacadora:** Personas encargadas de la negociación de precios, cantidades y fechas de entrega con las camaroneras, así como de mantener la relación comercial con ellas. Son compradores, jefes o gerentes del área cuya responsabilidad está en el abastecimiento del

producto en planta para la exportación y venta local. Coordinan la parte logística y de proceso del producto en planta, así como la entrega de los materiales óptimos para la ubicación del producto cosechado en los bins que serán movilizados a la empacadora.

- **Departamento Comercial de la empacadora:** Personas encargadas de la comercialización del camarón con valor agregado a nivel nacional e internacional a cadenas de retail. Encargados de la negociación de precios de venta y de la determinación de los márgenes de ganancia sobre las ventas realizadas, así como de mantener la relación comercial con los clientes nacionales e internacionales y la coordinación de entrega del producto a las regiones que atiende.

3.2.2 Resultados del grupo focal

Las necesidades de información para esta investigación se agrupan en 3 componentes, los cuales se describen a continuación con los insights obtenidos en respuesta a cada uno.

Componentes	Departamento Comercial	Departamento de Producción
O1. Reconocer los principales factores que las camaroneras toman en cuenta al momento de seleccionar la empacadora más apropiada para procesar el producto.	<p>“El objetivo es vender todo lo que se produce”.</p> <p>“A largo plazo buscar la maximización del margen”.</p> <p>Aspectos para seleccionar a la empacadora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Histórico de libras a favor - Pesaje honesto 	<p>“El objetivo de venta es obtener la mayor rentabilidad”</p> <p>Aspectos para seleccionar a la empacadora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con equipos de pesaje correctamente calibrados en planta - Transparencia en la información

	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento histórico por empacadora - Precio - Cumplimiento de pago 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento histórico por empacadora - Flexibilidad en el proceso
<p>O2. Identificar las características óptimas de las actividades de logística de entrada y operaciones de la empacadora que benefician a los resultados del procesamiento del camarón.</p>	<p>Repuesta a la NI1: Aspectos importantes en las siguientes fases según nivel de prioridad:</p> <p><u>Cosecha</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Materiales de calidad. 2. Suficiente cantidad de hielo y metabisulfito. 3. Adaptación a tratamientos <p><u>Movilización</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Custodias parciales 2. Custodias a tiempo. 3. Distancias largas son posibles con hielo suficiente. <p><u>Planta</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar cadena de frío. 2. Reducción de tiempos de espera 3. Planificación de material de empaque y personal necesario. <p>Repuesta a la NI2:</p>	<p>Repuesta a la NI1: Aspectos importantes en las siguientes fases según nivel de prioridad:</p> <p><u>Cosecha</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Material y plataformas a tiempo 2. Hielo y metabisulfito suficiente 3. Bines limpios 4. Adaptación a tratamientos <p><u>Movilización</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Custodia a tiempo 2. Custodia parcial 3. Rastreo y seguro contra siniestros 4. Distancias largas son posibles con hielo suficiente. <p><u>Planta</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar cadena de frío. 2. Proceso ágil del producto para no perder la calidad.

	<p>“Me gusta mucho la logística, movilización y el proceso en planta que tiene esta empacadora (...) llegan a tiempo con todos los materiales”</p> <p>“Tengo bastantes malas experiencias por su mala planificación (...) con una empacadora que nunca llega la custodia, nos hace esperar muchas horas hasta que se acumulen los carros en garita”</p> <p>“Escogemos esa empacadora porque sabemos que nos garantiza que nos va a procesar rápido el producto”</p> <p>Oportunidades de mejora en procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejoras en la planificación - Penalizaciones tanto para la empacadora como para la camaronera 	<p>3. Personal y material de empaque suficiente.</p> <p>Respuesta a la NI2:</p> <p>Oportunidades de mejora en procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipos de pesaje calibrados para una clasificación correcta. - Transparencia en el proceso.
<p>O3. Describir los beneficios adicionales que las camaroneras esperan recibir de las empacadoras.</p>	<p>Respuestas a la NI1:</p> <p>Las empacadoras no ofrecen beneficios adicionales a la camaronera.</p>	<p>Respuestas a la NI1:</p> <p>Los biólogos de las empacadoras brindan observaciones sobre las</p>

	<p>Respuestas a la NI2: Ciertas empacadoras tienen un trato comercial del pago de diferenciales en caso de que el rendimiento del camarón caiga.</p> <p>Respuestas a la NI3: “Pensar como el cemento y el acero se vende a los distribuidores” “Segmentar a los proveedores y ofrecer beneficios diferenciados a cada uno” “Hacer acuerdos a largo plazo y, en base a que se cumplan, se puede dar un <i>rebate</i>¹ al final del año que le devuelva algo de dinero al productor”. Beneficios sugeridos que pueden brindar la empacadora al productor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar <i>Rebate</i> - Métodos de compensación si el productor se compromete en proveer de x cantidad 	<p>deficiencias en los procesos del productor, muchas veces existe el acompañamiento de este tipo al producto.</p> <p>Respuestas a la NI2: Existe la necesidad de que las empacadoras compartan el beneficio de los precios de venta del camarón en los mercados donde los precios son más elevados. Actualmente las empacadoras pagan un precio de mercado estándar a pesar de que en realidad existe un margen mayor en ciertos mercados.</p> <p>Respuestas a la NI3: Beneficios sugeridos que pueden brindar la empacadora al productor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones al personal. - Flexibilidad en situaciones complicadas, poder o ayudar a ubicar el camarón en otro mercado o procesarlo de igual forma.
--	--	---

¹ Estrategia de venta mediante la cual una empresa devuelve al cliente un valor proporcional a la compra realizada.

	<p>de lb por un plazo definido.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puntos canjeables por lb vendidas. - Crédito 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de los estándares que exige cada mercado.
--	---	--

Tabla 5: *Necesidades de Grupo Focal*

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3 Mapa de Experiencia del usuario

Con las respuestas obtenidas del grupo focal, se logra representar en la Ilustración 9 la experiencia de la camaronera mediante un mapa que refleja cada fase del proceso y cuál es la reacción de los actores involucrados, desde que el producto es cosechado dentro de la finca hasta que este llega a la empacadora.

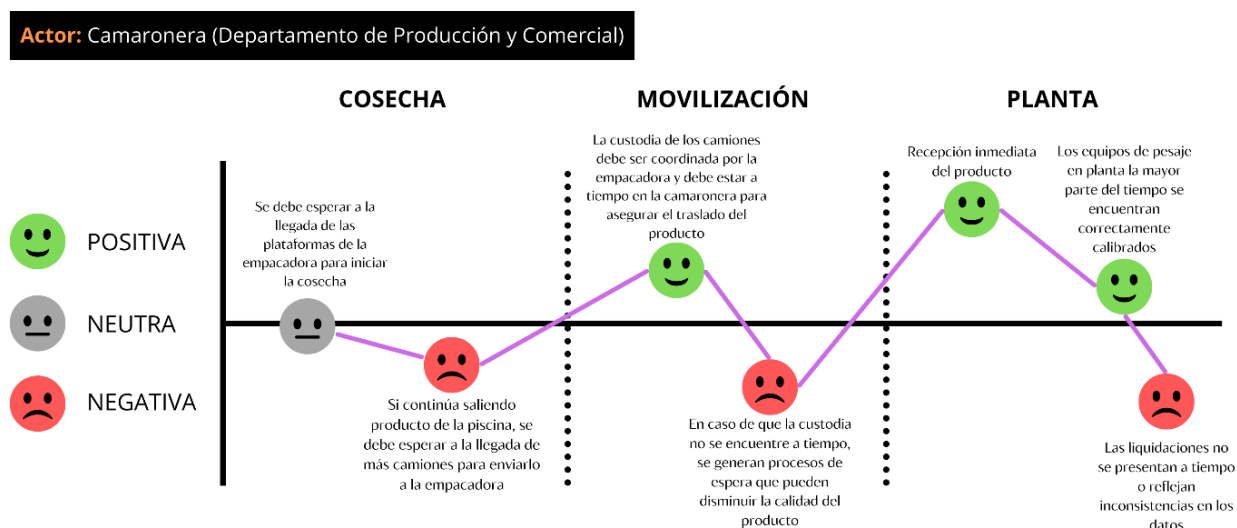


Ilustración 9: *Mapa de experiencia de la camaronera*

Fuente: Elaboración propia

3.3 Definición

A través de la técnica de Saturar y Agrupar se logró identificar que tanto el área Comercial como el área de Producción consideran que son más relevantes aquellos aspectos relacionados con la planificación que mantiene la empacadora dentro de las fases de cosecha, movilización y procesos en planta, donde toma en cuenta la provisión de materiales suficientes y adecuados para la cosecha, transporte, organización efectiva de la custodia para la movilización oportuna del producto y procesos ágiles dentro de planta. El resto de los aspectos enlistados durante la entrevista consideran que son menos relevantes, pues su correcta implementación dependerá del nivel de efectividad con el que la empacadora haya planificado sus actividades.

3.3.1 CAKE Map

Se realiza un CAKE Map para la evaluación de las hipótesis planteadas antes del grupo focal, de esta forma se logra confirmar dichos planteamientos y reconocer otros puntos de aprendizaje no contemplados en primera instancia. Por ello esta herramienta permite en el primer paso, como se muestra en la Tabla 5, plantear hipótesis de los problemas de los actores y cuáles podrían ser las causas de esos dolores. Es así que se plantean posibles problemas en las fases importantes del proceso que son: cosecha, movilización desde la camaronera a la empacadora, y, finalmente, el procesamiento del producto en planta. En el segundo paso se plantean los problemas reales y sus causas a partir de la información del grupo focal tal como se muestra en la Tabla 6. Por último, como tercer paso se identifican soluciones existentes ante los problemas declarados por la camaronera y dichas soluciones que fueron evaluadas, pero que no siguen su práctica en la Tabla 7.

1: ANTES DE LAS ENTREVISTAS		
HIPÓTESIS DE SEGMENTOS	HIPÓTESIS DE PROBLEMAS	HIPÓTESIS DE CAUSAS
Camaronera: Departamentos de Producción y Comercial	1. Llegan tarde los contenedores 2. Llega tarde la custodia 3. Pesaje erróneo 4. Demora en procesar el camarón 5. Bajo rendimiento por mala clasificación 6. El rendimiento bajo les afecta. 7. Margen bajo 8. Falta de materiales y en mal estado	1.1 Falta de planificación 2.1. No se contrata suficientes carros 3.1. y 4.1 Falta de personal 5.1. Mala clasificación 6.1 venta por calidad mas no por volumen. 7.1 No existe un pesaje honesto

Tabla 6: *CAKE Map - Hipótesis antes de la entrevista*

Fuente: Elaboración Propia

2: DESPUÉS DE LA ENTREVISTA		
SEGMENTO COMPROBADO	PROBLEMAS IDENTIFICADOS	CAUSAS DE LOS PROBLEMAS
Camaronera: Departamentos de Producción y Comercial	1.1 Plataformas con retraso 1.2. Personal insuficiente en la cosecha 2.1. Pocas custodias y con retraso 3.1. Más información de Precios y rendimiento histórico 3.2. Pesaje deshonesto 4.1. Procesamiento demorado que hacer perder la calidad 5.1. La cadena de frío falta asegurarla 6.1. Poca flexibilidad en situaciones complicados 6.2. Falta de capacitaciones al personal por parte de la empacadora 7.1. Falta de comunicación de los precios reales de los mercados 7.2. Compartir el margen de los mercados que pagan más por el producto 7.3. Falta de comunicación de las características del producto que exige cada mercado 8.1. Retrasos en las cosechas planificadas 8.2. pérdida de la calidad en la cosecha	1.1.,1.2.,2.1.,5.1 Mala planificación de la empacadora 3.1.,3.2., 7.1.,7.2.,7.3. Falta de transparencia den el proceso 4.1.1Material de empaque y personal no son suficientes 8.1. Hielo y metabisulfito insuficientes 8.2. Bines en mal estado

Tabla 7: *CAKE Map - Planteamiento de problemas después de las entrevistas*

Fuente: Elaboración Propia

3: ANALIZAR SOLUCIONES	
SOLUCIONES EXISTENTES	SOLUCIONES SIN ADOPCIÓN
2.1. Rastreo del producto al salir de la camaronera 6.2. Biólogos de la empacadora ofrecen observaciones sobre deficiencias en el tratamiento del camarón 6.1. Pocas empacadoras tienen un trato de diferenciales en caso de que el rendimiento del camarón se reduzca	4.1. Penalización para la empacadora y para la camaronera si no están a tiempo en sus procesos

Tabla 8: *CAKE Map - Análisis de soluciones*

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 Principios de diseño

Con base en los dolores identificados en los actores, se elaboran los principios de diseño para la propuesta de valor a desarrollar, los cuales están alineados con los pilares de la innovación: deseabilidad, factibilidad y viabilidad.

Los principios de diseño elaborados son:

- Llevar a cabo procesos transparentes con metodologías que permitan obtener la información en vivo.
- Logística efectiva con prioridad en la calidad del servicio.
- Ofrecer métodos de compensación ante eventos desfavorables.
- Brindar capacitación y acompañamiento al personal de cosecha de la camaronera para alcanzar los estándares requeridos por el mercado.
- Establecer metas de abastecimiento con mecanismos de recompensa al proveedor.

3.4 Ideación

Con el objetivo de obtener propuestas para la elaboración del plan de mejora de la relación comercial existente entre la empacadora y la camaronera seleccionada, durante el grupo focal se tomaron las respuestas recopiladas en el componente de investigación 3 a

través de la metodología *Brainstorming*, y las ideas proporcionadas por los autores, las cuales se presentan en la Ilustración 10:



Ilustración 10: Ideas obtenidas del Brainstorming

Fuente: Elaboración propia

Una vez listas las ideas con la herramienta *Brainstorming*, se procede a clasificarlas según su nivel de impacto y dificultad como se muestra en la Ilustración 11, con el propósito de escoger las ideas más deseables, factibles y viables para la propuesta final.

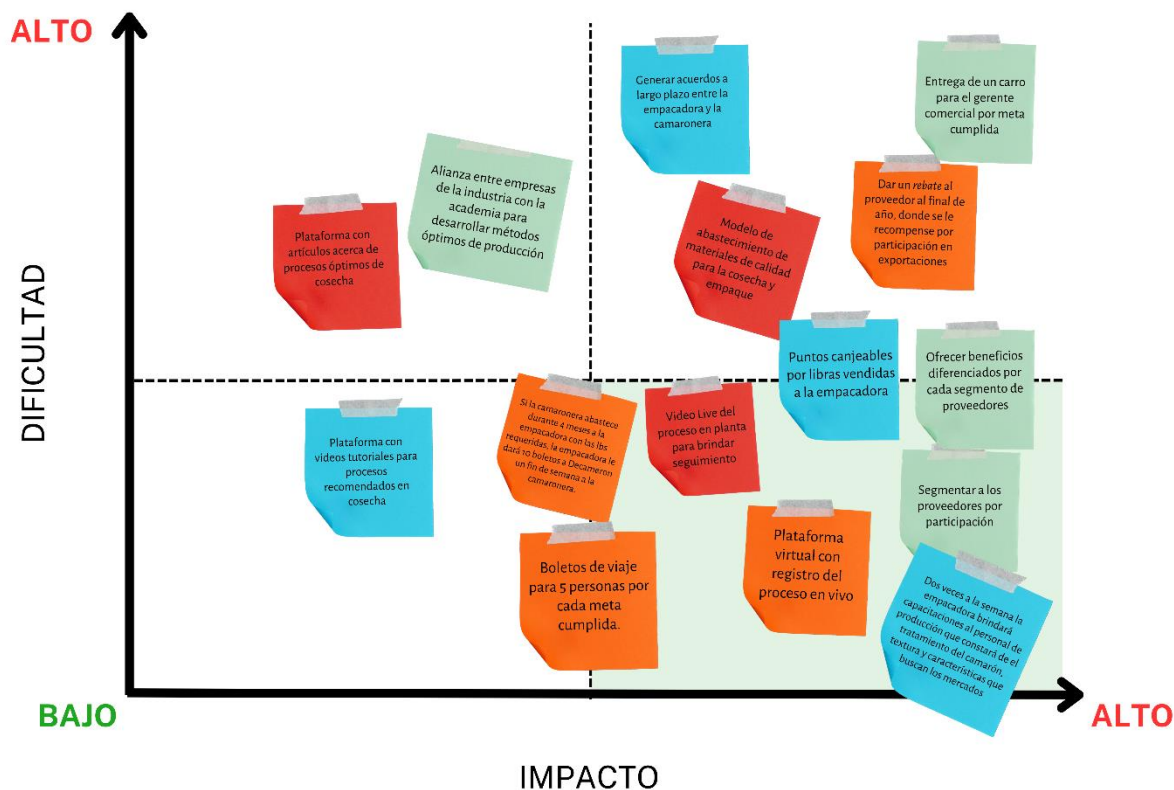


Ilustración 11: *Matriz de impacto - dificultad*

Fuente: Elaboración propia

A partir de la matriz se toman las ideas con un impacto alto y dificultad media a baja:

1. Ofrecer beneficios diferenciados por cada segmento de proveedores brindando puntos canjeables, boletos de viaje y rebate.
2. Plataforma virtual con registros y video de los procesos en vivo para su seguimiento, y capacitaciones para el personal de la camaronera.
3. Modelo de abastecimiento de materiales de calidad para contar con las herramientas necesarias durante el proceso de cosecha en las camaroneras.

Y finalmente se propone optar por la creación un programa de recompensas para la camaronera, adaptando la teoría de los programas de lealtad de los consumidores. Estos programas buscan desarrollar la lealtad del consumidor que se ve reflejada en el incremento en la frecuencia del comportamiento de compra con base en la experiencia y las expectativas del cliente (Hennig-Thurau, Gwinner, & Gremler, 2002). Con este enfoque, se busca invertir

le orientación del programa de lealtad, donde ahora es el cliente quien ofrece beneficios a su proveedor clave. Para este estudio, la empacadora se encargaría de segmentar a sus proveedores de camarón a partir de la participación del producto en las exportaciones, y brindar beneficios diferenciados a cada segmento.

3.5 Prototipado

Tomando en cuenta el tamaño de la camaronera seleccionada por el cual es clasificada como una empresa grande por su nivel de producción y cantidad de hectáreas disponibles, se considera que la mejor estrategia del programa de lealtad a implementar por la empacadora es la recompensa mediante rebates o bonificaciones sobre la cantidad de libras provistas en un cuatrimestre.

Con base en el volumen de venta de la camaronera hacia la empacadora del caso desarrollado, se establece inicialmente para el programa de lealtad un monto mínimo de 30 millones de libras cuatrimestrales para el segmento de proveedores grandes de la empacadora. Aquellas camaroneras que logren alcanzar o superar el monto mínimo establecido, recibirán una bonificación al finalizar el cuatrimestre de 1% sobre las compras de la empacadora en dólares que fueron generadas en el mismo periodo. Este cálculo se presenta en las Tablas 8 y 9 donde se muestra un caso donde aplica el *rebate* y uno donde no aplica.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total Cuatrimestre
Libras recibidas en planta	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	30.000.000
Precio promedio (\$/lb)	1,40	1,50	1,60	1,60	
Compras en USD	10.500.000,00	11.250.000,00	12.000.000,00	12.000.000,00	45.750.000,00
				¿Aplica al rebate?	Sí
				Bonificación en USD (1%)	457.500

Tabla 9: Escenario donde aplica la bonificación al proveedor

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total Cuatrimestre
Libras recibidas en planta	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	20.000.000
Precio promedio (\$/lb)	1,40	1,50	1,60	1,60	1,53
Compras en USD	7.000.000,00	7.500.000,00	8.000.000,00	8.000.000,00	30.500.000,00
				¿Aplica al rebate?	No
				Bonificación en USD (1%)	0,00

Tabla 10: *Escenario donde no aplica la bonificación al proveedor*

3.6 Validación

Dado que la estrategia se basa específicamente en la relación comercial entre la empaedora y la camaronera tomada para el estudio, se validó con el grupo focal inicial la propuesta desarrollada para verificar si se encontraba acorde a sus expectativas e identificar las posibles mejoras que se deberían aplicar.

Con la nueva entrevista, se redujo la meta cuatrimestral a 20 millones de libras y se mantuvo el porcentaje de bonificación determinado inicialmente. Además, se incorporan nuevos requisitos para que el proveedor pueda ser parte del segmento de grandes empresas acreedoras del beneficio, como la certificación del producto, de manera que cumpla con los estándares de calidad internacionales, en especial aquellos necesarios para la venta en el mercado estadounidense y europeo, considerados los más rigurosos de la industria.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total Cuatrimestre
Libras recibidas en planta	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	20.000.000
Precio promedio (\$/lb)	1,40	1,50	1,60	1,60	
Compras en USD	7.000.000,00	7.500.000,00	8.000.000,00	8.000.000,00	30.500.000,00
				¿Aplica al rebate?	Sí
				Bonificación en USD (1%)	305.000,00

Tabla 11: *Escenario nuevo donde aplica la bonificación*

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total Cuatrimestre
Libras recibidas en planta	4.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	19.000.000
Precio promedio (\$/lb)	1,40	1,50	1,60	1,60	
Compras en USD	7.000.000,00	7.500.000,00	8.000.000,00	8.000.000,00	29.100.000,00
				¿Aplica al rebate?	No
				Bonificación en USD (1%)	0,00

Tabla 12: *Escenario nuevo donde no aplica la bonificación*

Con la propuesta de un programa de compensación para el proveedor de materia prima, se quiere abastecer completamente de camarón a una empacadora según las necesidades de demanda de los mercados a los que atiende, lo que se traduce en un incremento de un 10% en las ventas que representa una camaronera para una empacadora al cierre del año 2023.

La Tabla 12 muestra el Estado de Resultados de los años 2021 y 2022 de una empacadora, de los cuales se piensa afectar las cuentas de Ingresos en Ventas y Costos en Ventas, para ello se establece la participación del 10% que representa una camaronera del total de las ventas de una empacadora para luego reflejar el 10% de incremento de estas

ventas con respecto al año anterior. Con un análisis de los resultados históricos de una camaronera, una cuota mínima de 20 millones de libras compradas a una camaronera cuatrimestralmente bajo un precio promedio de mercado de 1,53, se establece el 1% del total de ingresos por la cuota mínima aplicable al cálculo dando como beneficio al proveedor el total de 305.000 de USD por cuatrimestre cumplido, lo que representaría al final del año una inversión de 915.000 USD para la empacadora, que por efectos prácticos se estableció en 1.000.000 USD en el cálculo del costo de venta, reflejando un 5% de incremento en la Utilidad Bruta.

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE
DICIEMBRE DE 2022
(Expresado en Dólares)**

	<i>Lbs compradas a la camaronera</i>		<i>Participación de la camaronera</i>			
			\$	80.000.000	\$	60.000.000
				9,25%		4,98%
	EMPACADORA		PARTICIPACIÓN DE LA CAMARONERA		INCREMENTO DEL 20%	
	2021	2022	2021	2022	2023	
INGRESOS Y COSTOS						
VENTAS, NETAS	\$ 1.042.639.459	\$ 1.412.874.281	\$ 96.421.411	\$ 70.310.563	\$	84.372.675
(-) COSTOS DE VENTAS	\$ -865.068.829	\$ -1.205.685.939	\$ -80.000.000	\$ -60.000.000	\$	-73.000.000
UTILIDAD BRUTA	\$ 177.570.630	\$ 207.188.342	\$ 16.421.411	\$ 10.310.563	\$	11.372.675
GASTOS OPERACIONALES						
(-) Gastos de venta	\$ -37.467.403	\$ -70.385.109	\$ -3.464.918	\$ -3.502.659	\$	-4.203.191
(-) Gastos de administración	\$ -13.396.374	\$ -17.725.592	\$ -1.238.872	\$ -882.100	\$	-1.058.520
TOTAL	\$ -50.863.777	\$ -88.110.701	\$ -4.703.790	\$ -4.384.759	\$	-5.261.711
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 126.706.853	\$ 119.077.641	\$ 11.717.620	\$ 5.925.804	\$	6.110.965
OTROS INGRESOS (GASTOS)						
(+) Valor Patrimonial Proporcional (VPP)	\$ 52.483.011	\$ 36.971.207	\$ 4.853.534	\$ 1.839.843	\$	2.207.811
(-) Gastos financieros	\$ -9.300.339	\$ -11.118.883	\$ -860.079	\$ -553.322	\$	-663.987
(-) Otros, neto	\$ -1.846.726	\$ 1.627.389	\$ -170.782	\$ 80.986	\$	97.183
TOTAL	\$ 41.335.946	\$ 27.479.713	\$ 3.822.673	\$ 1.367.506	\$	1.641.007
Utilidad antes de Participación de Trabajadores e I.R.	\$ 168.042.799	\$ 146.557.354	\$ 15.540.294	\$ 7.293.310	\$	8.751.972
Menos: 15% de Participación de Trabajadores	\$ -17.333.968	\$ -16.437.922	\$ -1.603.014	\$ -818.020	\$	-981.624
Menos: Impuesto a la Renta (I.R.)	\$ -5.579.120	\$ -7.555.963	\$ -515.947	\$ -376.016	\$	-451.220
Menos/Más: Impuesto diferido	\$ -1.417.699	\$ 428.797	\$ -131.106	\$ 21.339	\$	25.606
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 143.712.012	\$ 122.992.266	\$ 13.290.227	\$ 6.120.612	\$	7.344.735
				Ganancia en utilidad neta	\$	1.224.122
				ROI		22,41%

Incremento del 20% en Ventas

Incremento del 10% en las Utilidades Brutas

Tabla 12: Estado de Resultados de una empacadora frente a programa de recompensas

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023)

		2017	2018	2019	2020	2021	2022	PROYECCIÓN			
								2023	2024	2025	2026
Empacadora	Ingreso en ventas	\$ 480.203.267,00	\$ 534.224.056,00	\$ 672.957.238,00	\$ 578.607.173,00	\$ 1.042.639.459	\$ 1.412.874.281	\$ 1.426.936.394	\$ 1.613.470.596	\$ 1.800.004.799	\$ 1.986.539.002
	Costo en Ventas	\$ 435.976.086,00	\$ 485.510.713,00	\$ 622.463.234,00	\$ 516.826.450,00	\$ 865.068.829	\$ 1.205.685.939	\$ 1.264.730.349	\$ 1.430.060.401	\$ 1.595.390.452	\$ 1.760.720.504
	Part. Costos	91%	91%	92%	89%	83%	85%	89%	89%	89%	89%
	Δ Ventas en USD		\$ 54.020.789	\$ 138.733.182	\$ -94.350.065	\$ 464.032.286	\$ 370.234.822	\$ 14.062.113	\$ 186.534.203	\$ 186.534.203	\$ 186.534.203
	Δ Ventas en %		11%	26%	-14%	80%	36%	1%	13%	12%	10%
	Ingresos de la empac (1)	480	534	673	579	1.043	1.413	1.427	1.613	1.800	1.987
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Camaronera	Ingreso en ventas	\$ 34.152.631	\$ 37.994.654	\$ 47.861.524	\$ 41.151.235	\$ 96.421.411	\$ 70.310.563	\$ 84.372.675	\$ 106.381.863	\$ 134.132.297	\$ 169.121.621
	Δ Ventas en USD		\$ 3.842.023	\$ 9.866.870	\$ -6.710.290	\$ 55.270.176	\$ -26.110.848	\$ 14.062.113	\$ 22.009.187	\$ 27.750.434	\$ 34.989.324
	Δ Ventas en %		11%	26%	-14%	134%	-27%	20%	26%	26%	26%
		Ingresos del proveedor (1)	34	38	48	41	96	70	84	106	134

(1) datos en millones de dólares

Tabla 13: Resultados de proyecciones en ventas

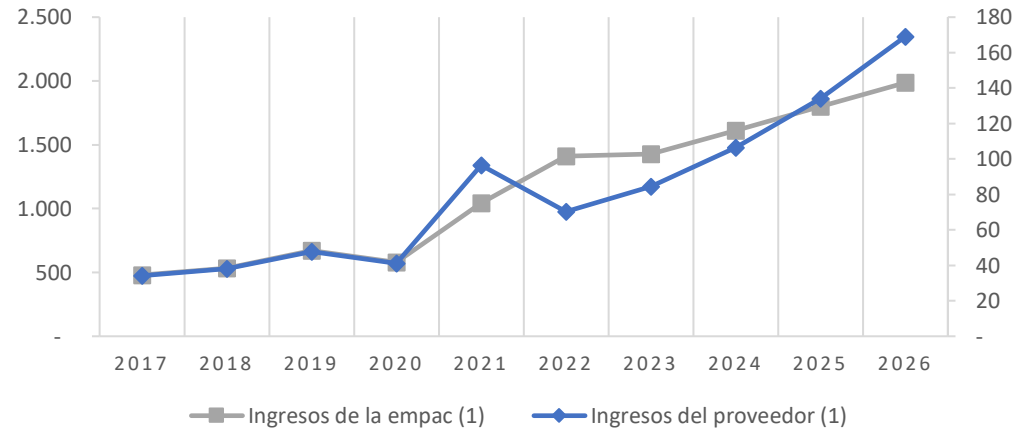


Ilustración 12: Proyecciones en ventas

Capítulo 4

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

1. En el grupo focal realizado con los representantes de la camaronera seleccionada se identificó que el proveedor busca cumplir sus metas de venta al mayor margen posible a partir del volumen de cosecha planificado de forma semanal. Asimismo, tiene una apertura a la retroalimentación de parte de la empacadora, de quien espera recomendaciones acerca de métodos más efectivos para la cosecha del producto, de manera que este se encuentre en las condiciones apropiadas para la venta en mercados donde el margen de ganancia sea mayor. Por otra parte, espera tener un seguimiento completo del procesamiento del producto dentro de la planta, de manera que espera que su cliente le brinde transparencia en todas las fases del proceso y una retroalimentación oportuna para la toma de decisiones efectiva.
2. La planificación de la empacadora no es suficientemente efectiva para el traslado del producto desde la camaronera hacia la empacadora y, en ocasiones, la calidad de los materiales requeridos para el almacenamiento dentro de los bins que son movilizados en los camiones no es de la calidad apropiada. Por otra parte, dentro de la empacadora, a pesar de que los procesos son apropiados y generalmente se mantiene la cadena de frío, no se presenta una total transparencia en la provisión de los resultados parciales y finales de la liquidación del producto de la piscina. Es por ello que la empacadora debe mejorar su planificación logística, organización de materiales suficientes para el traslado del producto y personal y maquinaria para el procesamiento en planta. Con esto le brinda a la camaronera mayor confianza en la relación comercial y asegura que esta se mantenga a largo plazo.
3. Con base en los insights obtenidos del grupo focal realizado y las ideas recopiladas del *Brainstorming*, se opta por el desarrollo de un método de recompensa para la

camaronera a partir de la consecución de una meta establecida tomando en consideración el volumen de camarón comercializado entre ambas entidades. La recompensa consiste en la entrega del 1% del monto en dólares generado por la compra del producto de la camaronera siempre y cuando este haya alcanzado la cantidad de 20 millones de libras en cada cuatrimestre y posea las certificaciones necesarias para la exportación al mercado estadounidense y europeo. Para la aplicación de esta estrategia se requiere de la asignación de un presupuesto anual de 1 millón de dólares anuales por cada cuenta de proveedores que presenten las mismas características que la camaronera estudiada. Esto finalmente representa un incremento del 20% de la participación en ventas de la camaronera y de las exportaciones anuales de la empacadora.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda el estudio de la aplicación de esta propuesta dentro de las estrategias de marketing de una empacadora, donde se observe a detalle la influencia que tendría sobre el precio de venta del producto de la camaronera hacia la empacadora, así como el precio de venta del camarón con valor agregado que ofrece la empacadora en el mercado internacional, debido al incremento en los costos incurridos en la fidelización del proveedor, así como a las constantes fluctuaciones de los precios del camarón a nivel nacional e internacional.

Por otra parte, se observa un potencial en el desarrollo de teorías sobre estrategias para la captación de proveedores bajo el contexto de la industria acuícola que presenta un comportamiento diferente al usual en el mercado industrial en las relaciones B2B. Para ello es necesario desarrollar un estudio que tome en cuenta una muestra representativa de todas las camaroneras pequeñas, medianas y grandes de la industria acuícola ecuatoriana, así como de las empacadoras, donde se obtenga un perfil estándar con las expectativas de ambos perfiles sobre las relaciones comerciales que han desarrollado. De esta forma se podrían

presentar otras metodologías que permitan a las empresas procesadoras de productos del mar abastecerse de materia prima suficiente para la atención de sus diferentes segmentos de clientes nacionales e internacionales.

5. Referencias

- Cámara Nacional de Acuacultura. (febrero de 2022). El camarón de Ecuador afianzó su liderazgo a nivel mundial en el 2021. *Aquacultura*, págs. 8-9. Obtenido de https://issuu.com/revista-cna/docs/revista_aquacultura_edicion145
- Cámara Nacional de Acuacultura. (2023). *Reino Unido: Ventas de alimentos caen y la economía sigue afectada debido a la inflación*.
- Cámara Nacional de Acuacultura. (Junio de 2023). Vigente la nueva normativa de copacking en Ecuador. *Aquacultura*, 10. Obtenido de https://issuu.com/revista-cna/docs/edicion_153/1?ff
- Centro de Investigaciones Económicas, FCSH ESPOL. (Enero de 2023). Seguimiento de los principales indicadores de la economía. *Boletín de Política Económica*(20), 7-11. Obtenido de http://www.ciec.espol.edu.ec/sites/default/files/BPE_20_Digital.pdf
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper and Row Publishers.
- El Universo. (17 de Mayo de 2023). *¿Cuál es el efecto de la muerte cruzada para mí como ciudadano?: esto dicen nuestros columnistas*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/opinion-como-afecta-la-muerte-cruzada-al-pais-y-a-la-poblacion-en-general-nota/>
- El Universo. (22 de Junio de 2023). Sector camaronero registra pérdidas por \$1.000 millones en lo que va del 2023 y culpa a la caída de precios y alza de costos de producción.
- FAO. (2009). *Cultured aquatic species fact sheets*. Obtenido de https://www.fao.org/fishery/docs/DOCUMENT/aquaculture/CulturedSpecies/file/es/es_whitelegshrimp.htm
- Friedlob, G. T., & Plewa, Jr., F. J. (1996). *Understanding Return on Investment*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., & Gremler, D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes. *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247. doi:<https://doi.org/10.1177/1094670502004003006>
- i3Lab. (2020). *Definición del problema*. Obtenido de <https://espolec.sharepoint.com/sites/CursodeEmprendimientoInnovacion/SitePages/Definici%C3%B3n-del-Problema.aspx>

- i3Lab. (2020). *Empatía con el usuario*. Obtenido de <https://espolec.sharepoint.com/sites/CursodeEmprendimientoeInnovacion/SitePages/Empat%C3%ADa-con-el-Usuario.aspx>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación. Obtenido de <http://www-ebooks7-24-com.espol.proxybk.com/?il=16954>
- Malhotra, N. K. (2020). *Investigación de Mercados*. Pearson Educación de México.
- Maridueña, L. (Junio de 2023). Alerta en la cadena de producción camaronera ante los eventos climatológicos anómalos presentes y su potencial duración. *Aquacultura*, 12-15. Obtenido de https://issuu.com/revista-cna/docs/edicion_153/1?ff
- Mella, C. (10 de Mayo de 2023). La Asamblea de Ecuador llama a juicio político a Guillermo Lasso. *El País*. Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2023-05-10/la-asamblea-de-ecuador-llama-a-juicio-politico-a-guillermo-lasso.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. Communications of the Association for Information Systems.
- Rivas, J. (3 de mayo de 2019). *El Desing Thinking Aplicado A La Planificación Estratégica*. Obtenido de <https://www.escoladenegocio.com/blog/category/escuela-de-negocios/page/3/>
- Santos, A., Gonzalez, C., Miño, M., Párraga, C., & Calderón, F. (Julio de 2017). Design Thinking as a methodology for solving problems: contributions from academia to society. *Global Partnerships for Development and Engineering Education: Proceedings of the 15th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology*. doi:<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2017.1.1.256>
- Supercias. (31 de Diciembre de 2022). *Ranking de Compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>
- Tituaña, S. (2019). *Plan de Negocio para la Producción y Comercialización de Camarones de Exportación de Agua Dulce en la Provincia de Manabí por parte*

de la Compañía T&MGROUP Cia. Ltda. Escuela de Negocios UDLA. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/11127/1/UDLA-EC-TMAEM-2019-12.pdf>

Zambritisa S.A. (s.f.). *Tabla de Conversión*. Recuperado el 9 de Julio de 2023, de Zambritisa Empacadora: www.zambritisa.com/conversiones.html

Apéndice A

Anexo 1:

Transcripción de respuestas del grupo focal

Luiggi: Vamos a grabar la reunión solo para que podamos tener respaldo de que se llevó a cabo el grupo focal. Buenas tardes con todos, somos Luiggi Arias y Mabel Aguilera y en primer lugar queremos agradecerles por haber aceptado nuestra invitación a ser parte de este grupo focal, cuyo objetivo principal se puede dividir en dos puntos que son: identificar los beneficios esperados de las empacadoras desde el punto de vista de la camaronera, e identificar los puntos clave en la relación B2B entre las empacadoras y las camaroneras. Este grupo focal lo desarrollamos como una fase de nuestro proyecto para obtener el título de licenciados en administración de empresas de la ESPOL y queremos recalcar que todo resultado obtenido de esta sesión será utilizado solo para fines académicos y se mantendrá total discreción de la identidad de los participantes. Les invitamos ahora a acceder a la plataforma Jamboard a través de un link que les vamos a compartir en el chat grupal de Teams.

Mabel: Nos confirman si pueden acceder, por favor.

K: Es una presentación, ¿no?

Luiggi: Sí, vamos a ir haciendo las preguntas y en base a esta presentación vamos a ir contestando, unas de forma oral y otras de forma escrita por medio de una de las opciones de Jamboard.

A: ¿Entonces no es necesario iniciar sesión?

Luiggi: Si no les pide y pueden ir editando, no hay problema.

W: ¿Qué tenemos que hacer aquí, perdón?

Luiggi: Hagamos una prueba para ver que todos puedan editar. Hay una opción de insertar una nota adhesiva. Escriban algo en la primera lámina y veamos si pueden editar. Si es así, podemos continuar sin iniciar sesión.

W: Sí, sí puedo aquí poner una nota.

Mabel: Entonces no es necesario que ingresen con su cuenta.

W: Ya ahí estamos incluso poniendo notas algunas.

Objetivo 1

Luiggi: Listo entonces. Empecemos. Como primera pregunta les tengo la siguiente: ¿Cuál es el objetivo de venta que tiene la camaronera actualmente? Decimos en sentido si esperamos vender por volumen, acorde a la capacidad instalada o por calidad. Esto vamos a hacerlo de forma oral, vamos a ir conversando. ¿Alguien que quiera comentarnos sobre este punto?

W: Pero Luiggi, ¿te refieres a la venta a la empacadora, nuestra venta tradicional?

Luiggi: Así es, de camaronera a empacadora.

W: Ya, y tu pregunta es ¿cuál es el objetivo?

Luiggi: Sí, ¿cuál es el objetivo de venta? Buscamos vender 100% por volumen o al máximo de la capacidad instalada de cada piscina.

W: Y una cosa, ¿esto quieres que te lo escribamos en esas notas o lo conversamos?

Luiggi: Esto lo podemos conversar nomás sin necesidad de escribir.

W: Ok, si quieren yo puedo empezar. Yo creo que el objetivo hoy es vender todo lo que producimos al mejor precio posible, mas, sin embargo, creo que hemos conversado con algunas de las personas aquí presentes en algunas reuniones que poco a poco vamos emigrando hacia una suerte de maximización del Margen, porque de pronto podrías vender menos libras con mayor margen porque estás buscando tallas que no necesariamente estamos acostumbrados a hacer. Pero eso no es hoy, Hoy yo diría que es vender lo que producimos.

Luiggi: Listo, ¿alguien tiene algo más que aportar a esto de aquí? ¿Están de acuerdo o hay algo adicional?

A: Yo creo que también el objetivo es sacarle el mayor rendimiento a cada piscina, como dice W, para complementar, yo también considero que el objetivo es sacar la mayor rentabilidad de cada piscina. Yo creo que lo venimos haciendo muy bien por volumen, pero es interesante buscar tallas que no hay en el mercado para sacarle mayor precio. Puede ser, por ejemplo, la talla 10/20 que es un camarón arriba de 50 g que en el mercado se está pagando \$12 el kg. Pero creo que el objetivo principal es sacar la mayor rentabilidad posible.

Luiggi: Ok listo. Desde el lado de Producción, K o M, ¿ustedes nos pueden comentar algo?

K: Desde el lado de Producción, obviamente es obtener la mejor rentabilidad, pero que también haya retroalimentación de parte de las plantas para mejorar nuestros procesos en calidad y clasificación de tallas que nos lleve a ese objetivo. No es solo vender, pero que también nos retroalimente para seguir mejorando.

M: Yo creo que el mercado es muy voluble. Tienes épocas donde te piden bastante camarón pequeño, otras épocas donde te piden camarón mediano, otras épocas que te piden camarón grande. Entonces la gente como que se inclinan a manejar estas densidades siempre tratando de buscar el mejor precio posible, que no necesariamente es el mayor precio del mercado. Yo sí creo que, si tienes ya mercados asegurados, te van a dar un plus para poderle sacar más provecho a tu producción y tener un mayor margen por ventas. Pero esto sucede con grupos donde tienen mercados ya establecidos, incluso tienen mercados de valor agregado donde pueden darse el lujo de tener costos de producción más altos. Eso lo vi en Centroamérica que tenían costos de producción de \$2 por libra y con eso estaban felices porque tenían unos precios de venta muy buenos, pero con valor agregado. Lógicamente por velocidad y libras de producción aquí en el país, el entero es lo más factible en el momento de sostener esos volúmenes de producción y hacer valor agregado a todo eso. No es que no se pueda, pero entiendo que todavía se está trabajando bastante en eso. Yo creo que como

productor debes tener un poquito más de flexibilidad, sobre todo si tienes volumen de producción, y si eres un productor más pequeño de pronto tratar de trabajar con una talla un poquito más grande que de pronto te vaya a asegurar un poco más de precio, no necesariamente más ganancia, pero de pronto por ahí podrías atinar un poco más.

Luiggi: Ok de acuerdo. L, ¿de pronto tienes algo más que aportar aquí desde tu perspectiva?

Mabel: Creo que hay interferencia.

L: ¿Sí se me escucha?

Luiggi: Se te escucha un poco entrecortado.

L: No tengo mucha señal. Lo que dijo M es bastante acertado. También como camarónera y pasando próximamente a tener empacadora, no solo debemos enfocarnos en el entero, sino ya ir viendo mercado de valor agregado donde se puede ganar \$1 más a la libra de camarón.

Luiggi: Ok listo, aquí ya estamos incorporando tanto en base a la retroalimentación que exista de parte de las plantas, ver si nosotros empezamos a vender un producto con valor agregado para ser inclusive un poco más competitivos. Pasemos a la siguiente pregunta. En base a todo lo que hemos comentado, en esta slide sí les voy a pedir que vamos a anotar mediante las notas adhesivas. Imaginemos que en este momento deben elegir una empacadora para enviar 60.000 libras de camarón para un proceso de entero. ¿Qué preguntas se harían antes de seleccionar la mejor opción? Tal vez algunos se enfoquen en precios o rendimientos, para todas estas preguntas tomémonos un tiempo para ir anotándolas en la pantalla.

Luiggi: Ok veo qué hay “precio \$/libra”; rendimiento, ok.

K: No sé cómo pegarlo.

Luiggi: A ver, ¿de repente Mabel nos puedes mostrar cómo sería? Agregamos una nota adhesiva, escribimos ahí y guardamos.

M: ¿Dónde está la nota adhesiva?

Mabel: En la barra de la parte izquierda, es la cuarta opción.

M: A mí no me aparece.

Mabel: En el navegador ahí está, es la cuarta opción del lado izquierdo, hay una lista de herramientas. Ah es que están en el otro slide, debería ser en el segundo.

Luiggi: Claro, nos ubicamos en el segundo slide, ahí encontraran la pregunta y vamos a ir anotando las respuestas.

(Tiempo para anotar las respuestas – Se retoma la revisión de las anotaciones en el minuto 15:30)

Luiggi: Listo pasemos a la parte de discusión de estos puntos. Mabel, conforme vamos revisamos, le cambiamos el color para saber que ya hemos revisado. Vamos a ponerle color verde lo que hemos revisado. Entonces veamos, “Libras a favor” ¿qué nos pueden comentar sobre las libras a favor como un aspecto para seleccionar a la mejor empacadora? ¿Cómo influyen?

A: Esa va de la mano con pesaje honesto que también la vi por ahí, va por ese lado. O sea la transparencia de la empacadora sobre las libras que declaras.

Luiggi: Ok listo. ¿Alguien más tiene un punto de vista adicional sobre este punto?

W: Yo diría que, con respecto a libras a favor, es importante revisarlo en un contexto histórico, porque tú puedes tener libras en contra en una piscina, pero si en 100 piscinas tienes más a favor es más importante. Especialmente porque nosotros siempre tenemos relación a largo plazo.

Luiggi: Ok listo, de acuerdo. ¿Alguien más tiene algún comentario sobre este punto, sino para pasar al siguiente?

K: En el tema de pesaje, es importante que la planta nos dé esa transparencia de que la data está bien tomada, es decir que las balanzas estén bien calibradas, que la basura esté acorde y no pasen más de lo que debe ser, o de que están pesando realmente la cantidad que se reporta y no se está ocultando parte de la información. Entonces eso nos ayudará a decidir si seleccionamos a una planta como una buena opción.

Luiggi: Ok ahora pasemos al siguiente punto: Rendimiento. ¿Qué podemos comentar sobre la parte de rendimiento y cómo este influye sobre la selección de la empacadora? De repente, M puede comentarnos sobre esto. Este es un punto que alguno de los participantes ubicó en la pantalla, ¿usted considera que este es un aspecto que influye también en la selección de la empacadora?

M: De qué me perdí, sorry.

Luiggi: Le pedía su comentario, ¿cómo considera que el rendimiento influye como un aspecto para seleccionar a la mejor empacadora?

M: Ah bueno es importantísimo porque lo tú tienes que aterrizar es cada punto porcentual de rendimiento, cuántos centavos significa en tu precio de venta. Entonces normalmente un punto de esto te significa varios centavos, y mientras tu rendimiento sea más alto te aseguras el precio más alto con relación al que te han ofrecido. Por ejemplo, si te dicen que el camarón 40/50 te van a pagar \$2 la libra y yo tengo un rendimiento de 85%, lo más probable es que ese \$2 se convierta en \$1,70-\$1,80 y mientras más me acerque al 100% más pegado estaré a ese \$2. Es decir, mientras esté más pegado al 100% me va a garantizar un precio más atinado al que me están dando en la clasificación de ese entero.

K: Luiggi ahí podrías juntar clasificación de talla con rendimiento también.

K: Porque tú puedes tener un 90%-95% de rendimiento, pero si te dan una clasificación de tallas hacia la baja, pesos menores, también te van a golear con el precio.

Luiggi: Ok listo, veo que también como rendimiento y clasificación, tomaría también el punto que dice “precio por proceso (rendimiento/clasificación)”

L: Yo por ahí puse una nota que dice “Precio y flexibilidad”.

Luiggi: Coméntanos esa parte de precio y flexibilidad. ¿A qué te refieres?

L: Qué porcentaje de defectos nos aceptan por cada empaque que ellos tengan, con qué uniformidad trabajan ellos, porque si es una uniformidad muy estricta lo que va a pasar es que la talla grande se quedará como talla grande y la pequeña como pequeña, y no habrá la posibilidad de que tallas pequeñas me la pasen a la frecuencia para ganar rendimiento.

W: Yo tenía un comentario más con respecto a flexibilidad. Finalmente, las empacadoras son comerciales, entonces una empacadora que se pueda adaptar lo que puede hacer es encontrarle casa a ese camarón que no pasó a las primeras clasificaciones. Entonces ahí es por eso que a muchos productores pequeños les gusta vender a las grandes porque siempre le van a encontrar casa para su camarón. De las 60.000 libras puede ser que a mí me lleguen 55.000 tal como las pedí, pero si yo como empacadora puedo venderlo a otro sitio porque tengo esa disponibilidad comercial, entonces me vuelvo para mi productor una empacadora súper interesante.

Luiggi: De acuerdo. En este caso hablamos de esta flexibilidad de que la empacadora pueda adaptarse a lo que ya obtiene y de poder vender la mayor parte del producto que ha recibido. Veamos ahora el siguiente “cumplimiento de pago”.

A: En este negocio se ha manejado siempre mucho bajo la palabra, no se venden las 60.000 lb bajo contrato, pero es un acuerdo qué hay entre la empacadora y el producto y es muy importante que cumpla los tiempos de pago propuestos. Yo creo que es muy importante.

Luiggi: Ok listo. Hablemos ahora sobre un punto de “Rendimiento histórico con esa empacadora”.

W: Sí mira, tú no vendes las 60.000 lb de forma aislada, entonces tienes que, tal vez, la empacadora no te va a decir que rendimiento tiene o si te lo dice eso no te indica mucho. Entonces lo mejor es tener un histórico del rendimiento de esa empacadora de los últimos varios meses, siempre es bueno conocer cuál es el histórico.

Luiggi. Ok de acuerdo. Veamos ahora “información accesible al proceso” ¿Cómo esto influye?

K: Siempre queremos saber cómo nos están clasificando, pesando, que tallas nos están dando, cuántas libras de cola nos están enviando, cuántas libras de entero, cuánto nos están pagando por cada libra de cola y entero. Entonces tener la data para nosotros construir una historia es muy importante, sobre todo que la tengan y nos compartan a tiempo para poder tomar una acción en finca y algo que se esté desviando de un estándar.

Luiggi. Ok listo, de acuerdo. Tenemos el punto “Precio \$/lb” aquí lo generalizamos con el punto de precio por proceso o hablamos más del precio por talla?

M: El tema del precio es importante, pero existen muchas empacadoras que te atraen con precios un poco más altos que las tradicionales o más grandes que son las que más se ven, pero siempre tienes algo en las clasificaciones, ya sea en tallas o en libras. Entonces el precio puede que sea interesante, pero tienes que ver el complemento. Al final del día cuánto te terminan pagando de ese precio que te dieron por cada clasificación o por libra al final vs lo que tradicionalmente tienes en las plantas que ya has venido trabajando que ya sabes que son muy serias donde sabes que tus clasificaciones no se caen o tu rendimiento no se cae, o que lo que te pagan por la cola no es una miseria que te termina tumbando fuertemente el promedio de la libra.

Luiggi: Ok listo, de acuerdo. Finalmente, el último punto que queda “descarte”. ¿Cómo influye esta parte en la selección de la empacadora?

W: Yo ahí me refería a la basura.

Luiggi: Entonces llegando a la parte de cuánto la empacadora está pesando respecto a la empacadora, volvemos al punto de pesaje honesto.

W: Sí podría ser lo mismo la verdad.

M: Sí porque al final en la basura te ponen todo lo que no es camarón que entra a proceso, que al final todo eso se lo nombra como basura en una sola nomenclatura.

Objetivo 2

Luiggi: Ok listo. Pasemos al siguiente punto. Aquí iniciemos pensando en una respuesta y luego las iremos agregando en la siguiente slide. Primero les hago una pregunta: ¿nos pueden nombrar cuáles serían los aspectos esenciales que el cliente, refiriéndonos a la empacadora, debería tomar en cuenta para la correcta movilización y almacenamiento del camarón? En el slide #4 verán que está dividido en 3 partes del proceso: cosecha, la parte de movilización y la parte de planta. De igual forma, con las notitas agreguemos aquí los aspectos que la empacadora debe tomar en cuenta para la correcta movilización, almacenamiento o procesamiento del producto en planta. Estamos en el slide 4, aquí estamos sugiriendo a la empacadora qué debería tomar en cuenta para poder procesar, movilizar correctamente nuestro producto como camaronera.

M: Aquí dice Cosecha, movilización y planta.

W: ¿Qué quieres que pongamos en cada fase del proceso?

Luiggi: Por ejemplo, digamos que en planta la empacadora debe tomar en cuenta que el producto debe tener un buen enhielado.

W: Ya, pero ¿desde el punto de vista del productor o la planta?

Luiggi: De la planta. Nosotros estamos sugiriéndole a la planta, como concedores de nuestro producto, qué debe hacer para poder mantener, almacenar, procesarlo y movilizarlo de forma correcta.

Luiggi: Ok para la parte de cosecha tenemos que debe estar el material completo y a la hora acordada, numero de plataformas, hielo, metabisulfito. Suficiente cantidad de hielo en bienes, adaptación a tratamientos utilizados, bienes y plataformas en buen estado, ok. Proceso ágil, poca espera para proceso.

Luiggi: Para esta parte tomémos 2 minutos más para ir agregando las respuestas.

(Tiempo para anotar las respuestas – Se retoma la revisión de las anotaciones en el minuto 36:18)

Luiggi: Listo, ahora vamos a hacer lo siguiente. Mabel en este momento va a replicar esta misma diapositiva para que cada uno pueda tomar una copia y vamos a hacer la siguiente actividad. En la esquina superior derecha vamos a ir ubicando los nombres, primero seleccionen una slide de la 4 a la 8, como verán todas tendrán las mismas notitas, necesito que seleccionen una y en la parte de arriba ubiquen sus nombres para poder identificar quien realizó esta parte de la actividad. Y Qué vamos a hacer ahora. Todas estas notitas vamos a organizarlas de arriba hacia abajo, de manera que en cada fase en la parte superior quede el aspecto de mayor relevancia para este proceso y en la parte inferior el de menor relevancia. Por ejemplo, digamos que tomamos esta slide y Mabel tal vez considera que la calidad de hielo y metabisulfito debe ser primero, organizamos todo en formato de columna y que para ella debe quedar como menos relevante la logística y material completo. Así consideramos que, para ella lo más relevante sería la calidad de hielo y meta y lo menos relevante sería la logística y material completo. De igual forma tomémos para este de aquí 1 minuto para organizar. No se olviden en la parte superior ubicar su nombre para así identificar quién está en cada slide.

K: Luiggi ¿quieres que te ponga las prioridades en cada bloque de la hoja?

Luiggi: Así es, de cada bloque.

K: De cada hoja, Ok.

Mabel: Escojan una hoja para ustedes, colocan, puede ser un slide aquí en la herramienta de texto colocan el nombre, por ejemplo “K” ya que está consultando. Le ponen en cualquier parte superior de la hojita, entonces ya sabemos que es su slide y ya puede trabajar ahí y trabajar en cada bloque: Cosecha, Movilización o Planta en cuanto a la prioridad que usted le quiera dar.

Luiggi: De repente vamos haciendo un paneo desde el slide 4 para ver el avance.

W: El 4 soy yo

Luiggi: Ok

M: Yo estoy en el 6

Mabel: Está W, 5 está A, 6 M, ¿Se puede cambiar de color?

Luiggi: Puede ser ahí

Mabel: Ok, 7 está K, y 8 L que esperemos pueda conectarse.

Luiggi: Creo que no puede editar desde el celular, pero está bien, no hay problema.

Luiggi: Ok, vamos a ir revisando desde el Slide número 4. Veamos, desde el punto de vista de W, en la parte de cosecha en primer lugar debería haber suficiente cantidad de hielo y bines, y que el hielo y el metabisulfito deban ser de calidad. Y como menos relevante en este aspecto debería estar la adaptación a tratamientos Utilizados.

W: Sí, o sea, como soy empacadora la verdad nos ponemos de acuerdo en un tratamiento utilizado, perfecto, pero si no usan el tratamiento de esa forma, pero el resultado es el mismo, es secundario, ¿me explico? O sea, como que el método de cosecha yo lo puedo pedir, pero como empacadora lo que me importa es el resultado. Entonces yo creo que si me obligas, entendiendo que todo esto es importante, si me obligas a decirte qué es lo más importante, para mi es el hielo, luego viene todo lo relacionado a la planificación y luego viene el tratamiento porque lo que más me importa es el resultado.

Luiggi: Ok, listo. Pasemos a la sección de movilización.

W: En caso de la movilización, para mí todo lo relacionado a la custodia, a tiempo, etc., para mí eso es planificación y para mí eso es clave. Para mí el tiempo de viaje es menos importante porque uno puede vender, un productor le puede vender a una empacadora super lejos si la planificación está hecha bien la verdad que la distancia me importa mucho menos, ¿Me explico? Yo creo que ahí la planificación está por encima de la distancia. Y, finalmente, en planta, un poco análogo, para mí la planificación es todo. Eh y chuta si tú tienes todo planificado incluso la cadena de frío va a estar asegurada.

Luiggi: Listo, de acuerdo. Pasemos la siguiente slide. Veamos, aquí está A, nos puedes comentar un poquito sobre ...

A: A ver, yo creo que el material a tiempo, la logística y el material completo es el más importante porque muchas veces programas una cosecha y ya tienes al personal, la finca tiene ya todo planificado, pero no recibe el material, eso finalmente termina incurriendo en costos extras en personal por horas que se adicionan, este entonces considero que el tema material es lo más importante. Y también considero que es muy importante la adaptación a tratamientos porque, eh ... muchas veces en las empacadoras te toca esperar mucho y hay tratamientos que afectan las horas de espera, entonces por más que, si la empacadora no se puede adaptar a todos los tratamientos termina igual incurriendo en una afectación de calidad durante el proceso.

Luiggi: Pasemos a la parte de movilización.

A: Yo creo que en la parte de custodias es lo más importante, manejo de custodias parciales y que las custodias llegue a tiempo para que cuando los carros estén, las plataformas estén listas y verificadas por garita puedan ir saliendo sin mayor espera, porque después la espera la tendrías que sumar, lo que esperas en garita más la que esperas en planta, entonces se vuelve mucho tiempo. Yo también considero como W, los tiempos de viaje, eh no, si bien

con un buen enhielado y buenos materiales no veo mayor afectación, aunque tenga 8 o 10 horas de viaje.

Luiggi: Ok, ¿Y en la parte de planta?

A: Y en la planta, en la parte de planta yo creo que un proceso ágil con pocas horas de espera es lo más importante, este, de ahí sí o sea, la planificación de la empacadora, muchas veces las empacadoras planifican pero hay producto que les llega de isla, hay productos se le, tuvieron un problema en el drenaje y el producto no les llegó a la hora que esperabas, entonces finalmente las empacadoras nunca pueden planificar muy bien su, como va a ser su día de proceso. Entonces, que en general tengan un proceso ágil y pocas horas de espera yo creo que es más importante. De ahí también asegurar la cadena de frío en caso de que tengan que incurrir en mayores horas tener ese, asumir eso de ahí.

Luiggi: Listo, de acuerdo. Veamos el siguiente, tenemos a M. Nos puede comentar un poco, ¿Cómo organizo las 3 fases?

M: Okey, lo que es cosecha lo más importante es el material a tiempo y a la hora acordada, las plataformas, hielo y meta, ósea, definitivamente, ya teniendo pues eso de ahí en finca pues aseguras pues que vas con tu planificación.

Logística, material completo por supuesto, calidad de hielo y meta importante, de ahí tengo adaptación de tratamientos utilizados, es ser más flexibles en plantas, suficiente cantidad de hielo en bines, no tener complicaciones y bines en plataformas en buen estado, limpios y seguros. O sea en cuanto a la cosecha, para mí el tema es la movilización, es importante que la custodia llegue a tiempo para no desmejorar la calidad del camarón por supuesto, movilización que tenga rastreo y seguridad, importantísimo, manejo de custodias parciales también que es lo que nosotros hacemos aquí por volúmenes, te da seguridad y tranquilidad de que tu camarón vaya llegando en el transcurso del día o la noche seguido a la planta y no se paren los procesos tanto en la cosecha como en la planta. Y los tiempos de viaje

que no sean tan largos, bueno también influye pero definitivamente no es lo más importante siempre y cuando se planifique bien y todo esté acorde a la distancia no?, es cuestión de poner menos camarón, más hielo, dependiente de la distancia. En temas de planta arrancamos con asegurar cadena de frío en planta, es verdad lo que dice W, con el tema de planificación, pero si pasa muchas veces que todo está planificado pero al final del día no se da como tal, entonces si me dices a mi qué sería lo más importante, es asegurar la cadena de frío en la planta, que llegue el camarón, que se revise bien este tema, que la temperatura de las tolvas esté acorde. De ahí tenemos un proceso ágil con poca espera para el mismo, importantísimo, para que no se pierda pues la calidad del producto. Personal suficiente y material de empaque también, para que no haya retrasos, ya nos ha pasado, y lógicamente la que, que esté bien planificado horas y procesos pero a su vez que encuentre (... no se entiende revisar minuto 48 con 50 s.).

Luigi: Ok, listo. Vamos al siguiente. K, coméntenos.

K: A ver yo, junte algunas cosas que me parece que están a la par, por ejemplo; material a tiempo y a la hora acordada y que tengan los materiales en buen estado limpios y seguros, eso va de cajón porque puede ser que tú tengas todas las plataformas a tiempo, pero comienzas a descartar bins porque están en mal estado, porque no los puedes sellar, porque tienen bins sucios, entonces va a la par. Puedes tener material, pero si no está en buen estado, de nada sirve. En la cosecha también, cantidad de hielo y meta y suficiente cantidad también, si tú no tienes el material completo también te retrasas, si no tienes el hielo suficiente en cada bin tú tienes que pedir a planta que te refuerce la cantidad de hielo y eso te va a retrasar y vas a tener que sacar hielo de los siguientes carros, de las siguientes plataformas, entonces te crea un malestar durante la cosecha que se puede prever con la cantidad suficiente de hielo en cada bin. Y la adaptación a tratamientos utilizados, si ha habido ocasiones en que ellos piden hacer otro tratamiento, pues y toca adaptarse un poco no,

pero yo lo puse de último porque a veces si hay variaciones de tratamientos y eso nos ha obligado a nosotros a movernos pero se ha podido trabajar, eso en el caso de cosecha.

En el caso de movilización, eh que la custodia llegue temprano, que llegue a tiempo y que no tenga que esperar 4 o 5 plataformas para que se lleven el producto eso lo veo a la par con el manejo de custodias parciales, me parece que están a la par porque tú no puedes tener ya 5 o 10 plataformas y que la custodia se retrase 1 o 2 horas y esto va a desmejorar la calidad del camarón por el tiempo del proceso, y obviamente que tenga el rastreo y la seguridad con buena cobertura de siniestros que van a la par, y los viajes que sean cortos o largos, y eso nada más te aseguras con la cantidad de hielo dependiendo el tiempo del traslado del producto.

Y en el caso de planta, asegurar la cadena de frío es muy importante, que todo el material que se tenga enviado de planta te asegure que tú vayas a mantener la cadena de frío hasta que lo procesen y pues que el proceso sea ágil, esté bien planificado el personal, y suficiente material de empaque eso lo puse a la par porque todo va de la mano, si tú, si está mal planificada la planta y comienzan a tener demasiado producto de varias fincas pues tu producto va a tener que ponerse en cola y va a desmejorarse la calidad, la misma cosa si no tuvieran suficiente empaque, material de empaque en planta también se desmejora la calidad y eso me parece que va de la mano.

Luiggi: Ok, listo de acuerdo. Eh de repente quedémonos en este slide para la siguiente pregunta. Ahora, tomando en cuenta todos estos puntos que ya hemos mencionado, que se han anotado en esta pizarra, ¿Nos pueden comentar eh, en base a la experiencia alguna, algún momento o, cómo las empacadoras en este momento gestionan estas actividades que hemos enlistado? ¿Eh, pueden comentar una experiencia buena o mala? De repente alguna empacadora ejemplar en cuanto a alguno de estos aspectos, alguna empacadora que debería mejorar alguno de estos aspectos ¿Eh qué es lo que ha ocurrido?

L: ¿Puedes repetir la pregunta Luigi? No escuché una parte, lo primero.

Luigi: Ok, Lo que decía es que dado los puntos que ya hemos enlistado que nos puedan mencionar experiencias buenas o malas respecto empacadoras y cómo ellas gestionan. ¿Tal vez cada 1 está a punto alguno de ellos alguna tal vez no cumple uno de estos puntos específicos?

A: Yo, yo te diría de lo que de lo que visualizo día a día me gusta mucho la logística, movilización y el proceso en planta que tiene Y empacadora, ellos siempre llegan a tiempo con todos los materiales. No recuerdo alguna situación en que haya llegado incompleto, que no haya llegado el biólogo. De hecho, justamente hoy día tuve una experiencia en la que no me paraba de llamar el comprador de Y empacadora porque no dejaban salir los carros de garita a plantan que ya estaban verificados dos carros en Garita y no, el coordinador de cosecha no le respondía y que necesitaba que ya lleguen esos carros para que entren a proceso enseguida, este aparentemente fue por un tema de sistema que, de las guías, pero yo creo que ejemplar es Y empacadora. Y alguien con quien tengo bastantes malas experiencias por su mala planificación en general es con X empacadora que nunca llega la custodia, nos hace esperar muchas horas que se acumulen los carros en garita, después también cuando llegan a planta hay veces que desvía, ya ha llegado a una empacadora, desvía la mitad de esos carros para otra de sus empacadoras, a veces tenemos hasta 20 horas de espera para que nos procesen. Eh, Yo creo que esas son dos experiencias que son bien comparables.

Luigi: Listo, excelente. ¿Alguien quiere comentar experiencias buenas o malas con empacadoras respecto a estos puntos? ¿K, M? ¿W, L?

M: Generalmente lo que ocurre, o sea, experiencias malas; una es tiempos de espera, cuando las plantas te tienen demasiado camarón y te tienen esperando los carros mucho tiempo, pues lógicamente se afecta a tu calidad y cuando y cuando terminan los procesos, pues notorios. Otras malas experiencias son, como te decía, el tema de las clasificaciones, que

tú tienes una estimación de que tu camarón que va a caer en ciertas tallas y de pronto se te cae eso de ahí. Y lo otro es cuando te salen libras en contra o no te salen libras a favor y tú siempre estás esperando un porcentaje de esos. Eso es lo que normalmente suceden como malas experiencias, ¿no?

Luiggi: Ok. ¿K de repente alguna experiencia adicional que nos quiera comentar?

K: Las que mencionaron los chicos, sí, el tiempo de espera del material, eso retrasado durante la logística de la cosecha. Eh, y es un costo adicional porque tienes grupos grandes, tiene grupos grandes a la espera de ese material de ese producto, entonces encarece la actividad, que a veces hay 1 o 2 horas que no puedes trabajar a tiempo completo. Entonces la desorganización de los horarios de llegada del material, como pasa con X empacadora, y a veces te llega el 10% del material y luego tú tienes que como que regular la salida del producto para no quedarte sin material para trabajar. Sí, eso y la custodia, que no siempre llega a tiempo con malestares con la custodia que no se quiere llevar al producto, sino hasta que llegue a completar cierta cantidad de plataformas.

Luiggi: Ya listo, de acuerdo. Pasemos a la siguiente slide, siguiente, esa. Consideran ustedes, en base a lo que ya hemos conversado de estas experiencias en buenas y malas. ¿Eh, consideran ustedes que la empacadora, alguna empacadora en específico o en general, las empacadoras podrían mejorar alguna de estas gestiones que hemos nombrado o procedimientos? E imaginemos que tenemos ahí enfrente a la persona encargada de esta empacadora y que podríamos brindarle recomendaciones de ser así ¿Qué recomendaciones le darían para mejorar esta gestión como empacadora?

Aquí es el momento para desahogarse.

A: Que mejoren la planificación.

Luiggi: Ok.

L: O sea, Luigi ahí en el tema de la de la planificación va de la mano, o sea, antes todas las empacadoras tenían algo como que un tipo de garantía, tú me garantizas el producto hasta tal hora y yo te lo proceso de primera. Pero así mismo, si es que el producto por A o B razón no llegaba a la hora, había una penalización para la camaronera, pero así mismo, si es que tu producto llegaba a la hora en la que se pactó y ellos no te lo procesaban, había también una penalización para la empacadora, o sea, y eso ya no se ve ahora.

Luigi: Ya, quieren ahora retomar esos puntos como de hacerse responsable de los procesos

A: Y asumir

Luigi: Y asumir la responsabilidad. En este caso, el proceso que pueda hacer desfavorable para el proyector.

L: Sí, es para ambos, o sea, esto es, el cliente es la empacadora, pero va de la mano. Escogemos esa empacadora porque sabemos que nos garantiza que nos va a procesar rápido el producto.

M: Sí, otra sugerencia puede ser que revisen los procesos, los equipos para garantizar que las libras son las correctas, para garantizar que las clasificaciones son la las correctas también y que al final del día el cliente pues está recibiendo lo que le corresponde por su producto.

Luigi: OK. ¿Alguna recomendación adicional?

K: Sería que también la transparencia del proceso, que nuestra gente, que nuestros controladores puedan verificar cada parte del proceso. Eso nos daría un poco, mucho más en confianza en el trabajo que realiza planta parte, tal como lo dijo M ¿no?, tú sí tienes la confianza de que todo es transparente, cada parte del proceso, pues tú puedes tener preferencia por tal o cual planta.

Luigi: De acuerdo.

Objetivo 3

W: Yo Luigi, ahí te voy a dar un comentario, este, completamente diferente y pensando un poco fuera de la caja. Creo que le hemos dado bastantes recomendaciones, eh a la empacadora pensando en el negocio como es ahora, pero yo creo que las empacadoras, y no estoy pensando en que les compren a productores como Nosotros, porque la realidad es que las empacadoras le compran a un montón de proveedores de diferentes tamaños. Yo creo que las empacadoras tienen una oportunidad de ver este negocio mucho más relacional, mucho más B2B, incluso pueden pensar en hacer cosas como rebate, etcétera ¿no?, o sea, tratar de, si la empacadora quiere asegurar el camarón y no son productores, que es el caso de muchas, yo creo que ellos tienen que cambiar el chip y pensar como el cemento, vende a distribuidores como el acero se vende a distribuidores, etcétera, etcétera, etcétera. Entonces yo creo que ahí hay una oportunidad de que las empacadoras digan, a ver, yo tengo este tipo de clientes, voy a segmentarlos, yo tengo, perdón proveedores, tengo proveedores A, tengo proveedores B, tengo proveedores C a los que son a los que puedo dar un rebate. Y de tal manera buscar hacer acuerdos a largo plazo y en base a que se cumplan, se puede dar un rebate que al final del año le devuelva algo de dinero al productor. Por ejemplo, yo creo que es una forma de amarrar mucho mejor la producción.

Creo que las empacadoras el reto más grande que tienen es que no son dueños de su producción, entonces, al no ser dueño de su producción, creo que tienen que pensar fuera de la caja como hay en otras industrias para lograr esa cercanía y ese vínculo de largo plazo.

Luigi: Sí, de acuerdo. Entonces, vamos a saltarnos un slide que tenemos a continuación para pasar justamente a este punto, ya sí ahí quedémonos, vamos a hacer un punto de conversación sobre esto de aquí, justo en la parte de la relación con el proveedor, eh tomemos tal vez como ejemplo claro que este es otro punto de vista. Tomemos como ejemplo Sweet & Coffee que, por ejemplo, por cierta cantidad de consumo, regala \$1 a todos sus clientes para que podamos

hacer sus compras. Bajo este esquema podríamos mencionar de repente algún tipo de beneficio que las emparadoras brinden o nos brinden a nosotros como proveedor.

¿Actualmente existe esto? ¿No existe?

W: ¿Puedes repetir?

Luiggi: Sí, eh, tomando como esquema, por ejemplo, en la parte la relación que tiene Sweet and Coffee con sus clientes, el cliente que compra cada cierto monto, creo que son \$20, le regala a un dólar para consumo en sus locales. Bajo este esquema de beneficios al cliente de fidelización al cliente ¿Existe algo similar que estén aplicando las emparadoras hacia nosotros, como sus proveedores?

W: Mira, me parece súper interesante porque casualmente estás hablando de lo que yo te decía hace un momento. En mi opinión no, en mi opinión no, pero por ejemplo yo creo que si una empaadora nos dice: oye, si tu planificación es correcta, si hacemos un volumen constante, eh y repito no a nosotros porque nosotros somos un productor muy grande, somos un productor distinto, no somos el común de los productores, ¿verdad? Pero yo creo que sí podrías segmentar y a ellos darles algo, por ejemplo, a mí se me ocurre, como te decía hace un momento, un rebato. O sea, si yo tengo un proveedor que se compromete en darme, no sé, eh alrededor de 60.000 toneladas por semana en un lapso de 3 meses yo creo que le puedo dar un rebato.

A: Este, complementando lo que dice W y yendo hacia tu pregunta, eh Luiggi, si existe, no es muy común en esta industria, pero casualmente la semana pasada un cliente me escribió porque estaba cerrando unos contenedores en Europa y necesitaba una cola que sea cosechada de con ciertas especificaciones, o sea, todo calificábamos, calificaba para justamente nosotros, pero no podía tener sabor. En el momento en que le comenté que sí teníamos algo de sabores, no se pudo hacer este negocio, pero eran unos grandes precios en relación a lo que tiene el mercado ahorita y él quería ir a cerrar estos contenedores por yo qué

sé, 2 o 3 meses y comprometer ese volumen con nosotros, lastimosamente no se pudo en esta ocasión, pero hay esa puerta abierta.

Luigi: OK.

W: Interesante.

Luigi: Listo, este bueno aquí ya inclusive me responden una pregunta adicional que tenía. No cambiemos la diapositiva. ¿Tenemos más ideas sobre qué beneficios nos podrían dar las empacadoras? ¿Qué forma de fidelizarnos podrían tener las empacadoras hacia nosotros como proveedores? Hemos hablado de aquí, tal vez a un rebate por la cantidad de toneladas que se les provean bajo un periodo de tiempo. Hablamos de precios premium ante piscinas con mejor calidad bajo ciertos estándares. ¿Habría algo adicional que tal vez tendrían como idea?

W: Te voy a decir Luigi, así también pensando fuera de la caja, te puedo decir lo que lo que en Ad hacíamos con los distribuidores. En Ad teníamos un programa que se llamaba socio Ad y nosotros dábamos a todos los distribuidores, o sea, solamente hay que pensar que es lo contrario, ¿verdad? Porque Ad vendía varilla a distribuidores mientras que acá en la empacadora la que estaría llamada a hacer un programa de fidelidad con sus proveedores. Pero en el caso del cada 5 beneficio, estoy tratando de recordarlos, el primero era dar un rebate si se cumplía el objetivo anual, pero el rebate se lo pagaba cada 3 meses ¿Ya? El segunda era que se daba puntos por cada tonelada, eh comprada, y esos puntos eran canjeados por cualquier cosa, televisiones, celulares, viajes, lo que sea. Tercero, crédito, ¿Ya? Este, cuarto capacitación, y quinto rotulación. Entonces si tú le das la vuelta, creo que ahí se te pueden ocurrir algunas cosas.

Luigi: OK, sí, de acuerdo. Veamos también de repente parte productiva, algo que tal vez el empacador pueda brindarnos a nosotros como proveedores. ¿De repente K, M algunas

ideas?

A: Asesorías.

K: Capaz y perdón, capacitaciones al personal para mejorar nuestros procesos. Eh, eso básicamente y que también tengan la flexibilidad en caso de alguna situación complicada que tengan la flexibilidad de aceptar el producto, nuestro producto como para darnos la mano en una situación complicada, eso yo creo que ayudaría con el caso que ya nos ha pasado, que hemos tenido alguna situación complicada con algún proveedor, con alguna planta y no nos han recibido el camarón y ellos nos han ayudado a colocar ese camarón, pérdida de calidad, pero darnos la mano en ese sentido.

Luiggi: OK. M de repente, algo que quieras complementar.

M: No, me parece interesante lo que dice K, o sea, muchas veces las plantas te exigen calidad entonces si es interesante que ellos compartan o capaciten al personal eh, con esas características que buscan y en cada uno de sus mercados, porque lógicamente los mercados varían mucho y son más exigentes, mercados europeos y Estados Unidos, como ya sabemos. Entonces, lógicamente ayudaría mucho esa retroalimentación ahí como para si queremos entrar por ese lado, saber cómo manejarnos o qué características que lo que nos piden. Sabemos que como Grupo y volumen es difícil, pero no es imposible, se puede trabajar en eso, pero también con ayuda de ellos ¿no?

K: Pensando un poquito en esta parte de del del apoyo de capacitación, muchas de las de las plantas nos ayudan a ver deficiencias en el proceso, eh porque viene mucho personal biólogo, entonces nos ayudan a ver en qué parte estamos no solamente como una capacitación externa, sino verificando el proceso, entonces que sea el acompañamiento para mejorar el producto, porque le interesa planta y nos interesa a producción.

Luiggi: OK. Listo, de acuerdo. Y pasemos a la última pregunta, nos quedamos todavía en ese slide. Eh, ahora vámonos a hacer el enfoque un poco más, tal vez, hacia un enfoque más

pesimistas. Conocemos que en algunos casos las empacadoras puede tener procesos que provoquen tal vez la reducción de la calidad de camarón, o tal vez que por accidentes durante la movilización del producto puede provocar la pérdida de gran parte del mismo. ¿Ante estos eventos, podría mencionarnos algún tipo de acción que tal vez alguna empacadora haya tomado para compensarnos por las pérdidas generadas? ¿Algo que se le puedan ir a la mente?

A: ¿Cuál es esa? ¿En la 12?

Luiggi: No, no. Nos quedamos en la misma diapositiva.

Mabel: Para poderlos escuchar.

A: Mira, por ejemplo, yo que estuve 4 años comprando camarón en Promarisco, en Promarisco todo lo que el producto esperaba arriba de 8 horas en planta, reliquidábamos por más que sacaban 90% si el promedio de ese productor era 92%, le pagábamos hasta el 92% ese diferencial, si salía 70% se pagaba ese diferencial. Entonces sí había ese trato de afectaciones. También existían, tenían ese mercado europeo y muchas veces llegaba con sabor y había una penalización de 20 centavos. Este a veces a productores que eran fieles que entregaban frecuentemente no se le aplicaba ese ese descuento. Eh, ¿Qué más?... Y ahorita que estoy acá vendiendo el camarón sí tenemos algún trato también con algunas empacadoras cuando se nos cae el rendimiento con X empacadora nos paga un diferencial en la cola, en el sobrante de cola cuando se eleva, o con Z empacadora nos paga el sobrante de cola B con el mismo precio de cola A por medio de notas de crédito al final de al finalizar el mes, entonces sí, sí existe algo, no mucho, pero sí hay esos tratos beneficios contra productores.

Luiggi: OK. Algo más, tal vez en la experiencia habían visto.

A: Pero sugerencias también.

Luiggi: Sí, también podrían ser sugerencias, o sea, aparte de lo que hayan visto en ante este tipo de casos. ¿Qué acciones deben tomar las empacadoras para que de cierta forma compensarnos por esto, estas situaciones que pueden presentar los favorables para nuestro

producto?

M: O sea, yo creo que sería interesante, o sea, no sé si va aterrizado al tema que estás consultando, pero en base a lo que comentaba, este A, en este momento, sería interesante si las empacadoras también así mismo, te premiarán por temas de calidad y compartieran un poco los beneficios de los precios de acuerdo al mercado. Eh, porque hay, el sabemos que el mercado europeo paga mucho más que el que el mercado chino pero muchas veces por las empacadoras no comparten ese diferencial, sino igual te quedas con el precio que está actualmente, a pesar de que saben que hay un margen mucho mayor ahí, ¿No?

Luiggi: OK.

A: Sí, un poco de lo que dice M, hay empacadoras, por ejemplo Sonda, que maneja dos listas de precios, eh, y ellos manejan la lista de precios de entero A y entero B, la entero B tú ves que son precios relacionados al resto de empacadoras y los precios de entero A son 40, 50 hasta 60 centavos más por kilo. Claro que es difícil calificar para esos empaques, pero te dan esa doble opción. Deberían todas las empacadoras manejar ese diferencial, tener la opción del mercado chino y si llega, y que tengan también la transparencia de trasladarte ese beneficio, si tu producto aplica para esos empaques que pagan más.

Luiggi: Sí, ¿Algunas referencias adicionales? ¿No?

Bueno, entonces aquí vamos aquí a nuestro Grupo focal. Nuevamente les agradecemos a todos por ser parte de esta de este. De esa actividad de esta sesión y por y por su aportación para pedirnos también desarrollar nuestro proyecto en sí quisiéramos, una vez que tengamos desarrollado la propuesta de. Vale poder testear con ustedes y que nos puedan dar su feedback de manera que podamos mejorarlo. Y al final, si al final otra presentación definitiva para el proyecto.

Anexo 2:Resultados del *Brainstorming***BRAINSTORMING**

Anexo 2:

Matriz Impacto - Dificultad

