

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**

**POSGRADO**



**MAESTRÍA EN COMERCIO EXTERIOR CON MENCIÓN EN  
NEGOCIOS DIGITALES Y COMERCIO JUSTO**

“Comercio electrónico y Marketing digital para la internacionalización de la  
Empacadora Dufer Cía. Ltda.”

Trabajo de Titulación Previa la Obtención del  
Título de Magister en Comercio Exterior  
con Mención en Negocios Digitales y Comercio Justo

Autora: Nicol Estefanía Marzano Sacón

Tutor: Msc. Jimmy Valdivieso

Tulcán, 2025

## CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que la maestrante Nicol Estefanía Marzano Sacón con el número de cédula 1314716158 ha elaborado el trabajo de titulación: “Comercio electrónico y Marketing digital para la internacionalización de la Empacadora Dufer Cía. Ltda.”



.....  
**Jimmy Valdivieso**

**TUTOR**

Tulcán, diciembre de 2025

## AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye un requisito previo para la obtención del título de Magister en Comercio Exterior con mención en Negocios Digitales y Comercio Justo.

Yo, Nicol Estefanía Marzano Sacón con cédula de identidad número 1314716158 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



.....  
**Nicol Estefanía Marzano Sacón**

**AUTORA**

Tulcán, diciembre de 2025

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Nicol Estefanía Marzano Sacón declaro ser autora de los criterios emitidos en el trabajo de titulación: “Comercio electrónico y Marketing digital para la internacionalización de la Empacadora Dufer Cía. Ltda.” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



.....  
**Nicol Estefanía Marzano Sacón**

**AUTORA**

Tulcán, diciembre de 2025

## **AGRADECIMIENTO**

Con inmensa gratitud:

A Dios por prodigarme de amor, sabiduría, fortaleza y deseo de superación, por ser guía principal en mi vida y permitirme llegar a la culminación de esta grandiosa etapa.

A mi mamá y abuela por su abnegación, por haberme impulsado a conseguir mis metas.

A mi Tutor de Tesis, el Ingeniero Jimmy Valdivieso, por ser base y guía positiva durante este proceso.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi por darme la oportunidad de estudiar, a mis profesores que día a día supieron mostrarme el camino del conocimiento.

Son numerosas las personas que han formado parte de mi vida a quienes debo agradecerles su amistad, consejos, compañía y apoyo con aliento positivo.

*Nicol Marzano Sacón*

## DEDICATORIA

A mí misma, por haber creído en mis capacidades cuando el camino parecía incierto.

Por el esfuerzo incansable, las noches de estudio y los sacrificios realizados para llegar hasta aquí.

Por la fortaleza para superar cada desafío, las emociones enfrentadas y las dudas que se convirtieron en aprendizajes.

Por invertir no solo recursos económicos, sino también mi corazón y pasión en este logro.

Esta tesis es un reflejo de mi perseverancia, dedicación y determinación, y un recordatorio de que los sueños, aunque difíciles, siempre valen la pena.

A mi abuela, a quien amo y admiro mucho, por ser pilar fundamental en mi vida, por su apoyo incondicional en todo lo que me propongo.

A mi Hija perruna, Kiraz María quien con su amor puro y fidelidad me acompañó cada noche de estudios.

*Nicol Marzano Sacón.*

## ÍNDICE

RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
CAPÍTULO I .....	1
PROBLEMA .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Preguntas de Investigación.....	3
1.3. Objetivos de investigación .....	3
1.3.1. Objetivo General .....	3
1.3.2. Objetivos Específicos .....	3
1.4. Justificación .....	4
CAPÍTULO II .....	6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.1. Antecedentes de la investigación .....	6
2.2. Marco teórico .....	13
2.2.1 Teoría de la acción razonada.....	13
2.2.2 Teoría del comportamiento planificado .....	13
2.2.3 Teoría de la difusión de innovaciones.....	14
2.2.4 Teoría de la internacionalización.....	15
2.2.5 Teoría de la ventaja competitiva .....	16
2.2.6 Teoría de las 4f's del marketing digital.....	17
2.2.7 Análisis conceptual de los fundamentos del comercio electrónico y marketing digital.....	18
2.3. Marco Legal .....	21
CAPÍTULO III .....	24
METODOLOGÍA.....	24
3.1. Descripción del área de estudio/Grupo de estudio .....	24

3.2. Enfoque metodológico .....	25
3.2.1 Enfoque Cualitativo .....	25
3.2.3 Tipo de investigación.....	26
3.3. Definición y operacionalización de variables (Investigaciones cuantitativas o mixtas) .....	27
3.3.1 Variable Independiente: Comercio Electrónico y Marketing Digital ..	28
3.3.2 Variable Dependiente: Internacionalización .....	28
3.4. Procedimientos .....	33
3.5. Consideraciones bioéticas .....	34
CAPÍTULO IV .....	35
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	35
4.1. Resultados.....	35
4.1.1. Objetivo 1: • Diagnosticar el comportamiento, hábitos y preferencias del consumidor con relación a la adquisición del camarón a través de canales de comercio electrónico .....	35
4.1.2 Objetivo 2: • Analizar los desafíos que enfrenta la Empacadora Dufer Cía. Ltda. con relación a la adopción efectiva del comercio electrónico y marketing digital. 51	
4.1.3 Objetivo 3: Diseñar estrategias de comercio electrónico y marketing digital para la internacionalización de la Empacadora Dufer Cía. Ltda. ....	62
4.2. Discusión .....	67
4.2.1. Interpretación de los hallazgos del comportamiento del consumidor internacional.....	68
4.2.2. Análisis crítico de los desafíos de Empacadora Dufer en el contexto sectorial.....	69
4.2.3. Validación de estrategias digitales para internacionalización B2B ..	70
4.2.4. Implicaciones estratégicas para la transformación digital de Dufer .	71
4.2.5. Limitaciones del estudio y líneas futuras de investigación .....	72
CAPÍTULO V .....	73

PROPUESTA .....	73
5.1 Introducción .....	73
5.2. Estrategias de Comercio Electrónico para la Empacadora Dufer Cía. Ltda. .....	74
5.2.1. Desarrollo de plataforma B2B Corporativa con Trazabilidad Digital	74
5.2.2. Integración estratégica en marketplaces B2B especializados.....	75
5.2.3. CRM especializado para automatización comercial.....	77
5.3. Estrategias de marketing digital B2B para penetración del mercado estadounidense. ....	77
5.3.1 LinkedIn marketing especializado. ....	77
5.3.2. Email marketing automatizado con personalización avanzada .....	78
5.3.3. Optimización SEO/SEM internacional focalizado.....	79
5.4. Plan de implementación por fases .....	81
5.5. Análisis financiero de las estrategias de comercio electrónico y marketing digital para la Empacadora Dufer Cía. Ltda.....	82
5.6. Conclusiones de la propuesta.....	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
6.1. Conclusiones .....	85
6.2. Recomendaciones .....	86
REFERENCES.....	88
ANEXOS .....	102

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Marco legal aplicable.....	21
<b>Tabla 2.</b> Variable Independiente.....	31
<b>Tabla 3.</b> Variable Dependiente.....	32
<b>Tabla 4.</b> Comparativa de capacidades digitales en empresas exportadoras de camarón en Ecuador.....	43
<b>Tabla 5.</b> Matriz PESTEL: China, E.E.U.U y España.....	45
<b>Tabla 6.</b> Customer Journey Mapping B2B del mercado estadounidense como importador.....	49
<b>Tabla 7.</b> Matriz FODA Empacadora Dufer.....	57
<b>Tabla 8.</b> Matriz FODA Cruzada- Empacadora Dufer.....	58
<b>Tabla 9.</b> Diagnostico de la Madurez Digital de Empacadora Dufer.....	61
<b>Tabla 10.</b> Modelo Estructura AIDA.....	79
<b>Tabla 11.</b> Análisis financiero de estrategias.....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ubicación geográfica de Empacadora Dufer Cía. Ltda.....	25
<b>Figura 2.</b> Variable Independiente.....	28
<b>Figura 3.</b> Variable Independiente.....	29
<b>Figura 4.</b> Crecimiento del Comercio electrónico por región.....	36
<b>Figura 5.</b> Mercados mundial de productos del mar.....	36
<b>Figura 6.</b> El mercado global del comercio electrónico B2B.....	37
<b>Figura 7.</b> Top empresas exportadoras de camarón.....	42
<b>Figura 8.</b> Exportación de camarón ecuatoriano.....	45
<b>Figura 9.</b> Sitio web actual de Empacadora Dufer.....	52
<b>Figura 10.</b> Principales socios comerciales de Empacadora Dufer.....	53
<b>Figura 11.</b> Propuesta de diseño de plataforma B2B para Empacadora Dufer....	75
<b>Figura 12.</b> Presencia de empresa Empacadora Dufer en marketplaces especializados.....	76
<b>Figura 13.</b> Integración de estrategias de marketing digital B2B para la Empacadora Dufer.....	80

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo proponer estrategias de comercio electrónico y marketing digital para la Internacionalización de la Empacadora Dufer Cía. Ltda., empresa ecuatoriana exportadora de camarón ubicada en Bahía de Caráquez, Manabí. El estudio abordó el problema de su escasa presencia digital que limitaba su visibilidad y competitividad internacional. Se adoptó un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, documental y aplicado, utilizando entrevistas semiestructuradas con directivos, un grupo focal con jefes departamentales, análisis documental y matrices estratégicas como el Modelo de Madurez Digital de Gartner, análisis FODA cruzado y matriz PESTEL. Los resultados revelaron que la empresa presenta un nivel crítico de madurez digital de 1.2/5.0, dependencia de canales tradicionales y ausencia de plataforma B2B profesional. El análisis PESTEL identificó a Estados Unidos como mercado prioritario (4.67/5.0) por su infraestructura tecnológica y demanda del 45% de productos trazables. El diagnóstico del consumidor internacional evidenció que el 89% de compradores B2B realizan búsquedas digitales previas y el 84% prefieren proveedores con plataformas integradas. Se diseñó una propuesta de estrategias en tres líneas que se pueden implementar en fases graduales: desarrollo de la plataforma web B2B corporativa con integración de blockchain para trazabilidad digital, participación estratégica en marketplaces especializados del sector acuícola y la realización de campañas de marketing digital B2B mediante LinkedIn, email marketing automatizado y optimización SEO/SEM internacional. Se concluyó que la transformación digital constituye un factor determinante para la competitividad internacional de empresas exportadoras del sector acuícola ecuatoriano, permitiendo a Empacadora Dufer superar barreras digitales existentes, establecer conexiones directas con importadores y posicionarse como proveedor tecnológicamente avanzado en mercados de alta calidad que valoran trazabilidad y transparencia.

**Palabras clave:** comercio electrónico, internacionalización, marketing digital, trazabilidad blockchain

## ABSTRACT

This research aimed to propose e-commerce and digital marketing strategies for the internationalization of Empacadora Dufer Cía. Ltda., an Ecuadorian shrimp exporting company located in Bahía de Caráquez, Manabí. The study addressed the problem of its limited digital presence, which hindered its international visibility and competitiveness. A qualitative, descriptive, documentary, and applied approach was adopted, using semi-structured interviews with executives, a focus group with department heads, documentary analysis, and strategic matrices such as Gartner's Digital Maturity Model, cross-SWOT analysis, and the PESTEL matrix. The results revealed that the company has a critical level of digital maturity of 1.2/5.0, relies on traditional channels, and lacks a professional B2B platform. The PESTEL analysis identified the United States as a priority market (4.67/5.0) due to its technological infrastructure and 45% demand for traceable products. The international consumer assessment revealed that 89% of B2B buyers conduct prior digital searches and 84% prefer suppliers with integrated platforms. A three-pronged strategy proposal was designed that can be implemented in gradual phases: development of a corporate B2B web platform with blockchain integration for digital traceability, strategic participation in specialized aquaculture marketplaces, and the execution of B2B digital marketing campaigns via LinkedIn, automated email marketing, and international SEO/SEM optimization. It was concluded that digital transformation is a determining factor in the international competitiveness of Ecuadorian aquaculture exporters, enabling Empacadora Dufer to overcome existing digital barriers, establish direct connections with importers, and position itself as a technologically advanced supplier in high-quality markets that value traceability and transparency.

**Keywords:** e-commerce, internationalization, digital marketing, blockchain traceability

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2022) señaló que el comercio electrónico enfrentaba desafíos significativos a nivel global, especialmente en el ámbito de la seguridad digital. La exposición de información personal y financiera durante las transacciones en línea representaba un riesgo constante para la integridad de los datos confidenciales de los clientes, que podían ser vulnerados y comprometidos mediante actividades fraudulentas.

Según el informe del Inesdi Business Techschool (2024), en Latinoamérica el 75% de las empresas ya han comenzado su transformación digital, mientras que en Europa esta cifra asciende al 81%. En el contexto ecuatoriano, Gabriela Proaño (2024) detalló que esta transformación digital mostraba un panorama contrastante: por un lado, se experimentó un notable crecimiento en la digitalización, pasando del 39% en 2021 al 73% en 2023. No obstante, reveló que el 64% de las empresas ecuatorianas no logró iniciar este proceso de manera efectiva debido a la falta de una visión estratégica clara. Esta brecha fue especialmente evidente en el sector camaronero ecuatoriano, que, a pesar de su liderazgo como productor mundial y de su contribución del 21% a las exportaciones no petroleras según cifras de la Corporación Financiera Nacional (CFN, 2024) enfrentaba grandes desafíos en su digitalización. De acuerdo con Bravo e Hinojosa (2021), estos desafíos se debían a la escasez de personal capacitado en competencias digitales y una resistencia al cambio tecnológico.

Aunque empresas ecuatorianas como Omarsa, Songa y Santa Priscila implementaron iniciativas innovadoras como blockchain y plataformas de comercio electrónico, el ministro Iván Ontaneda (2020) reconoció que hay una brecha considerable en la adopción general de estas tecnologías en el sector

camaronero. Jara y Cevallos (2022) identificaron esta situación como un reflejo de un bajo nivel de innovación, a pesar de la creciente necesidad de adaptarse a las tendencias actuales de comercialización.

En este contexto, la Empacadora Dufer Cía. Ltda., una empresa ecuatoriana ubicada en la provincia de Manabí, en la ciudad de Bahía de Caráquez, evidenciaba una problemática específica caracterizada por su limitada presencia digital y la falta de estrategias de marketing en línea. Esto afectaba su visibilidad frente a clientes internacionales potenciales y su capacidad de generar confianza en nuevas relaciones comerciales. La falta de herramientas digitales y estrategias de comercio electrónico comprometía su competitividad en un mercado cada vez más digitalizado y exigente.

En infraestructura tecnológica y capacitación la Empacadora Dufer Cía. Ltda. evidenciaba las deficiencias del sector camaronero ecuatoriano en su transformación digital. Aunque como indica Proaño (2024) Ecuador logró un 73% de digitalización en 2023, el 64% de las empresas del sector expresaron que tienen grandes deficiencias en formación digital y en planificación estratégica. Esta realidad contrastaba con empresas líderes como Omarsa y Santa Priscila, que ya habían implementado exitosamente herramientas tecnológicas.

En cuanto a la competitividad internacional, Gustavo Gallo (2022) señala que la falta de una infraestructura digital sólida impactaba directamente en la capacidad de las empresas para competir en mercados internacionales. En este marco, el sector camaronero enfrentaba una notable brecha en la adopción de tecnologías necesarias para la comercialización global. Por tanto, esta situación demandaba acciones integrales en el desarrollo de infraestructura tecnológica, habilidades y estrategias digitales para lograr una integración efectiva en el mercado internacional.

A partir de lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta central de investigación, ¿Cómo pueden las estrategias de comercio electrónico y marketing digital ayudar a fortalecer y expandir la internacionalización de la

Empacadora Dufer Cía. Ltda., considerando su limitada presencia digital actual y la creciente digitalización del comercio electrónico en productos del mar?

## **1.2. Preguntas de Investigación**

- ¿Cuáles son los comportamiento, hábitos y preferencias del consumidor con relación a la adquisición del camarón a través de canales de comercio electrónico?
- ¿Qué desafíos enfrenta la Empacadora Dufer Cía. Ltda. con relación a la adopción efectiva del comercio electrónico y marketing digital?
- ¿Qué estrategias de comercio electrónico y marketing digital necesita la Empacadora Dufer Cía. Ltda. para alcanzar la internacionalización?

## **1.3. Objetivos de investigación**

### ***1.3.1. Objetivo General***

- Proponer estrategias de comercio electrónico y marketing digital para la Internacionalización de la Empacadora Dufer Cía. Ltda.

### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

- Diagnosticar el comportamiento, hábitos y preferencias del consumidor con relación a la adquisición del camarón a través de canales de comercio electrónico.
- Analizar los desafíos que enfrenta la Empacadora Dufer Cía. Ltda. con relación a la adopción efectiva del comercio electrónico y marketing digital.
- Diseñar estrategias de comercio electrónico y marketing digital para la internacionalización de la Empacadora Dufer Cía. Ltda.

#### **1.4. Justificación**

La brecha digital que persiste en la industria camaronera ecuatoriana continúa limitando la competitividad de muchas empresas exportadoras, entre ellas Empacadora Dufer Cía. Ltda. En este contexto, la presente investigación surge como una respuesta a la necesidad de analizar como las herramientas digitales pueden mejorar el acceso de estas empresas a los mercados internacionales.

Desde la perspectiva académica, la investigación amplía el conocimiento científico sobre el uso de herramientas digitales en el comercio internacional del sector pesquero. Si bien existen estudios previos como el de Jara y Cevallos (2022) que han abordado la digitalización de pequeñas y medianas empresas de forma general, o el de Correa et al. (2023) sobre la madurez digital en empresas exportadoras ecuatorianas, aún no se han encontrado marcos teóricos que relacionen las características del comercio internacional de productos del mar con las oportunidades que ofrece el entorno digital. Por ello, este estudio integra metodologías especializadas como matriz PESTEL, Diagnóstico de Madurez Digital de Gartner y matriz FODA Cruzado, creando un marco replicable para el sector acuícola.

En el ámbito empresarial, la investigación responde a una situación crítica, Empacadora Dufer, gestiona su comercialización mediante métodos convencionales, lo que limita su capacidad para acceder a mercados que demandan mayor trazabilidad y transparencia. El comercio electrónico B2B de productos de mar ha crecido un 34% según Coba (2024), mientras que el 89% de los compradores empresariales internacionales realizan búsquedas en línea antes de contactar proveedores tal como indica Pawlowski y Pastuszak (2019). En mercados clave como Estados Unidos, el 87% de los importadores de camarón utiliza plataformas B2B, según Saeidi y Hollensen (2024), lo que convierte la adaptación digital en un requisito para mantener la participación ecuatoriana.

A nivel sectorial, la investigación va más allá del beneficio individual al aportar conocimiento aplicable a más de 150 empresas exportadoras de camarón que enfrentan desafíos similares. Este sector representa el 25% de las exportaciones no petroleras del país según cifras del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2025), generando miles de empleos directos e indirectos. Por lo tanto, comprender como las herramientas digitales pueden fortalecer este sector es fundamental para su crecimiento económico y posicionar a Ecuador como referente mundial en la exportación de camarón sostenible y trazable.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación desarrolla y valida instrumentos de diagnóstico para empresas exportadoras de productos primarios con valor agregado. Con este enfoque, se podrán establecer criterios precisos para evaluar el impacto potencial de las soluciones digitales en la competitividad internacional, además de servir como base para investigaciones futuras sobre transformación digital en sectores similares.

La investigación se alinea de manera estratégica con el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025, específicamente con el Objetivo 4 que se centra en el fortalecimiento del ambiente de negocios y la política, punto 4.6 de inserción estratégica en el comercio internacional. Asimismo, se enmarca a la Línea de Investigación "Comercio Internacional e Integración" y la sublínea Negociación Comercial Internacional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, fortaleciendo la vinculación entre la universidad, la empresa y la sociedad a través de la generación de conocimiento práctico que responde a las necesidades del sector productivo exportador.

Por todo lo expuesto, esta investigación representa una oportunidad para generar conocimiento científico aplicado que contribuya al fortalecimiento del sector camaronero ecuatoriano. Sus resultados establecerán un precedente sólido para abordar los desafíos digitales en empresas exportadoras de productos primarios con valor agregado, aportando tanto al desarrollo académico como al crecimiento económico del país.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Viltres Sala (2018), en su investigación para la Universidad de las Ciencias Informáticas sobre "Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas", destaca que la incorporación de las ventas en línea en el ámbito corporativo global muestra un crecimiento continuo. Esta investigación se basa en una revisión sistemática e integrativa de la literatura secundaria sobre el tema. No obstante, conforme las entidades crecen, la puesta en marcha de las ventas por internet se vuelve más intrincada y retadora. Las pequeñas y medianas empresas Pymes conforman la mayor parte del tejido empresarial, por lo que resulta imperativo investigar estrategias que potencien su participación en el mercado digital.

Su estudio es particularmente relevante para la presente investigación, ya que La aplicación de nuevos modelos de negocio centrados en el comercio electrónico y el marketing digital no solo promoverá el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en comparación con las grandes empresas y corporaciones, sino que también facilitará su expansión internacional y al crecimiento económico de las naciones donde operan. Cabe destacar que la adopción del comercio electrónico y las estrategias de marketing digital representan un desafío significativo para las Pymes debido a sus limitados recursos humanos, técnicos y financieros. Por lo tanto, es crucial identificar estrategias efectivas y accesibles que permitan a estas empresas aprovechar las oportunidades que ofrecen los canales digitales para expandir su alcance, mejorar su competitividad y fortalecer su presencia en el mercado.

Hoy, el crecimiento exponencial del comercio electrónico, el marketing digital y las redes sociales han transformado radicalmente cómo las empresas ofrecen sus productos y servicios a nivel mundial. Jara et al. (2019) en su artículo "Importancia del Marketing Digital en el Comercio Electrónico", realizaron una

investigación de carácter descriptivo con un enfoque documental, basado en la revisión de fuentes disponibles en línea, como Google Académico, con la intención de examinar información actual y relevante sobre la temática abordada. Este trabajo guarda relación con la presente investigación, ya que pone de manifiesto cómo las empresas que desean adoptar el comercio electrónico tienen acceso a una variedad de herramientas disponibles, abarcando desde el establecimiento de un punto de venta virtual hasta el desarrollo de perfiles en redes sociales. El reto consiste en integrar estas herramientas dentro de una estrategia de marketing digital que sea coherente y efectiva. El propósito del marketing digital en el comercio electrónico debe integrarse desde la planificación de los sitios web y las tiendas virtuales, para maximizar su impacto y alcance.

Además, el marketing digital permite una gran expansión internacional empresarial, independientemente del tamaño de la empresa, teniendo como eje la interacción constante con cada cliente, logrando que el negocio trascienda fronteras. Por lo tanto, las empresas reacias a introducirse en el comercio electrónico corren el riesgo de quedarse rezagadas en relación con sus competidores, en una era de creciente interconexión digital y expansión mundial. Es importante destacar que su investigación resalta la importancia crucial del marketing digital como un componente estratégico para el éxito del comercio electrónico, brindando a las empresas las herramientas necesarias para conectarse de manera efectiva con sus clientes y mejorar su presencia en internet y, en última instancia, promover su expansión y capacidad de competir en el entorno comercial en línea.

Según Olmedo (2020), en su artículo científico para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil sobre "El marketing digital y su influencia en el posicionamiento de las pymes de servicio del Cantón Milagro" llevó a cabo un estudio que combinó métodos cualitativos y cuantitativos, utilizando un diseño no experimental. Se emplearon indicadores descriptivos para medir las variables de estudio relacionadas con el marketing digital y su impacto en los modelos de negocios de las Pymes. El estudio reveló que el marketing digital ofrece una valiosa oportunidad para impulsar el crecimiento de las empresas. Por ello se

empata con la presente investigación, ya que, en el entorno actual, altamente digitalizado y competitivo, se ha vuelto esencial que las organizaciones implementen estrategias de marketing digital para aprovechar al máximo sus recursos y responder eficazmente a las preferencias cambiantes de los consumidores. Las tendencias tecnológicas predominantes en el mercado, como el uso generalizado de dispositivos móviles, las plataformas de interacción virtual y el comercio electrónico, han moldeado estas preferencias. En este contexto, implementar estrategias de marketing digital permite a las empresas mantenerse actualizadas y responder de manera ágil y efectiva a las demandas de sus clientes. Estas soluciones digitales no solo mejoran la visibilidad de las compañías, sino que también amplían su alcance en los mercados.

Por otra parte, Heredia y Villarreal (2022) en su investigación titulada "El comercio electrónico y su perspectiva en el mercado ecuatoriano" para la Universidad Hemisferios, analizaron la evolución y el estado actual del comercio electrónico en Ecuador, mediante un análisis documental, los autores señalan que la incursión de Ecuador en el comercio electrónico ha sido moderada. A inicios del siglo XXI, el sector empresarial ecuatoriano dedicado al comercio exterior comenzó a utilizar medios electrónicos para agilizar sus operaciones mercantiles. Este hecho impulsó la creación de la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos, promulgada en 2002 y reformada en 2014. Luego, el 21 de mayo de 2019, Ecuador se unió al Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), lo que representa un progreso en su integración a la economía digital global.

El estudio resulta prioritario para esta investigación, ya que resalta cómo la globalización, junto con el avance de las nuevas tecnologías de la información ha eliminado las fronteras comerciales y potenciado el comercio electrónico, lo que ha contribuido al crecimiento de la economía mundial. Tanto los operadores económicos de gran escala como los medianos y pequeños emprendedores han encontrado en el comercio electrónico una oportunidad para adaptarse a estos cambios y ampliar sus mercados.

Actualmente, el entorno empresarial ha sufrido una profunda transformación debido a la era digital, según la investigación de Rivas et al. (2023) titulada "E-commerce, como herramienta en nuevos modelos de negocio" para la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, utilizando una metodología fue basada en la revisión bibliográfica, este enfoque metodológico permitió adquirir un entendimiento más profundo sobre la manera en que esta herramienta digital está fomentando la innovación en el ámbito empresarial. Este texto está vinculado a la investigación actual, ya que examina el desarrollo histórico del comercio electrónico, los cambios tecnológicos y de qué manera la innovación y la creatividad están influyendo en este cambio. Además, aborda los desafíos y oportunidades que surgen, con un enfoque particular en el acceso a mercados globales que brinda el comercio electrónico. El análisis arroja luz sobre cómo esta modalidad de compraventa ha revolucionado las operaciones comerciales, abriendo nuevas puertas para las empresas y redefiniendo las reglas del juego en un panorama empresarial cada vez más digitalizado.

En su artículo "Comercio electrónico y marketing digital en empresas de moda en Lima Metropolitana, Perú" para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Alegre Osoreo (2023) presenta una investigación enmarcada en una metodología hipotético-deductiva con un enfoque cuantitativo. El estudio expresa que, a nivel mundial, los usuarios perciben problemas relacionados con el uso del comercio electrónico, como El temor a la potencial exposición de información privada en la red, la desconfianza en los pagos virtuales y los riesgos de estafas, además de la disparidad tecnológica entre naciones avanzadas y aquellas en vías de progreso. Este antecedente de investigación se aproxima al presente estudio, ya que determina que, si bien existe una tendencia positiva, existen factores que dificultan su adaptación, entre ellos, la carencia de experticia y medios para ejecutar estrategias de promoción en línea más impactantes y consistentes. Es necesario emprender iniciativas de formación y perfeccionamiento constante en los fundamentos de las ventas por internet, teniendo en cuenta que estas constituyen la base que facilita al mercadeo digital la aplicación y evaluación eficaz de tácticas, permitiendo así la internacionalización de las empresas.

Según la investigación teórico-conceptual de Montero y Suárez (2020) sobre "Estrategias para la internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla", al momento de introducirse en mercados internacionales, las empresas disponen de diversas estrategias de internacionalización, cada una con características y aplicaciones específicas que deben ser analizadas detenidamente. Las empresas seleccionan y ajustan las opciones más propicias acorde a sus necesidades y requerimientos particulares. La elección de la estrategia adecuada obedece a una evaluación lógica y detallada de los factores internos y externos que afectan a la empresa, con el fin de maximizar las probabilidades de éxito en su expansión internacional. Además, los autores señalan que las acciones estratégicas acordes para favorecer el proceso de internacionalización son: autoevaluación, identificación de factores internos y externos, identificación del mercado objetivo, plan de exportación, estrategias de marketing, desarrollo de una red de contactos y logística de comercio exterior.

Este estudio se vincula con la presente investigación, ya que examina las teorías y conceptualizaciones que respaldan el proceso de internacionalización empresarial, así como los modelos existentes. Según los hallazgos, las Pymes cuentan con una serie de estrategias que pueden facilitar su internacionalización, las cuales se enfocan en los esfuerzos, acciones y recursos necesarios para iniciar el proceso de expansión hacia mercados extranjeros desde una perspectiva práctica y acorde con las capacidades y características de las pequeñas y medianas empresas. En esencia, la investigación analiza los fundamentos teóricos de la internacionalización y su aplicación específica en el contexto de las pequeñas y medianas empresas. Al estudiar los modelos y estrategias disponibles, proporciona una guía sobre las acciones y recursos clave que estas organizaciones pueden implementar para emprender exitosamente su proceso de internacionalización.

De acuerdo con el estudio "Internacionalización de la empresa MEDIPALIA LTDA. Mediante un plan de exportación de servicios transfronterizos al mercado peruano" de Veletanga y Moreno (2021), el análisis se basó en una investigación bibliográfica indica que la internacionalización empresarial

comprende una serie de etapas que generan oportunidades para extender las operaciones a mercados extranjeros, con la meta última de no limitarse a una mera presencia, sino integrarse en la economía de los nuevos mercados. Los autores señalan que la globalización del mercado mundial exige que las empresas que buscan internacionalizarse respondan con celeridad mediante tácticas agresivas para lograr una posición ventajosa, y posteriormente apliquen medidas protectoras para conservar los logros obtenidos. El enfoque global se emplea al intentar penetrar en mercados inexplorados con culturas, religiones y costumbres diferentes, las cuales la empresa puede aprovechar como oportunidades o utilizar para adaptar su servicio o producto según el mercado al que quiera acceder. Por esta razón, la investigación se relaciona a la tesis dado que las empresas desarrollan una estrategia bien estructurada que se ajuste a los países anfitriones, tomando en cuenta las variables culturales y de mercado para ajustar su oferta y lograr una integración efectiva en la economía internacional. En conclusión, los autores destacan la importancia de diseñar estrategias ofensivas y defensivas, considerar las diferencias culturales como oportunidades, y estructurar un plan sólido y adaptable para la expansión e integración exitosa de la empresa en los mercados internacionales.

Por otro lado, Sánchez et al. (2023) en su investigación "El desarrollo empresarial y sectorial en el Ecuador" para el Observatorio Económico y Social de Tungurahua, utilizando una metodología con enfoques cuantitativo y cualitativo, determinan que el crecimiento y la expansión de las compañías desempeñan un rol trascendental en la dinámica social. Este estudio es muy relevante para la presente investigación, ya que indica que las empresas ofrecen oportunidades laborales y garantizan ingresos estables para los hogares, lo que conlleva a un incremento en la habilidad de compra de la gente. Además, estas entidades son responsables de la producción de bienes y la provisión de servicios necesarios para satisfacer las exigencias de los ciudadanos, contribuyendo así al mejoramiento de sus condiciones de vida. Para que las empresas tengan éxito, los autores señalan que deben ofrecer a su clientela cuatro atributos fundamentales: generar un sentimiento de seguridad y credibilidad, desempeñarse con eficacia y efectividad, brindar una atención y trato excepcional, y garantizar niveles óptimos de excelencia en sus productos o

servicios. Esta investigación resalta la importancia del desarrollo empresarial para el progreso social y económico, y establece las características clave que las compañías deben cultivar para lograr el éxito y contribuir positivamente a la sociedad.

De acuerdo con Correa et al. (2023), en su investigación sobre el "Impacto del e-commerce en el proceso de internacionalización de las empresas startup en El Oro" para la Universidad Técnica de Machala, los autores emplearon un enfoque cualitativo y aplicaron encuestas a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Identificaron tres posibles objetivos que impulsan a las empresas a internacionalizarse: aumentar sus ventas, adquirir más recursos y minimizar riesgos. Esta investigación se relaciona con el tema, ya que el comercio electrónico ha impulsado un nuevo estilo de vida en los negocios internacionales y ha facilitado el proceso de internacionalización, permitiendo a las empresas expandirse al extranjero sin necesidad de una presencia física en el mercado objetivo. En Ecuador, a pesar de que la población utiliza principalmente internet para buscar información, muchas empresas han implementado el comercio electrónico. En conclusión, los autores señalan que la internacionalización es el proceso a través del cual las empresas llevan a cabo transacciones comerciales en el extranjero con el objetivo de crecer y asegurar su supervivencia en el mercado, a través de la adquisición y posicionamiento estratégico de activos.

Conforme con Obando y Panchi (2021) en su tesis sobre "La innovación como factor decisorio de internacionalización de las PYMES en Ecuador", los autores implementaron una investigación cuantitativa y explicativa. Se relaciona con el tema, ya que los autores explican que la innovación exportadora se refiere a las múltiples tareas que una empresa pequeña o grande realiza para cumplir con certificaciones o estándares internacionales, es necesario adaptar los productos a las demandas globales y mejorar los canales de comercialización. En líneas generales, la innovación en una Pyme se alcanza mediante actividades interrelacionadas que abarcan ciencia, tecnología, organización, finanzas, negocios y marketing; todo ello con el propósito de desarrollar nuevos conocimientos, productos y procesos. En conclusión, la innovación es un camino

hacia la internacionalización que puede aumentar los bajos niveles de internacionalización de las Pymes en Ecuador y América Latina, además de fomentar procesos productivos más eficientes.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1 Teoría de la acción razonada**

La teoría de la Acción Razonada de Fishbein y Ajzen (1975) tiene un aporte importante al estudio del comportamiento humano, involucra factores como las creencias, las actitudes, la motivación y la intención hacia la realización de una conducta. Se toma la variable intención del comportamiento para medir la disposición que tienen los consumidores en adoptar el comercio en línea y, desde la perspectiva del marketing relacional, el estudio propone estudiar tres factores clave en la construcción de relaciones B2C (sigla del término en inglés Business to consumer), el valor percibido funcional, el valor percibido simbólico y la confianza, para así explorar desde la perspectiva de los beneficios recibidos en el intercambio los elementos más importantes para iniciar una relación comercial a través de este canal, según lo expresado por Peña et al. (2018).

Esta teoría se relaciona directamente con los potenciales clientes internacionales de la Empacadora Dufer los cuales tomarán decisiones para comprar camarón a través de plataformas digitales. Además, le permite entender las creencias, actitudes y motivaciones de los compradores B2B internacionales para adoptar el comercio electrónico como canal de compra de camarón. Por último, ayuda a reconocer los elementos que afectan en la decisión de compra, como la utilidad, la calidad del camarón y la confianza en la empresa ecuatoriana.

### **2.2.2 Teoría del comportamiento planificado**

La Teoría del comportamiento planificado es un modelo ampliamente reconocido en la psicología social, creado por el Psicólogo Icek Ajzen en 1991, que busca explicar y predecir las conductas humanas. Esta teoría sostiene que las actitudes personales, las normas sociales percibidas y la percepción de

control sobre el comportamiento son los principales factores que moldean la intención de un individuo de involucrarse en una conducta específica, lo que a su vez conduce a la realización efectiva de dicha conducta, la cual es para determinar las intenciones de comportamiento de una persona, las cuales son el precursor inmediato de sus acciones. Picazo et al. (2014) indican que, la Teoría del Comportamiento Planificado se ha aplicado ampliamente en diversos campos, como la psicología, la promoción de la salud, el marketing y las ciencias sociales, con el objetivo de comprender y modificar los patrones de comportamiento humano de manera más efectiva.

Esta teoría, le ayuda a predecir cómo los compradores internacionales adoptarán el canal digital de la Empacadora Dufer basándose en actitudes personales hacia el comercio electrónico de productos del mar, las normas sociales en sus mercados respecto a compras digitales B2B Percepción de control acerca de las transacciones en línea a nivel internacional y facilita el diseño de estrategias que evitan los obstáculos percibidos en la compra internacional de camarón online.

### ***2.2.3 Teoría de la difusión de innovaciones.***

De acuerdo con Drucker (2004) quien es considerado uno de los pensadores más influyentes en administración y la gestión empresarial, indica que la innovación actúa como el motor que genera cambios y crea nuevas dimensiones de rendimiento. La innovación no solo implica mejoras incrementales, sino que también introduce disrupciones y transformaciones significativas en los productos, servicios, procesos o modelos de negocio existentes, la adopción de innovaciones puede variar en ritmo y alcance, ya que se ve influenciada por factores como la aceptación del mercado, la preparación organizacional, las barreras culturales o regulatorias. Peter indica que este es el método mediante el cual el emprendedor genera nuevos recursos que producen riqueza o aumenta el potencial de los recursos existentes para generar riqueza.

Finalmente, todos los modelos de adopción de tecnología fueron agrupados en una propuesta por Venkatesh en 2012 bajo la Teoría Unificada de

Aceptación y Uso de la tecnología sus siglas UTAUT, en la que se agrupan 5 aspectos: expectativas de desempeño, expectativas de esfuerzo, influencia social, condiciones que facilitan y la intención de uso, todos ellos influenciados por factores moderadores, la edad y la experiencia que describen con más información los motivos del uso del e-commerce en una sociedad.

Esta teoría aplica directamente para la Empacadora Dufer en cómo puede introducir su plataforma de comercio electrónico como una innovación en el mercado internacional del camarón. Adicionado a esto, le permite entender las diferentes velocidades de adopción en distintos mercados internacionales y le ayuda a identificar los factores que facilitarán o impedirán la aceptación del canal digital entre los compradores tradicionales de camarón.

#### ***2.2.4 Teoría de la internacionalización.***

Para Buckley y Casson (1976) se enfoca en examinar los procedimientos internos de transmisión de información y conocimientos que llevan a cabo las organizaciones en el contexto de la expansión internacional. Esta teoría analiza los factores que determinan por qué las transacciones de productos intermedios, como el know-how empresarial, se organizan mediante estructuras jerárquicas dentro de la empresa en lugar de recurrir a las fuerzas del mercado externo. Desde un punto de vista teórico, hay dos requisitos fundamentales para que una empresa pueda entrar en otro país mediante la inversión extranjera directa. En primer lugar, la empresa debe poseer una ventaja competitiva distintiva, ya sea en términos de productos, procesos, tecnología o conocimiento único. Esta ventaja le otorga a la empresa una posición favorable en comparación con las empresas locales del país de destino. La segunda condición radica en que la internalización de las actividades dentro de la propia empresa debe ser más eficiente que la opción de vender o ceder estos activos intangibles a otras empresas ya establecidas en el país de destino. En otras palabras, la empresa debe considerar que es más beneficioso explotar internamente sus ventajas competitivas a través de su propia expansión internacional, en lugar de externalizarlas mediante acuerdos con empresas locales.

Aquí se fundamenta en base en cómo la Empacadora Dufer puede usar el comercio electrónico como ventaja competitiva para su expansión internacional. Le ayuda a determinar si es más eficiente desarrollar sus propios canales digitales o asociarse con plataformas existentes en los mercados de destino. Y, por último, le permite evaluar cómo transferir el conocimiento y procesos de la empresa a través de canales digitales internacionales.

### **2.2.5 Teoría de la ventaja competitiva**

Según Porter (1985, como se citó en Díaz, 2009), las organizaciones pueden tener un desempeño sostenido y visible con el tiempo si desarrollan atributos que les hagan destacar del resto de la competencia y enfatiza que esta ventaja puede surgir de la dominación de costos, de la distinción de productos o en un enfoque orientado a mercados específicos. Además, para mantener esta ventaja, es fundamental identificar las fortalezas internas, entender el entorno competitivo y crear estrategias que se alineen con las capacidades únicas de la organización. En este contexto, la innovación, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación son elementos esenciales para lograr un buen posicionamiento y sostenibilidad en mercados que son cada vez más dinámicos y globalizados.

Dentro del contexto de este estudio, la Teoría de la Ventaja Competitiva se utiliza como fundamento estratégico para fortalecer la posición de la Empacadora Dufer en los mercados internacionales a través de la adopción del comercio electrónico y las estrategias de marketing digital. Al implementar un modelo digital B2B, la compañía no solo optimiza su operatividad y disminuye los obstáculos logísticos y comerciales, sino que también tiene la oportunidad de destacarse al ofrecer trazabilidad, claridad y relaciones comerciales más fluidas con posibles compradores en el extranjero. Además, las estrategias de marketing digital propuestas facilitan a la Empresa el desarrollo de una imagen de marca sólida, alineada con las necesidades y gustos de los mercados meta, creando así ventajas competitivas duraderas en un entorno global sumamente competitivo.

### **2.2.6 Teoría de las 4f's del marketing digital**

Según Fleming (2000, como se citó en Ibáñez, 2013) la obra *Hablemos de marketing interactivo: Reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*, indica que una empresa que busque implementar una estrategia digital debe considerar las 4 'F' del Marketing Digital: Flujo, Feedback, Funcionalidad y Fidelización. El Flujo se refiere al estado de inmersión del usuario en una web interactiva; la Funcionalidad implica una navegación clara y práctica; el Feedback representa la interacción y construcción de relaciones con el usuario, mientras que la Fidelización se enfoca en mantener relaciones duraderas con ellos.

Además, Rengel et al. (2022), en su estudio expresa que, el marketing digital es la aplicación de la tecnología para crear, promover y distribuir productos o servicios, añadiendo valor a través de medios como redes sociales, motores de búsqueda y campañas online, ellos destacan que el marketing digital implica procesos en plataformas tecnológicas mediante aplicaciones y redes sociales, como Facebook e Instagram, que ganaron aún más relevancia durante la pandemia, cuando muchas empresas adoptaron el teletrabajo para mantener la continuidad de sus operaciones. Esta teoría le proporciona a la empresa Empacadora Dufer un marco específico para desarrollar la estrategia digital, que va desde el Flujo para diseñar una experiencia inmersiva para compradores internacionales de camarón, la Funcionalidad que le permite asegurar una plataforma fácil de usar para transacciones B2B internacionales, los Feedback que gracias a estos le permite establecer canales de comunicación efectivos con clientes globales. Para finalizar la Fidelización con esta puede desarrollar programas de lealtad para compradores internacionales recurrentes. Todo esto le permite a la Empacadora Dufer organizar su presencia digital en redes sociales y plataformas que son clave para el comercio internacional de camarón.

### **2.2.7 Análisis conceptual de los fundamentos del comercio electrónico y marketing digital.**

A continuación, se presenta un desarrollo de conceptos basado en la revisión de diversas fuentes académicas donde se integran ejes temáticos de comercio electrónico, marketing digital e internacionalización.

#### **2.2.7.1 Comercio electrónico.**

El comercio electrónico, o e-commerce como se le conoce en inglés, según Basantes et al. (2016) se refiere a la compra y venta de productos o servicios a través de plataformas digitales, especialmente en internet. Este modelo de negocio ha transformado las operaciones comerciales tradicionales al eliminar las barreras de tiempo y espacio que antes limitaban el comercio convencional. El comercio electrónico se divide principalmente en cuatro categorías, dependiendo de los participantes involucrados. El modelo Business to Business (B2B) abarca las transacciones que se realizan entre empresas, lo que simplifica la cadena de suministro y mejora la eficiencia de los procesos comerciales en el ámbito corporativo. Por otro lado, el Business to Consumer (B2C) se refiere a las transacciones directas entre empresas y consumidores finales, siendo este el modelo que más conocido por el público en general. Además, el Consumer to Consumer (C2C) facilita las transacciones entre individuos mediante plataformas intermediarias, mientras que el Business to Government (B2G) se enfoca en las operaciones comerciales entre empresas y entidades gubernamentales.

#### **2.2.7.2 Marketing digital**

El marketing digital según Kotler et al. (2021) abarca un conjunto de tácticas y estrategias promocionales que se llevan a cabo en entornos y canales digitales con el fin de lograr objetivos comerciales específicos. A diferencia del marketing tradicional, esta área se basa en tecnologías digitales para ofrecer experiencias interactivas, personalizadas y medibles que conecten con los consumidores.

Las diferentes modalidades de marketing digital incluyen varias especialidades que se complementan entre sí. Por ejemplo, el Search Engine Optimization (SEO) se centra en mejorar la visibilidad orgánica en motores de búsqueda, mientras que el Search Engine Marketing (SEM) utiliza publicidad pagada para lograr un posicionamiento inmediato. De igual manera, el marketing en redes sociales utiliza plataformas como Facebook, Instagram y LinkedIn para crear comunidades y fomentar la interacción. Además, el email marketing permite una comunicación directa con grupos específicos de audiencia, y el marketing de contenidos se enfoca en crear valor a través de información relevante y útil para los usuarios, esto según lo expresado por Chaffey y Ellis-Chadwick (2014).

### **2.2.7.3 Comercio electrónico y marketing digital para el desarrollo e internacionalización empresarial.**

Perdigón et al. (2018) indican que, hoy en día, el comercio electrónico representa una gran oportunidad para que las empresas crezcan y amplíen su presencia en mercados internacionales. En este contexto, Gómez y Caldart (2024) expresan que estas disciplinas permiten a las empresas superar las barreras geográficas y llegar a un público más amplio y diverso a nivel global.

Los autores también expresan, que el comercio electrónico ha transformado fundamentalmente la manera en que se realizan las transacciones comerciales, ofreciendo a los consumidores una experiencia de compra conveniente, personalizada y sin barreras físicas. Simultáneamente, permite a las empresas optimizar sus estrategias de ventas, disminuir costos operativos y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro. Por su parte, el marketing digital ha transformado la manera en que las marcas se comunican con sus audiencias. Mediante el uso estratégico de canales digitales, las empresas pueden segmentar y personalizar sus mensajes, establecer conexiones más sólidas con los clientes y medir el impacto de sus campañas de forma precisa.

Por otra parte, Maldonado et al. (2023) indican que la internacionalización es el proceso mediante el cual las empresas buscan expandir su mercado,

reducir costos y adquirir nuevas tecnologías y encuentra en el comercio electrónico y marketing digital herramientas esenciales para expandir sus operaciones más allá de sus límites locales. Estas tecnologías no solo facilitan el acceso a mercados internacionales, sino que también brindan oportunidades excepcionales para posicionar una marca a nivel mundial y aumentar las ventas en varios países.

En el contexto del comercio internacional, las plataformas digitales que tienen mayor utilidad están las redes sociales, herramientas de mensajería instantánea, sistemas para administrar contenidos digitales, así como plataformas que facilitan transacciones de pago, publicidad digital y videoconferencias. Entre las redes sociales más populares se encuentran Facebook, WhatsApp, Instagram, TikTok y LinkedIn. Además, Gómez y Caldart (2024) expresan que al internacionalizarse usando estas herramientas, es esencial tener en cuenta las técnicas y procesos necesarios para promocionar el producto y aumentar su demanda, adaptándose a los cambios constantes en los hábitos de consumo.

En definitiva, como expresan Gómez y Caldart (2024), el desarrollo empresarial a través del comercio electrónico y el marketing digital va más allá de simplemente tener una presencia en línea. Estas herramientas son realmente poderosas, pero requieren una planificación estratégica, una ejecución precisa y una adaptación continua para aprovechar al máximo su potencial y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

#### **2.2.7.4 Desafíos y beneficios del comercio electrónico y marketing digital.**

La implementación de plataformas de e-commerce y estrategias de marketing digital puede presentar varios desafíos, tanto tecnológicos como de planificación. Según Guerrero (2024), indica algunos de los obstáculos más comunes incluyen la falta de conocimiento y comprensión en esta área, recursos limitados, la percepción de que no es rentable, la falta de tiempo y recursos humanos, falta de claridad en la estrategia, riesgos de seguridad, y resistencia al cambio. Además, la infraestructura tecnológica necesaria y la definición de un

enfoque adecuado para aprovechar al máximo los canales digitales son retos significativos. Es fundamental que las organizaciones superen estos obstáculos, para lograr una implementación exitosa.

Sin embargo, los beneficios que ofrecen estas herramientas son enormes Jara et al. (2019) detallan que entre las ventajas del comercio electrónico se encuentran la creación de nuevas oportunidades de negocio, el acceso a clientes de cualquier parte del mundo sin restricciones, la posibilidad de abrirse y expandirse a nuevos mercados, un aumento en la competitividad y la calidad del servicio, una respuesta ágil a las demandas del mercado, cadenas de suministro más cortas que pueden ayudar a reducir los precios finales, y un mejor control sobre pedidos y clientes. Por su parte, el marketing digital ofrece un alcance global, la capacidad de segmentar y personalizar, así como la medición y análisis precisos. Además, presenta menores costos y mejores resultados, junto con la posibilidad de interactuar directamente con los clientes. Además, Jara et al. (2019) indican que, aunque los negocios en línea no cuentan con los atractivos sensoriales de las tiendas físicas, la experiencia de compra por internet es más rápida, sencilla y discreta, lo que resulta muy conveniente para aquellos usuarios que están familiarizados con la tecnología.

Por último, Bello (2021) indica que la internacionalización de las empresas a través de estas herramientas no solo permite aumentar la base de clientes y los ingresos, sino que también mejora la gestión de riesgos, incrementa la competitividad, reduce costos y brinda acceso a nuevas tecnologías

### 2.3. Marco Legal

**Tabla 1**

*Marco legal aplicable*

<b>Cuerpo Legal</b>	<b>Artículos</b>	<b>Texto del Artículo</b>
Constitución de la República Ecuador 2008	Art. 16, del numeral 2	El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación que las que

		establezca la ley, con sujeción a los principios constitucionales.
Constitución de la República del Ecuador 2008	Art. 66, numeral 15	El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.
Constitución de la República del Ecuador 2008	Art. 66, numeral 25	El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.
Constitución de la República del Ecuador 2008	Art. 304 Numeral 2	La política comercial tendrá los siguientes objetivos: 2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos	Art. 9	Protección de datos. - Para la elaboración, transferencia o utilización de bases de datos, obtenidas directa o indirectamente del uso o transmisión de mensajes de datos, se requerirá el consentimiento expreso del titular de éstos, quien podrá seleccionar la información a compartirse con terceros.
Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos	Sección IV	De los contratos electrónicos y telemáticos: Los contratos podrán ser instrumentados mediante mensajes de datos. No se negará validez o fuerza obligatoria a un contrato por la sola razón de haberse utilizado en su formación uno o más mensajes de datos.
Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos	Art. 36	Organismo de promoción y difusión. - Para efectos de esta ley, el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, "COMEXI", será el organismo de promoción y difusión de los servicios electrónicos, incluido el comercio electrónico, y el uso de las firmas electrónicas en la promoción de inversiones y comercio exterior.
Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	Art. 4	Derechos del Consumidor; 4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos.
Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	Art. 6	Publicidad Prohibida: Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	Art. 9	Todos los bienes para comercializar deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo con la naturaleza del producto.
Ley de Propiedad Intelectual	Art. 120	Las invenciones, en todos los campos de la tecnología, se protegen por la concesión de patentes de invención, de modelos de utilidad.
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	Art. 3	Del objeto: El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir.
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	Art. 234 Literal C	Tecnología más limpia. 2: Adoptar la mejor tecnología disponible
Ley de Comercio Exterior e Inversiones	Art. 1	Esta Ley tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía ecuatoriana, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país y propender a su desarrollo sostenible e integración económica.
Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca	Art. 1	La presente Ley tiene por objeto normar, fomentar y desarrollar de manera integral, sustentable y sostenible la actividad pesquera y acuícola en aguas continentales, marítimas, zona económica exclusiva e inclusive en la plataforma continental del territorio ecuatoriano.
Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca	Art. 4 Literal D	Fomento de las exportaciones: Se propenderá a la eliminación de obstáculos a las exportaciones y a la generación de medidas que permitan que los productores acuícolas y pesqueros puedan comercializar sus productos en el mercado exterior cumpliendo con las normativas de sanidad e inocuidad que garanticen la calidad de los productos y la protección de los mercados de destino.

**Nota:** la tabla esta basada en los textos de los artículos de la Constitución de la República del Ecuador, COPCI, la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos, y demás normativa legal aplicable extraídos textualmente.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Descripción del área de estudio/Grupo de estudio**

La presente investigación se desarrolló en la Empacadora Dufer Cía. Ltda., empresa ecuatoriana dedicada al procesamiento y exportación de camarón, ubicada en Bahía de Caráquez, Provincia de Manabí, la Figura 1 muestra el croquis georreferenciado de su localización. Esta empresa fue fundada en 1992, es una pequeña empresa familiar que ha mantenido una excelente cultura de organización que proyecta un servicio muy personalizado a sus clientes. Actualmente cuenta con 18 empleados distribuidos en las áreas de administración, comercialización y logística.

La Empacadora Dufer ocupa un área de 2.000mt<sup>2</sup> y posee una larga experiencia en el proceso y exportación de camarón, los cuales obedecen a los requisitos de las Regulaciones de la Normas del FDA 21, CFR 123 y CEE. Además, cuenta con la aprobación por parte de la FDA en el cumplimiento del Plan HACCP. Su producción se estima en más de 10.000.000 libras anuales, con una capacidad diaria de producción de 100.000 libras y entre sus principales mercados destaca Europa y Estados Unidos según datos proporcionados por Gustavo Dueñas, jefe de comercialización de Dufer Cía. Ltda.

El grupo de estudio estuvo conformado por el personal directivo y administrativo estratégico de la empresa, incluyendo al Gerente General, jefe de Comercialización, Financiero y Sistema. La selección de este grupo se justifica por su conocimiento directo de los procesos que son útiles para la internacionalización y su capacidad de toma de decisiones en la implementación de estrategias digitales.

## Figura 1

*Ubicación geográfica de la Empacadora Dufer Cía. Ltda.*



**Nota:** Dato obtenido a partir de Google Maps (2025).

### 3.2. Enfoque metodológico

#### 3.2.1 Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo se distingue por su capacidad para comprender fenómenos complicados a través de los significados, percepciones y experiencias de los participantes en su entorno natural. Según Hernández et. al. (2018), este enfoque permite explorar, describir y desarrollar comprensiones profundas en la práctica organizacional sin depender de mediciones numéricas. Por su parte, Cely et al. (2023) destacan que los métodos cualitativos integran una variedad de fuentes de información y técnicas para la recolección de datos, proporcionando una visión completa del fenómeno que se investiga.

Para esta investigación, se eligió un enfoque cualitativo ya que la exploración sobre la transformación digital de Empacadora Dufer Cía. Ltda. en procesos de internacionalización exige una comprensión profunda de factores

como las experiencias de los actores involucrados en los mercados globales, las percepciones de los directivos respecto a la digitalización y los procesos organizacionales actuales. Esta metodología permitió identificar las limitaciones operativas de la empresa, así como las oportunidades estratégicas relacionadas al comercio electrónico, generando la información requerida para el desarrollo de propuestas adaptadas y efectivas.

### **3.2.3 Tipo de investigación**

#### **3.2.3.1 Documental**

Arias (2006) señala que la investigación documental constituye un procedimiento que implica la búsqueda, recogida, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios que han sido obtenidos y registrados por otros investigadores a través de fuentes documentales. Este tipo de investigación se basa en documentos que son la principal fuente de información, como libros, artículos científicos, informes técnicos y diversas publicaciones especializadas.

Se utilizó la investigación documental porque era fundamental establecer una base teórica sólida sobre comercio electrónico, marketing digital e internacionalización empresarial antes de analizar el caso específico de la empresa Dufer Cía. Ltda. Esta revisión sistemática de la literatura especializada ayudó a identificar teorías aplicadas, tendencias actuales y experiencias en el campo de estudio., que se convirtieron en un marco de referencia para el análisis posterior. La investigación documental proporcionó el respaldo científico necesario para fundamentar tanto el diagnóstico empresarial como las estrategias propuestas.

#### **3.2.3.2 Descriptiva**

Tamayo (2004) define la investigación descriptiva como aquella que se centra en observar, registrar, evaluar e interpretar la situación actual, la estructura o los procesos relacionados con ciertos fenómenos. Este tipo de investigación se dedica a clasificar de manera ordenada las características de

un grupo o fenómeno, sin alterar las variables ni establecer relaciones de causa y efecto.

La investigación descriptiva se seleccionó porque resultaba fundamental para definir y documentar la situación digital actual de Empacadora Dufer Cía. Ltda. antes de sugerir estrategias para su mejora. Este enfoque permitió detectar las capacidades tecnológicas existentes, los procesos de comercialización internacional en uso y las limitaciones digitales que enfrenta la empresa. Asimismo, se utilizó un diseño no experimental transversal que facilitó la observación de los fenómenos en su estado natural durante un periodo determinado, logrando un diagnóstico claro de la realidad empresarial.

### **3.2.3.3. Aplicada**

Murillo (2008, como se citó en Vargas Cordero, 2009) define la investigación aplicada como aquella que se enfoca en usar el saber obtenido para abordar problemas reales y específicos. Este tipo de investigación se ocupa de solucionar retos claros a través de la aplicación de estrategias fundamentadas en la ciencia.

En cuanto a su uso en la investigación, se optó por la investigación aplicada ya que el propósito principal era desarrollar estrategias útiles de comercio electrónico y marketing digital para que la Empacadora Dufer Cía. Ltda. pudiera implementar de forma inmediata. Además, los conocimientos teóricos recopilados, junto con los hallazgos del diagnóstico situacional, se convirtieron en propuestas concretas y factibles para abordar los problemas de internacionalización digital detectados. Este enfoque permitió que la investigación trascendiera el entorno académico, aportando un valor real y significativo a la empresa en cuestión. Por otra parte, se utilizó el método inductivo para llevar a cabo esta investigación.

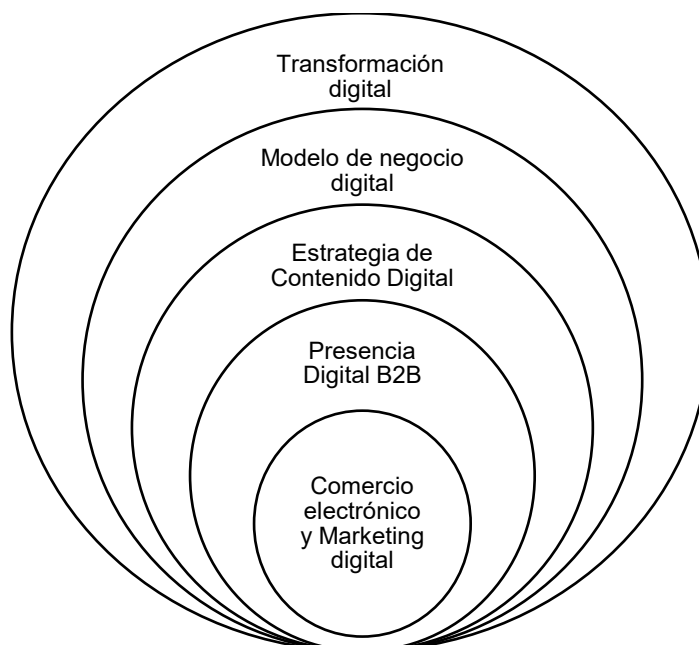
### **3.3. Definición y operacionalización de variables (Investigaciones cuantitativas o mixtas)**

### 3.3.1 Variable Independiente: Comercio Electrónico y Marketing Digital

Según Wigand (1997, como se citó en Jaén y Martínez, 2018) el comercio electrónico y marketing digital se entienden como el uso de tecnología de la información y las comunicaciones a lo largo de la cadena de valor, desde su inicio hasta su punto final, mediante procesos que se llevan a cabo de forma electrónica y que están diseñados para el cumplimiento de objetivos del negocio. Estos procesos pueden ser parciales o completos y pueden abarcar transacciones negocio a negocio (B2B), así como negocio a consumidor (B2C) y consumidor a negocio (C2C). Asimismo, Cervantes et al. (2021) señalan que el comercio electrónico utiliza un sitio Web para realizar transacciones o para facilitar la venta de productos y servicios online y, el marketing digital los elementos que los expertos emplean para examinar, clasificar y orientar a su público, además de formular tácticas eficaces.

**Figura 2**

*Variable Independiente*

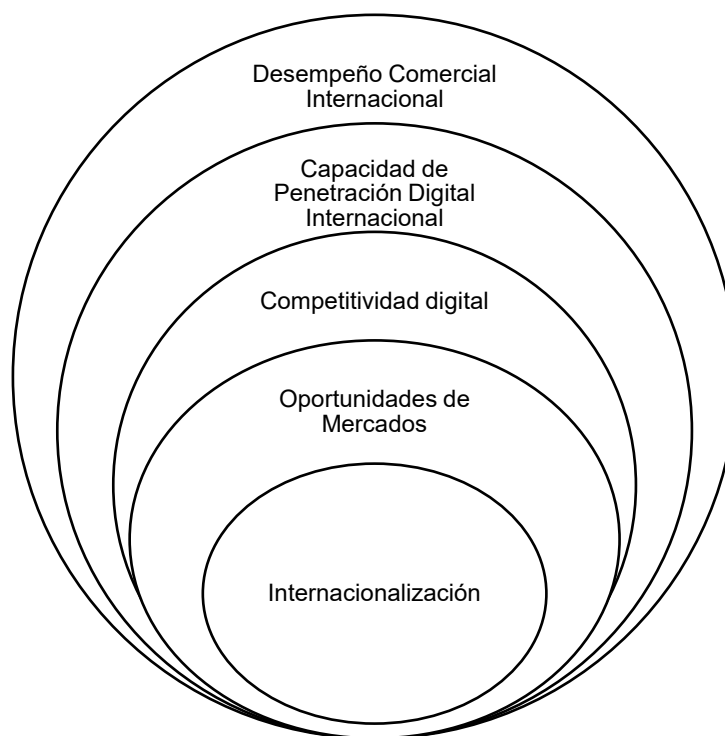


### 3.3.2 Variable Dependiente: Internacionalización

Según Calof y Beamish (1995, como se citó en Cardozo et al. 2005) definen a la internacionalización como "un proceso de adaptación de la estructura y estrategia de la empresa a las características de los mercados exteriores", lo que implica cambios organizativos para interactuar eficazmente en el ámbito internacional.

### Figura 3

*Variable Dependiente*



En este estudio, se ha establecido como variable independiente el comercio electrónico y el marketing digital. Estos son un conjunto de herramientas tecnológicas y estrategias comerciales que ayudan a las empresas a crear su presencia en internet, a que atraigan clientes, poder realizar ventas y posicionar su oferta de manera adecuada en mercados en línea. Por otro lado, la internacionalización se aplica como la variable dependiente, que se describe como el proceso mediante el cual una empresa logra acceder, adaptarse y establecer negocios en mercados globales.

La relación de dependencia entre estas variables radica en que el avance estratégico del comercio electrónico y el marketing digital actúa como un motor directo para la internacionalización. En particular, estas herramientas digitales aumentan la visibilidad global de la empresa, mejoran su competitividad en el ámbito internacional, facilitan la identificación y el aprovechamiento de oportunidades en mercados extranjeros, y permiten una entrada efectiva en nuevos territorios.

**Tabla 2***Operacionalización de las Variables Independientes*

<b>Variables Independientes</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Comercio Electrónico y Marketing Digital</b>	Estrategia de contenido digital	Creación de contenidos digitales	Entrevista, Revisión Documental	Guía de entrevista semiestructurada, Ficha de análisis de contenido,
		Estrategias de comunicación digital	Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada
		Multicanalidad digital	Entrevista, Revisión documental	Guía de entrevista semiestructurada, Ficha de análisis
	Modelo de negocio digital	Propuesta de valor digital	Grupo Focal	Guía de grupo focal
	Presencia digital	Estrategias de negocio digitales	Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada
		Canales de comercialización digital	Entrevista, análisis documental	Guía de entrevista semiestructurada, ficha de análisis
		Transformación digital	Tecnologías implementadas	Entrevista
	Seguridad de las transacciones		Entrevista, revisión documental	Guía de entrevistas semiestructurada, ficha de análisis.
	Infraestructura tecnológica		Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada

**Tabla 3***Operacionalización de Variables Dependientes*

<b>Variables Dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Internacionalización</b>	Desempeño Comercial Internacional	Experiencia exportadora	Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada
		Barreras percibidas para internacionalizarse	Entrevista	Guía semiestructurada de entrevista
	Capacidades de penetración digital internacional	Uso de canales digitales informativos	Entrevista	Guía de Entrevista
		Visión sobre la digitalización	Entrevista	Guía semiestructurada de entrevista
	Competitividad digital	Conocimiento del entorno digital	Grupo focal	Guía grupo focal
	Oportunidades de mercado	Capacidad instalada tecnológica	Entrevista,	Guía de entrevista semiestructurada,
		Identificación de mercados potenciales	Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada
	Interés en aplicar un modelo digital	Entrevista, grupo focal	Guía de entrevista semiestructurada y guía de grupo focal	

### **3.4. Procedimientos**

En el proceso metodológico, se implementaron métodos de acuerdo con la secuencia de los objetivos establecidos.

#### **Fase 1. Diagnosticar el comportamiento, hábitos y preferencias de los consumidores en relación con la compra de camarón a través de canales de comercio electrónico**

se aplicó el método inductivo que permitió iniciar con observaciones detalladas de datos secundarios y alcanzar conclusiones generales sobre patrones de comportamiento, además, se utilizó la técnica de revisión documental sistemática donde se utilizaron matrices de análisis para procesar información obtenida de Trade Map, informes sectoriales y estudios académicos especializados. También, se llevó a cabo un análisis a través de una matriz PESTEL para examinar las condiciones del entorno global del comercio electrónico, de igual manera, se utilizó una matriz comparativa de benchmarking para identificar las mejores prácticas de empresas del sector que han tenido éxito en plataformas B2B.

#### **Fase 2. Analizar los desafíos que enfrenta la Empacadora Dufer Cía. Ltda. respecto a la adopción efectiva del comercio electrónico y el marketing digital**

Se utilizó el método analítico-sintético el cual permitió un análisis detallado de cada uno de los elementos organizacionales vinculados con la transformación digital, para luego combinarlos de manera integral, además, la principal técnica aplicada fue la entrevista semiestructurada, complementada por un grupo focal dirigido a los jefes de diferentes áreas de la empresa. También, se utilizaron como instrumentos una guía de entrevista y una guía de grupo focal donde la información obtenida fue analizada a través de un análisis temático en el cual se identificaron categorías emergentes relacionadas con el estado actual de la digitalización, las limitaciones y las capacidades de la empresa. Cabe recalcar que se fortaleció la validez de los resultados mediante la triangulación de fuentes,

comparando los hallazgos con literatura especializada y la Matriz de Diagnóstico de madurez digital de Gartner.

### **Fase 3. Diseñar estrategias de comercio electrónico y marketing digital que faciliten la internacionalización de la Empacadora Dufer Cía. Ltda.**

se utilizó un método deductivo partiendo de principios generales sobre la internacionalización digital, donde se trabajó en el diseño de soluciones específicas. La técnica implementada incluía una revisión sistemática de documentos, abarcando artículos académicos y estudios especializados, además de consultas con expertos del sector lo que permitió identificar estrategias y propuestas enfocadas al modelo de negocio B2B. Esta fase se fundamentó con los hallazgos de fases previas, integrando tanto el diagnóstico del consumidor internacional como el análisis de la empresa Empacadora Dufer para elaborar estrategias que fueran viables y pertinentes al contexto.

#### **3.5. Consideraciones bioéticas**

La investigación se desarrolló bajo los principios éticos fundamentales de responsabilidad académica, veracidad y confidencialidad. Previo a la realización de las entrevistas con directivos y personal de la Empacadora Dufer, se explicó de manera verbal sobre los objetivos académicos de la investigación y el uso exclusivo de dicha información únicamente para fines académicos. La participación fue voluntaria, consciente y sin ningún tipo de presión. Asimismo, se garantizó el manejo confidencial de la información sensible de la empresa, respetando su privacidad y protegiendo datos estratégicos que podrían afectar en la competitividad de la organización.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Resultados.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para responder a los objetivos específicos definidos para lo cual se utilizaron diferentes técnicas de acuerdo con la naturaleza de cada uno. Para el primer objetivo, se realizó la revisión documental de fuentes especializadas del sector que incluyeron informes comerciales y estudios de mercados de plataformas reconocidas. El segundo objetivo se desarrolló a través de entrevistas y un grupo focal con actores clave de la empresa Empacadora Dufer Cía. Ltda., mientras que el tercer objetivo utilizó un análisis documental de las mejores prácticas y estrategias de internacionalización digital orientadas al modelo B2B. Los resultados se presentan organizados por objetivo específico, aplicando triangulación de datos para validar los hallazgos y fundamentar las conclusiones posteriores.

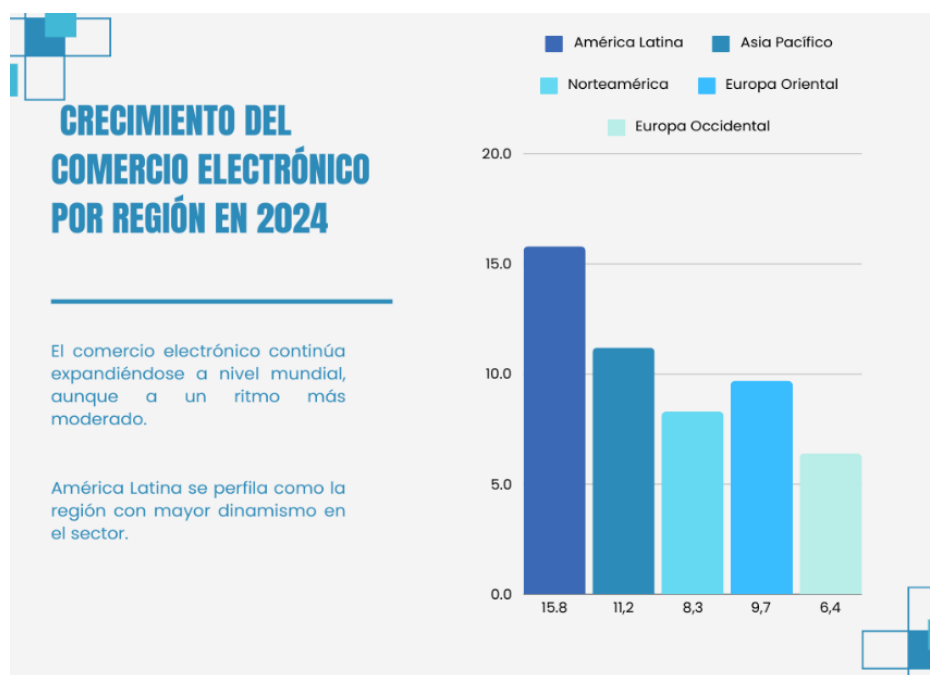
#### ***4.1.1. Objetivo 1: • Diagnosticar el comportamiento, hábitos y preferencias del consumidor con relación a la adquisición del camarón a través de canales de comercio electrónico***

##### **4.1.1.1 Contexto del comercio electrónico B2B en productos del mar.**

La investigación de Mai y Thi Nguyen (2023) mostró que el comercio electrónico global ha tenido un crecimiento exponencial y alcanzó USD 10.682 billones en 2024 con proyecciones de USD 45.302 billones para 2033. Según Rivas et al. (2024), América Latina alcanzó una penetración del 15.80% en 2024, posicionándose como el líder en crecimiento del comercio electrónico minorista, en segundo lugar, los países de Asia- Pacífico y en un tercer lugar, Norteamérica lo cual ha validado la oportunidad estratégica para la Empacadora Dufer Cía. Ltda. como empresa ecuatoriana en expansión digital hacia nuevos mercados (véase figura 4).

## Figura 4

### Crecimiento del comercio electrónico por región



**Nota:** Se muestran datos del crecimiento del e-commerce obtenidos del Marketer (2024)

El informe de Business Research Company (2025) reveló que el comercio electrónico en productos de comidas y bebidas alcanzó un valor de USD 752.45 mil millones, donde los productos del mar demostraron ser resiliente en la etapa postpandemia con aproximadamente el 45% de la población buscando productos a través de dispositivos digitales. Además, el mercado global de productos del mar tuvo un valor de USD 720.47 mil millones en 2025, con Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR) proyectada del 3.02%. (véase figura 5).

## Figura 5

### Mercado Mundial de Productos del mar.

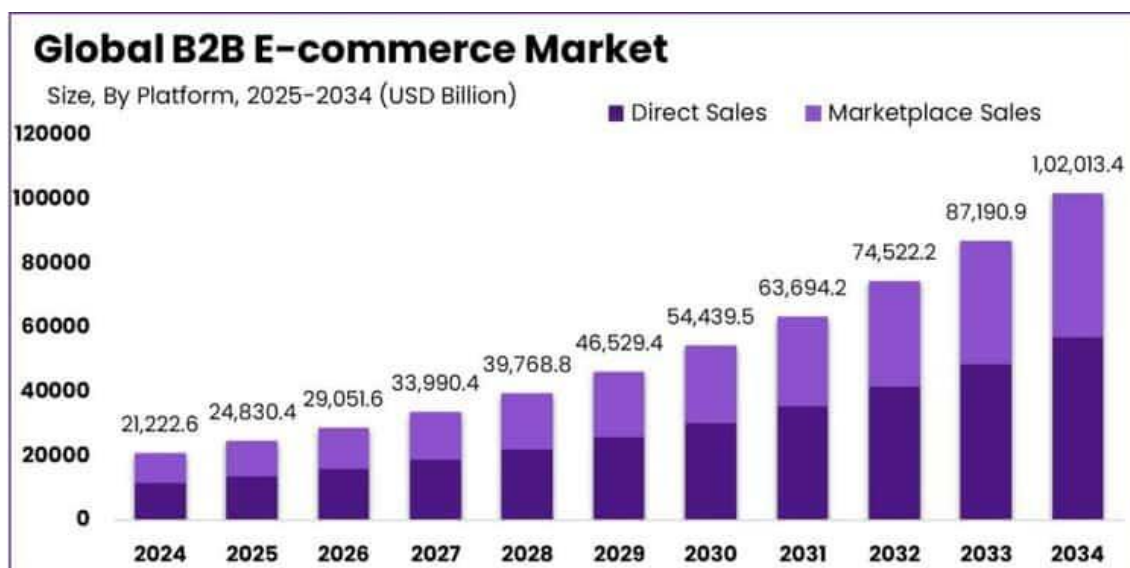


**Nota:** Se muestran datos del crecimiento del mercado global de mariscos, obtenidos del reporte de DigiRoads Research (2025)

Los datos analizados muestran que más del 90 % de las empresas B2B han adoptado un modelo de ventas online. Según Reyes et. al. (2024) para cuando finalice el 2025 el 80% de las interacciones en ventas B2B se llevarán a cabo mediante canales digitales y este mercado global del comercio electrónico presentó un valor de USD 21.222,6 millones con un crecimiento sostenido hasta 2034 (véase figura 6)

## Figura 6

*El mercado global del comercio electrónico B2B*



**Nota:** Se muestra el crecimiento del comercio electrónico global con pronósticos hasta el 2034, datos obtenidos del informe anual del Market Research (2025).

Por otro lado, se pudo observar que la consolidación de plataformas especializadas como Yorso que se enfoca en conectar pescaderías con distribuidores; InterFishMarket, centrada exclusivamente en productos del mar; y Tridge, orientada al comercio B2B en el sector de alimentos global, demostraron la madurez del ecosistema digital para este tipo de productos. Estas plataformas ofrecieron soluciones completas abarcando desde la búsqueda de compradores, la gestión de pagos y logística facilitando operaciones seguras y eficientes.

#### 4.1.1.2. Comportamiento del comprador empresarial en canales digitales

Más allá de las cifras del mercado global, resulta fundamental entender cómo se comporta específicamente el comprador B2B. El análisis identificó que el comprador B2B actual presenta un comportamiento marcadamente digital y autónomo. Según Pawlowski y Pastuszak (2019), el 89% de los compradores realizaron búsquedas en internet antes de contactar a un proveedor, dedicando solo el 17% del tiempo total de decisión a reuniones con vendedores, lo que demandó a las empresas mantener una presencia digital sólida, especialmente optimizada para dispositivos móviles, el 45% de los compradores buscaron productos del mar desde estos dispositivos. Asimismo, se evidenció una clara

preferencia por sitios web de fabricantes que ofrecieran información clara y transparente, junto con disponibilidad de inventario en tiempo real, agilidad en la atención y personalización de la oferta.

El proceso de compra B2B resultó ser más extenso en comparación con el B2C, con una duración media entre 6 y 12 meses, ya que las decisiones se basaron en el impacto operativo y financiero para la empresa. Se observó que el contacto inicial suele realizarse por medio de formularios web, correo electrónico o plataformas B2B como Alibaba o portales especializados. Los compradores también utilizaron motores de búsqueda como Google para identificar proveedores y comparar condiciones. Entre los factores más considerados al momento de concretar la compra se incluyeron la reputación digital del proveedor, los tiempos de entrega, precios competitivos y el soporte posventa.

Este hallazgo respalda la importancia de que empresas como Empacadora Dufer adopten herramientas digitales no solo como un escaparate, sino como un medio activo para la gestión comercial. Dentro del contexto del estudio, es fundamental que dirijan su enfoque hacia la modernización de las relaciones B2B de forma más efectiva, flexible y alineadas con los hábitos de los compradores internacionales.

#### **4.1.1.3. Hábitos de compra del cliente empresarial internacional**

Los hábitos del comprador internacional B2B mostraron una evolución hacia prácticas más digitales, eficientes y estructuradas tras la pandemia del COVID-19. Además, se observó en la investigación de Cerdeño (2025) una alta frecuencia en la realización de pedidos donde el 70% de los compradores B2B efectuaron pedidos al menos semanalmente; dentro de este grupo, un 50% compró diariamente y un 32% realizó varias compras al día lo que evidenció patrones de recompra recurrentes. Esta dinámica impulsó a los proveedores a implementar sistemas automatizados para su gestión.

Para concretar compras, los compradores prefirieron canales como sitios web corporativos, correo electrónico y los dispositivos móviles. En cuanto a los

medios de pago, sobresalen las transferencias bancarias y los pagos con factura que son considerados seguros y adecuados para operaciones recurrentes. Asimismo, se identificó que el comprador internacional suele adquirir productos en grandes volúmenes, como contenedores semanales, y con frecuencia en temporadas clave como el verano o celebraciones internacionales, donde se intensifica la demanda de mariscos como el camarón.

La determinación de estos aspectos permite a Empacadora Dufer enfocar su presencia en línea hacia el desarrollo de credibilidad, un aspecto esencial en el comercio B2B global. Este descubrimiento respalda el estudio al evidenciar factores que pueden integrarse en su estrategia para mejorar la percepción de profesionalismo y confianza ante posibles consumidores.

#### **4.1.1.4. Preferencias del comprador empresarial en canales digitales.**

Las preferencias del comprador empresarial se centran en productos de alta calidad, confiables, sostenibles y con trazabilidad garantizada. Los compradores valoraron especialmente camarones de talla grande, con buen sabor y presentación atractiva, eligiendo formatos como pelados, desvenados, congelados, precocidos o empanizados, por su practicidad en el consumo. Además, mostraron un alto interés por productos certificados bajo sellos como el MSC (Marine Stewardship Council) y ASC (Aquaculture Stewardship Council), que garantizaran sostenibilidad, calidad ambiental y buenas prácticas en la acuicultura, tal como se constató en el estudio de Shrimp Connections (2025).

Merchán (2024) destaca en su informe que tecnologías como blockchain se volvieron cruciales para proporcionar información verificable sobre el origen, el proceso de producción, el bienestar de los animales y la ausencia de químicos, fortaleciendo así la transparencia en la cadena de suministro. En cuanto al método de compra, los consumidores internacionales prefirieron marketplaces especializados, sitios web de proveedores y plataformas B2B que ofrecieran información técnica clara y confianza en métodos de pago digitales. En mercados como Estados Unidos, China, España y Alemania, el camarón ecuatoriano fue considerado como un producto de prestigio debido a su tamaño, sabor y origen,

lo que reforzó su preferencia frente a competidores internacionales, según lo reportado por la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA, 2022).

Este resultado brinda a Empacadora Dufer una guía clara para optimizar su plataforma digital. La investigación demuestra que aspectos como la facilidad de uso, la personalización del servicio y la rapidez de respuesta no son opcionales, sino factores esenciales para atraer y retener a los clientes empresariales en el entorno B2B.

#### **4.1.1.5 Perfil del comprador empresarial de camarón**

El perfil de los compradores internacionales de camarón se centró en importadores, mayoristas y distribuidores en Estados Unidos, China y Europa Occidental. Se identificó que las empresas manejan volúmenes mensuales superiores a una tonelada, buscan proveedores que sean confiables y con experiencia en exportación y prefieren establecer relaciones comerciales a largo plazo, valoran el cumplimiento de regulaciones y la oferta de productos personalizados según el mercado, como presentaciones en precocidos, empanizados o listos para ser consumidos.

En cuanto al ámbito digital, los criterios de compra más relevantes fueron la relación entre calidad y precio, la trazabilidad del producto, la disponibilidad de certificaciones de sostenibilidad como MSC o ASC, y presencia digital profesional. Se identificó en la investigación de Reyes et al. (2024) que el 80% de los compradores prefirieron productos certificados mientras que el 65% valoró la presencia digital profesional en sitios web o plataformas B2B.

Este hallazgo permite a Empacadora Dufer una comprensión precisa del perfil de su cliente ideal, lo que permitirá ajustar sus comunicaciones y propuesta de valor en mercados internacionales clave.

#### **4.1.1.6. Análisis comparativo de empresas exportadoras ecuatorianas**

Una vez definido el perfil del comprador ideal, es necesario contrastar la posición de Empacadora Dufer frente a sus competidores directos. Para ello, se seleccionaron tres empresas representativas del mercado ecuatoriano de camarón, las cuales son Santa Priscila, Omarsa y Songa, cada una ha implementado estrategias digitales con distintos niveles de desarrollo. Santa Priscila utiliza un enfoque combinado que integra métodos tradicionales con herramientas digitales, Omarsa es reconocida por su innovación tecnológica y su plataforma de ventas en línea, mientras que Songa sigue un método más tradicional (véase figura 7).

**Figura 7**

*Top empresas ecuatorianas exportadoras de Camarón*



**Nota:** Datos obtenidos de la publicación de Forbes EC (2024). La figura muestra las 10 mayores empresas exportadoras de camarón ecuatoriano.

**Tabla 4**

*Matriz Comparativa de capacidades digitales en empresas exportadoras de camarón en Ecuador.*

<b>CRITERIOS</b>	<b>SANTA PRISCILA</b>	<b>OMARSA</b>	<b>SONGA</b>	<b>DUFER</b>
<b>Plataforma de comercio electrónico</b>	Portal con sistema integrado y seguimiento de pedidos.	Sistema integrado completo.	Sistema básico y Cotizaciones por correo electrónico.	No implementado. Ventas gestionadas por WhatsApp, llamadas y correo.
<b>Presencia digital</b>	Sitio web profesional multilingüe, redes moderadas	Web multilingüe, activa en LinkedIn, blog actualizado.	Web informativa, redes limitadas.	Página web institucional sin sección comercial activa.
<b>Sistema de trazabilidad</b>	Informes digitales	Sistema básico, dashboard actualizado	Sistema con QR en los empaques para seguimiento del cliente, Blockchain.	En proceso de implementación. Información se entrega por solicitud.
<b>Innovación tecnológica</b>	ERP y CRM básico	Sistemas básicos.	Blockchain, automatización	No cuenta con sistemas integrados ni automatización.
<b>Atención digital</b>	Formulario web y correo electrónico.	Formulario web, WhatsApp multilingüe.	Formulario web, Atención telefónica y correo.	Atención por WhatsApp, correo y llamadas. Sin CRM.

**Nota:** Datos en base al análisis de los portales web de las empresas Santa Priscila, Omarsa y Songa, además del diagnóstico interno de Empacadora Dufer mediante entrevistas (Comunicación personal, 2025).

Como se muestra en la tabla 4, esta matriz comparativa muestra que las empresas líderes del sector camaronero ecuatoriano presentan diferentes niveles y enfoques en su avance digital. En ella se exponen los principales elementos del ámbito digital y la situación actual de la Empacadora Dufer en comparación con dichas empresas. Este hallazgo aporta significativamente a la investigación, ya que evidencia las brechas tecnológicas que Dufer aún presenta frente a las empresas líderes del sector, sustentando la necesidad de implementar estrategias de digitalización y trazabilidad como parte de su proceso de internacionalización.

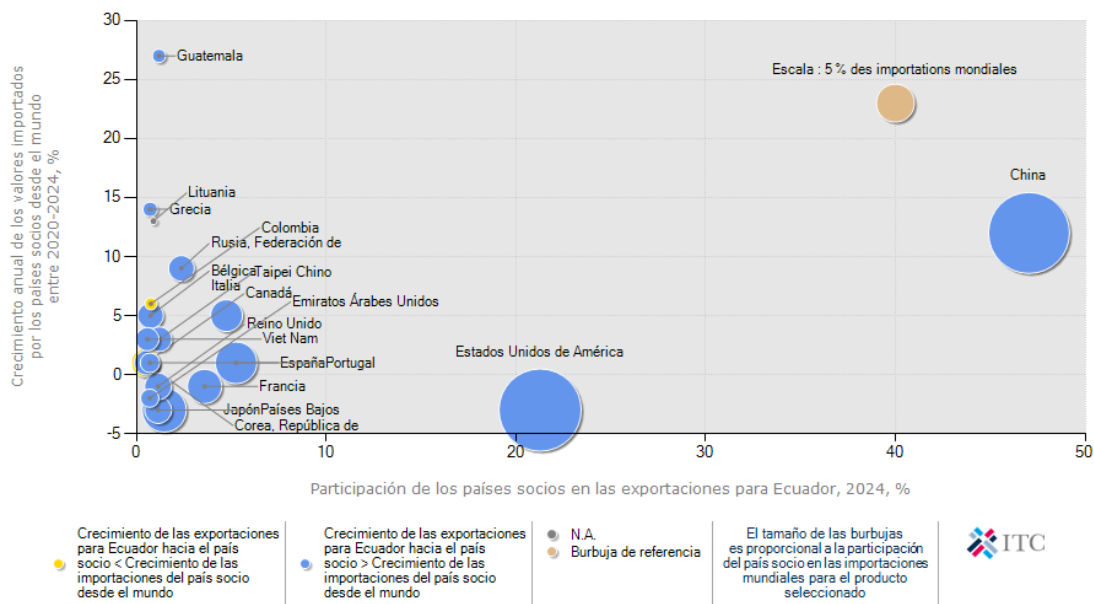
#### **4.1.1.7. Matriz PESTEL del entorno digital internacional**

Para determinar cuál fue el mercado internacional más favorable para que Empacadora Dufer Cía. Ltda. pueda implementar una estrategia de internacionalización digital, se utilizó la herramienta PESTEL en tres destinos importantes: China, Estados Unidos y España. Estos países fueron seleccionados por el volumen de exportaciones de camarón ecuatoriano, información que fue obtenida en el sitio International Trade Centre (ITC, 2024), a través del portal Trade Map (véase figura 8).

**Figura 8**

*Exportaciones camarón ecuatoriano*

Perspectivas para una diversificación de mercados para un producto exportado por Ecuador en 2024  
 Producto : 030617 Camarones y langostinos congelados, incluso ahumado, incluso pelados o no, incl. camarones y langostinos sin pelar, cocidos en agua o en agua hirviendo (sin agua fría, camarones y langostinos)



**Fuente:** Datos obtenidos de International Trade Centre (ITC, 2024). La figura muestra los mercados a los que se ha exportado el camarón ecuatoriano.

Como se observa en la tabla 5, el análisis PESTEL hizo posible la revisión de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen en el entorno empresarial digital de cada país. Se otorgó un valor a cada variable de acuerdo con su importancia y calificando el desempeño de cada sector. Esta matriz buscó ofrecer una base objetiva para seleccionar el mercado que más se alinee con el perfil de Empacadora Dufer y con las tendencias del comercio electrónico B2B en el sector pesquero.

**Tabla 5**

*Matriz PESTEL: China, E.E.U.U. y España.*

FACTOR	PESO	CHINA	EE. UU.	ESPAÑA	DESCRIPCIÓN CLAVE
--------	------	-------	---------	--------	-------------------

---

**Político**

Estabilidad regulatorio acuícola	0.08	3 (0.24)	5 (0.40)	4 (0.32)	EE. UU. presenta alta estabilidad institucional como la DFA.
Relaciones comerciales	0.07	3 (0.21)	4 (0.28)	5 (0.35)	Los tres mantienen comercio activo con Ecuador, con España tiene un Acuerdo preferencial UE.
Barreras arancelarias	0.06	2 (0.12)	4 (0.24)	4 (0.30)	España tiene el 0% arancel UE. China 5%

**Económico**

Poder adquisitivo B2B	0.08	4 (0.32)	5 (0.40)	3 (0.24)	EE. UU. destaca en capacidad adquisitiva
Tasa de cambio USD	0.06	3 (0.18)	5 (0.30)	3 (0.18)	Transacciones directas en USD eliminan riesgos cambiarios.
Crecimiento del sector alimentario	0.07	5 (0.35)	4 (0.28)	2 (0.14)	China tiene el mercado alimentario más dinámico con \$8.2B vs EE. UU \$6.1B y España \$1.8B

**Social**

Demanda por productos premium	0.06	3 (0.18)	5 (0.30)	4 (0.24)	En EE. UU. el 66% de los consumidores pagan por alimentos saludables y premium
Conciencia sobre la sostenibilidad	0.05	2 (0.10)	4 (0.20)	5 (0.25)	España tiene mayor enfoque ambiental, el 89% de importadores requieren certificaciones MSC/ASC.
Preferencia de camarón ecuatoriano	0.04	4 (0.16)	5 (0.20)	4 (0.16)	Ecuador fue el proveedor #1 de camarón en EE. UU. en el año 2024

**Tecnológico**

---

Infraestructura e-commerce B2B	0.08	4 (0.32)	5 (0.40)	4 (0.32)	En EE. UU. el 87% de las empresas usan plataformas digitales B2B.
Trazabilidad alimentaria	0.05	5 (0.25)	4 (0.20)	3 (0.15)	China líder mundial de blockchain supply chain
Penetración digital en empresas	0.04	4 (0.16)	5 (0.20)	4 (0.16)	EE. UU. tiene el 94% de empresas food service digitalizadas.
<b>Ecológico</b>					
Regulaciones ambientales	0.04	2 (0.08)	3 (0.12)	5 (0.20)	España tiene regulaciones ambientales claras
Demandas de certificaciones verdes	0.03	3 (0.09)	4 (0.12)	5 (0.15)	España lidera en Certificaciones, el 95% de importadores requieren ASC
<b>Legal</b>			3 (0.12)	4 (0.16)	Todos cumplen normas de inocuidad alimentaria con distintos niveles de exigencia
Regulaciones de seguridad alimentaria	0.05	3 (0.15)	4 (0.20)	4 (0.20)	En EE. UU. la FSMA compliance es obligatorio.
Protección a la propiedad intelectual	0.03	2 (0.06)	5 (0.15)	4 (0.12)	En EE. UU. la Patente de protección es más sólida.
Facilidad de importación	0.04	3 (0.12)	4 (0.16)	5 (0.20)	España a través de la Ventanilla Única UE

**Nota:** Elaborado con base a los datos obtenidos de Allianz Research, Mordor Intelligence, Santander Trade (2024).

Estados Unidos alcanzó la puntuación más elevada en el análisis PESTEL (4. 67/5. 00), seguido por España (4. 23) y China (3. 89). La calificación de EE. UU. se basó en aspectos como su fuerte estabilidad política, su poder adquisitivo, su infraestructura digital para el comercio electrónico y la creciente demanda de productos saludables que cuenten con certificaciones y trazabilidad.

Por otro lado, en el caso de España, se distingue por su dedicación a la sostenibilidad y la gastronomía, aunque su impacto económico es más reducido en comparación con los dos países mencionados. Aunque China presentó un notable desarrollo en su economía y una amplia expansión en la industria alimentaria, enfrenta restricciones regulatorias que podrían dificultar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas

De esta manera, Estados Unidos emerge como el mercado prioritario para la implementación de la estrategia digital B2B de Empacadora Dufer, seguido por España como mercado secundario de expansión.

#### **4.1.1.8. Customer journey mapping del comprador B2B internacional de camarón**

Para profundizar en el comportamiento del comprador B2B internacional, se llevó a cabo un customer journey mapping de Ron Zemke y Chip Bell (1989, como se citó en Garduño y Flores, 2023) que identifica las etapas, los puntos de interacción y las necesidades específicas del importador de camarón ecuatoriano en el mercado estadounidense.

Como se muestra en la tabla 6, se analizaron cinco etapas claves del proceso de compra empresarial. Los datos se recopilaron a través del análisis del comportamiento digital de compradores B2B documentado en estudios especializados y la identificación de patrones en plataformas comerciales del sector.

**Tabla 6**

*Customer Journey Mapping B2B del mercado estadounidense como importador.*

<b>Etapa</b>	<b>Duración</b>	<b>Canales Utilizados</b>	<b>Necesidades Específicas</b>	<b>Puntos de Dolor</b>	<b>Oportunidades Dufer</b>
<b>Reconocimiento</b>	2-4 semanas	-Búsquedas en Google -LinkedIn - Reportes del sector -Recomendaciones de contactos	-Información clara del mercado -Tendencias y precios -Disponibilidad del producto	-Información dispersa -Paginas poco confiables -Datos desactualizados	-Posicionar contenido técnico en Google -Crear artículos especializados
<b>Consideración</b>	4-8 semanas	-Sitios web de proveedores -Marketplaces B2B (Alibaba, Seafood) -Ferias virtuales -Referencias de clientes.	-Certificaciones visibles -Conocer su capacidad de productiva -Pruebas de calidad -Opiniones verificadas	-Falta de transparencia -Información incompleta -Dificultad para validar proveedores confiables	-Plataforma B2B con información completa -Mostrar casos de éxito reales - Certificaciones visibles
<b>Evaluación</b>	6-12 semanas	-Solicitud de cotizaciones -Solicitud de muestras -Reuniones o visitas virtuales -Validación de referencias	-Cotizaciones claras y detalladas -Muestras representativas -Términos transparentes -Garantías de calidad.	-Tiempos de respuesta lentos -Muestras poco consistentes -Condiciones confusas.	-Cotización automatizada -Muestras estandarizadas -Contratos digitales

<b>Compra</b>	2-4 semanas	-Negociación directa -Contratos -Sistemas de pago -Coordinación logística	-Procesos simples -Pagos seguros -Logística eficiente -Documentación clara	-Procesos manuales -Retrasos de documentos -Falta de seguimiento del pedido.	-CRM para seguimiento -Portal para clientes -Tracking en tiempo real
<b>Post-compra</b>	Continuo	-Atención al cliente -Evaluaciones de calidad -Encuestas de satisfacción -Programas de fidelización	-Soporte técnico -Seguimiento de envíos -Solución rápida de problemas -Construir relación a largo plazo	-Falta de comunicación después de la venta - Problemas sin resolver -Respuesta lenta	-Atención proactiva -Comunicación frecuente -Programa recompra

**Nota:** Elaboración guiada con el modelo de Ron Zemke y Chip Bell, y datos de plataformas especializadas (2025).

*Hallazgos clave sobre el comportamiento del comprador B2B internacional:*

- Un 89% de los compradores investiga en línea antes de contactar a proveedores, destinando solamente el 17% de su tiempo a reuniones directas (Pawłowski & Pastuszek, 2019).
- Los importadores priorizan la coherencia en calidad y certificaciones de sostenibilidad (MSC, ASC) más que los precios bajos (Shrimp Connections, 2025).
- Herramientas como blockchain mejoran la trazabilidad y reducen los tiempos de evaluación al ofrecer datos verificables (Merchan, 2024).
- Se estima que, para finales de 2025, el 80% de las interacciones B2B se realizarán a través de canales digitales, y un 65% de los compradores aprecia una presencia digital profesional (Reyes et al. 2024).

Este mapeo permite a Empacadora Dufer identificar oportunidades específicas de intervención digital en cada etapa del proceso de compra, mejorando la experiencia del cliente y aumentando las probabilidades de conversión.

#### ***4.1.2 Objetivo 2: • Analizar los desafíos que enfrenta la Empacadora Dufer Cía. Ltda. con relación a la adopción efectiva del comercio electrónico y marketing digital.***

##### **4.1.2.1 Perfil de digitalización empresarial.**

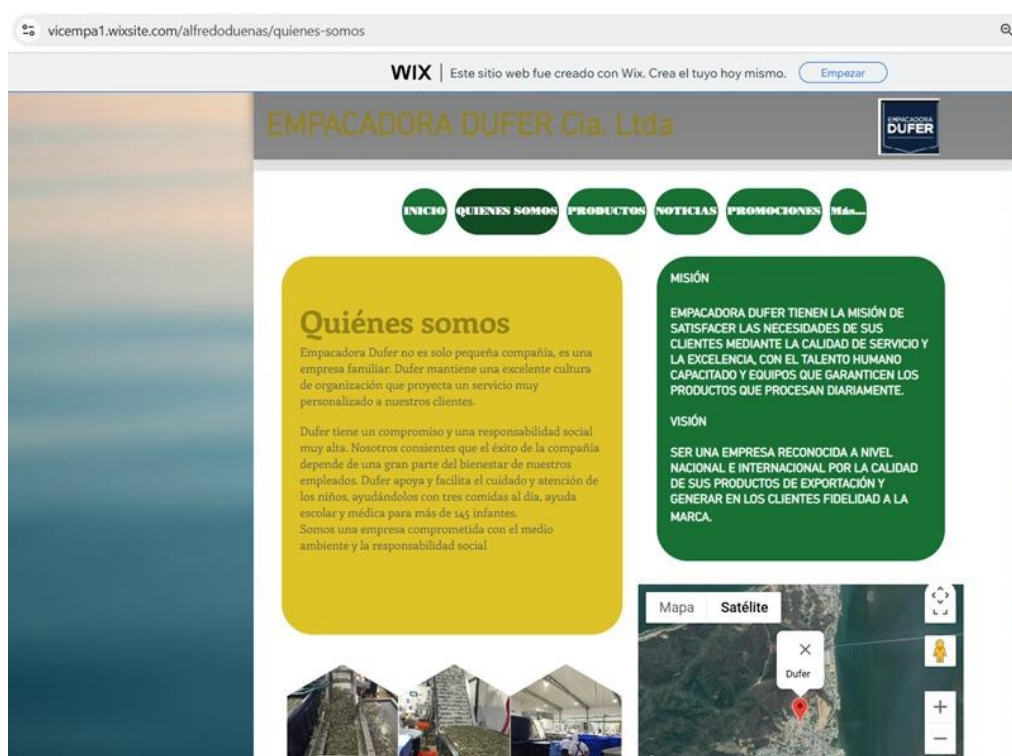
A pesar de contar con más de 30 años de experiencia exportadora, se identificó que la Empacadora Dufer Cía. Ltda. presentaba una infraestructura digital limitada. Aunque disponía de una páginas web creada previamente, esta no era un sitio corporativo oficial, no estaba actualizado ni disponían de funcionalidades de comercio electrónico o la posibilidad de interactuar directamente con clientes. La presencia digital se restringía a información estática sobre la empresa y sus productos, sin integración a plataformas B2B ni actualización continua. (véase figura 9).

Las operaciones comerciales se gestionaban principalmente mediante canales tradicionales como llamadas, WhatsApp Business y correo electrónico. Además, la Empacadora Dufer no contaba con personal especializado en marketing digital, por lo que las decisiones estratégicas se basaban en la experiencia directa del equipo gerencial (Comunicación personal, 2025).

Se evidenció en este perfil un nivel bajo de digitalización comercial, lo que limitaba su visibilidad, competitividad y acceso a nuevos mercados internacionales. El hallazgo permitió establecer el punto inicial para la transición digital de Empacadora Dufer y destacó la necesidad de adaptarse al contexto actual del comercio electrónico global.

## Figura 9

*Sitio Web actual de Empacadora Dufer Ltda.*



**Nota:** Datos obtenidos del sitio web actual de la Empacadora Dufer que refleja en las búsquedas de internet (2025).

#### 4.1.2.2. Capacidades organizacionales existentes.

Las entrevistas realizadas al personal directivo y técnico (comunicación personal, 2025) permitieron identificar varias fortalezas a nivel organizacional. La empresa contaba con una infraestructura operativa básica, incluyendo aproximadamente 12 equipos de cómputo utilizados para tareas administrativas. Además, empleaba herramientas como Excel, Zoom y correo electrónico para gestionar pedidos y mantener comunicación con clientes internacionales.

Entre las capacidades más relevantes se destacó la experiencia consolidada en exportaciones, el cumplimiento de estándares internacionales de calidad como la FDA y HACCP, así como la capacidad de adaptarse a las necesidades del cliente, especialmente en mercados como Estados Unidos y Europa. También se evidenció el compromiso con la mejora constante, demostrado por la participación en ferias nacionales e internacionales y la conservación de relaciones sólidas con socios estratégicos.

**Figura 10**

*Principales socios comerciales de Empacadora Dufer Cía. Ltda.*



**Nota:** Lista de socios que mantiene Empacadora Dufer en E.E.U.U, obtenida del informe de Import Genius (2024).

Como se puede observar en la figura 10, que entre sus socios comerciales más importantes en Estados Unidos se encuentran empresas como; Chicken of the Sea Frozen Foods, Pacific Breeze Seafood Inc. y HN Group, Inc., entre otras. Estos socios estratégicos siempre han demostrado un firme compromiso con la calidad y el cuidado del medio ambiente, lo que consolida nuestra posición en el mercado de América del Norte

Con este análisis se identificaron los fundamentos que la empresa puede utilizar para construir su transformación digital, aprovechando su experiencia y presencia en el mercado internacional.

#### **4.1.2.3. Barreras internas identificadas.**

Las entrevistas semiestructuradas con los jefes departamentales (comunicación personal, 2025) permitieron identificar obstáculos internos que dificultaban la adopción del comercio electrónico y marketing digital:

- Conocimiento limitado sobre herramientas digitales en áreas administrativas y comerciales.
- Resistencia al cambio tecnológico especialmente por parte de personal acostumbrado a procesos tradicionales.
- Escasa inversión en digitalización.
- Falta de cultura digital organizacional.
- Preocupaciones sobre la seguridad de la información, especialmente en transacciones en línea.

El análisis de estas barreras permitió definir los elementos que la Empresa Dufer debe priorizar para comenzar un proceso de transformación digital exitoso y sostenido.

#### **4.1.2.4. Resultados del grupo focal con el equipo directivo.**

Para validar y profundizar los hallazgos de las entrevistas individuales, se organizó un grupo focal con los jefes de departamentos de comercialización y

exportación, sistema, financiero y la gerencia general (grupo focal, comunicación personal, 2025). Esta técnica permitió identificar puntos de coincidencia y observar oportunidades de mejora.

El grupo coincidió en que las prácticas actuales no se alineaban a los estándares digitales internacionales y reconoció la necesidad de modernizar las capacidades tecnológicas sin comprometer la valiosa relación comercial que se ha establecido a lo largo de los años. Esta técnica ayudó a identificar prioridades estratégicas fundamentales para avanzar en la digitalización.

#### **4.1.2.4.1. Capacidades digitales prioritarias emergentes.**

Como resultado del grupo focal, se establecieron cuatro capacidades digitales prioritarias que la Empacadora Dufer debe fortalecer:

- Implementación de un sistema de trazabilidad digital basado en tecnología blockchain.
- Desarrollo de un sitio web empresarial actualizado, funcional y orientado a la gestión de pedidos.
- Creación de un sistema digital para el almacenamiento y gestión documental de exportaciones
- Adopción de herramientas digitales de comunicación y marketing B2B, especialmente mediante redes profesionales como LinkedIn.

Detectar estas capacidades fue crucial para identificar los elementos fundamentales para iniciar la transformación digital de la empresa.

#### **4.1.2.4.2. Áreas críticas de intervención.**

El análisis de la información recopilada reveló áreas críticas que necesitan intervención para prevenir riesgos operativos y mejorar la competitividad digital:

- Ausencia de un sistema consolidado para gestión de pedidos y documentos de exportación.

- Presencia web limitada y poco profesional.
- Dependencia de procesos manuales.
- Falta de capacitación en herramientas digitales.

Estas debilidades limitan la eficiencia operativa y afectan la imagen corporativa ante compradores internacionales.

#### **4.1.2.5. Necesidades estratégicas inmediatas.**

El análisis de las entrevistas y el grupo focal permitió establecer las siguientes necesidades estratégicas prioritarias:

- Implementar un sitio web funcional y profesional.
- Modernizar la infraestructura tecnológica interna mediante software especializado.
- Capacitar al personal en herramientas digitales clave.
- Fortalecer la presencia digital en redes profesionales B2B.
- Reforzar la seguridad informática mediante protocolos y sistemas de respaldo.

Estas necesidades constituyen la base para una transformación digital coherente con los objetivos de internacionalización de la empresa.

#### **4.1.2.6. Análisis FODA**

Como se muestra en la tabla 7, el presente análisis FODA sintetiza los hallazgos obtenidos en los apartados previos, integrando la información recabada a través de las entrevistas semiestructuradas y el grupo focal realizado con el equipo directivo de Empacadora Dufer Cía. Ltda. (comunicación personal, 2025). Junto con la Matriz FODA cruzada como se muestra en la tabla 8, permitieron identificar la posición estratégica actual de la empresa frente a los desafíos que implica adoptar el comercio electrónico y marketing digital.

**Tabla 7**

*Matriz FODA Empacadora Dufer*

<b>FORTALEZAS (Internas-Positivas)</b>	<b>OPORTUNIDADES (Externas-Positivas)</b>
<b>F1.</b> Más de 30 años de experiencia en exportación de camarón.	<b>O1.</b> Crecimiento anual del 34% del mercado e-commerce B2B de productos del mar.
<b>F2.</b> Certificaciones internacionales vigentes (FDA, HACCP).	<b>O2.</b> Implementación nacional de blockchain para trazabilidad (ventaja país).
<b>F3.</b> Relaciones comerciales consolidadas en mercado premium, especialmente EE.UU.	<b>O3.</b> Incremento de más del 45% en la demanda de productos trazables en Estados Unidos.
<b>F4.</b> Flexibilidad productiva y capacidad de adaptación a volúmenes y especificaciones	<b>O4.</b> Reducción de intermediarios mediante procesos digitales B2B.
<b>F5.</b> Conocimiento especializado de regulaciones y preferencias del mercado estadounidense.	<b>O5.</b> Brechas digitales en competidores regionales que permiten posicionamiento estratégico.
<b>DEBILIDADES (Internas-Negativas)</b>	<b>AMENAZAS (Externas-Negativas)</b>
<b>D1.</b> Ausencia de una plataforma B2B funcional y profesional.	<b>A1.</b> Competidores nacionales con plataformas digitales avanzadas.
<b>D2.</b> Alta dependencia de canales tradicionales (WhatsApp, llamadas).	<b>A2.</b> Regulaciones FDA/FSMA cada vez más exigentes en materia de trazabilidad.
<b>D3.</b> Falta de personal especializado en marketing digital y e-commerce.	<b>A3.</b> Ingreso de competidores internacionales con estrategias digitales consolidadas.
<b>D4.</b> Sistema de trazabilidad no digitalizado ni accesible al cliente.	<b>A4.</b> Concentración del 80% de las ventas en el mercado estadounidense.
<b>D5.</b> Infraestructura tecnológica limitada para escalar procesos digitales.	<b>A5.</b> Cambios frecuentes en algoritmos digitales que afectan la visibilidad comercial.

**Tabla 8**

*Matriz FODA Cruzada - Empacadora Dufer.*

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	-Crecimiento del e-commerce B2B (34% anual). -Implementación del Blockchain en la trazabilidad del camarón ecuatoriano. -Demanda superior al 45% de productos trazables en EE. UU. -Reducción de intermediarios gracias a la digitalización. -Brechas digitales regionales que favorecen la diferenciación.	-Competidores con plataformas digitales avanzadas. -Regulaciones FDA/FSMA más estrictas. -Nuevos competidores internacionales digitalmente desarrollados. -Concentración del 80% de ventas en EE. UU. -Cambios de algoritmos que afectan la visibilidad digital.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (Ofensivas)</b>	<b>FO ESTRATEGIAS (Defensivas) FA</b>
-Más de 30 años de experiencia en exportación de camarón. -Certificaciones internacionales vigentes (FDA, HACCP). -Relaciones comerciales consolidadas en mercados premium en EE. UU. -Flexibilidad productiva y capacidad de adaptación a volúmenes y especificaciones. -Conocimiento especializado de regulaciones y preferencias	<b>FO1.</b> Desarrollar plataforma B2B premium con trazabilidad blockchain, aprovechando el crecimiento del e-commerce y las relaciones comerciales en EE. UU. <b>FO2.</b> Liderar marketplaces especializados utilizando certificaciones y experiencia para capturar el mercado digital. <b>FO3.</b> Posicionar "Ecuador Premium Traceable Shrimp", combinando certificaciones	<b>FA1.</b> Diferenciarse de competidores digitales mediante servicio personalizado y respaldo en más de 30 años de experiencia. <b>FA2.</b> Convertir regulaciones exigentes en ventajas competitivas mediante cumplimiento proactivo. <b>FA3.</b> Fortalecer la fidelización de clientes premium a través de valor agregado digital.

---

del mercado con la creciente demanda del estadounidense. 45% de consumidores que priorizan la trazabilidad.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (Reorientación)</b>	<b>DO</b>	<b>ESTRATEGIAS (Supervivencia)</b>	<b>DA</b>
- Ausencia de una plataforma B2B funcional y profesional.	<b>DO1.</b> Aprovechar las brechas digitales del sector para desarrollar capacidades tecnológicas y liderar la transformación digital.		<b>DA1.</b> Implementar un CRM y procesos automatizados para reducir la brecha digital frente a competidores avanzados.	
- Alta dependencia de canales tradicionales (WhatsApp, llamadas).			<b>DA2.</b> Diversificar hacia el mercado español para disminuir el riesgo por concentración del 80% de ventas en EE. UU.	
- Falta de personal especializado en marketing digital y e-commerce.	<b>DO2.</b> Capacitar o contratar especialistas en e-commerce para responder al crecimiento del 34% del comercio digital.			
- Sistema de trazabilidad no digitalizado ni accesible al cliente.			<b>DA3.</b> Modernizar la infraestructura tecnológica para enfrentar los cambios acelerados en entornos digitales.	
- Infraestructura tecnológica limitada para escalar procesos digitales.	<b>DO3.</b> Digitalizar trazabilidad y canales B2B para ingresar al mercado que demanda más del 45% de productos trazables.			

---

**Nota:** Elaboración realizada con entrevista al Gerente y jefes departamentales de Empacadora Dufer Cía. Ltda. (2025) y de la Matriz FODA.

A partir del diagnóstico situacional realizado, se identificaron los factores internos y externos que definen la posición actual de la Empacadora Dufer. Por un lado, la empresa cuenta con fortalezas sólidas como 30 años de experiencia, certificaciones internacionales y relaciones comerciales consolidadas, pero también presenta debilidades significativas relacionadas con la falta de infraestructura digital y la dependencia de canales tradicionales (comunicación personal, 2025).

En el entorno externo, se presentan oportunidades relevantes como el crecimiento anual del e-commerce B2B del 34% y la creciente demanda de productos con trazabilidad. Sin embargo, también enfrenta amenazas asociadas al avance digital de competidores, regulaciones más estrictas y la alta concentración de ventas en un Estados Unidos.

Como se muestra en la tabla 8, la Matriz FODA Cruzada permitió transformar estos elementos en 12 estrategias concretas que son esenciales para la digitalización de Empacadora Dufer. Las estrategias de supervivencia (DA) se identifican como prioritarias, especialmente la implementación de un CRM y la automatización comercial, que resultan esenciales para reducir la brecha digital frente al avance tecnológico del sector. Por otra parte, las estrategias ofensivas (FO) ofrecen oportunidades para posicionar una plataforma B2B premium que potencie el crecimiento digital y aproveche la ventaja competitiva de la trazabilidad.

En conclusión, estas estrategias son cruciales para que Empacadora Dufer fortalezca sus capacidades, modernice sus procesos y consolide ventajas competitivas en el ámbito digital, permitiéndole no solo mantener su posición en el mercado premium de Estados Unidos, sino también expandirse y liderar la transformación digital del sector camaronero ecuatoriano.

#### **4.1.2.8. Evaluación de la madurez digital empresarial**

Como se muestra en la tabla 9, se utilizó el modelo de Madurez Digital de Gartner (2016), adaptado para pequeñas y medianas empresas exportadoras, evaluando cinco dimensiones esenciales en una escala de 1-5 (1=Inicial, 2=Gestionado, 3=Definido, 4=Cuantitativamente gestionado, 5=Optimizado). La evaluación fue a través de entrevistas estructuradas con jefes departamentales y análisis de sistemas existentes. Se empleó la triangulación de fuentes para validar las puntuaciones.

**Tabla 9**

*Diagnóstico de Madurez Digital - Empacadora Dufer*

<b>Dimensión</b>	<b>Nivel Actual</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Brechas Identificadas</b>	<b>Meta Año 1</b>
<b>Estrategia Digital</b>	1/5 Inicial	-No existe estrategia digital formal. -Las decisiones se toman según el momento y necesidad. -No se manejan métricas digitales.	-Falta dirección estratégica. -No existen indicadores ni un plan digital.	3/5 Estrategia definida con plan de acción
<b>Tecnología e Infraestructura</b>	2/5 Gestionado	-Uso de herramientas básicas (Excel, correo). -No posee CRM, ERP.	-Sistemas no integrados. -Baja automatización.	4/5 Se cuenta con sistemas integrados permitiendo trabajar de manera más ágil.
<b>Datos y Analíticas</b>	1/5 Inicial	-Información dispersa. -No existe BI -Sin generación de insights.	-Falta de monitoreo de datos. -No hay reportes automáticos.	3/5 Se manejan datos organizados que generan reportes útiles.
<b>Capacidades Humanas</b>	1/5 Inicial	-No existe equipo digital. -Poca formación en herramientas digitales. -Cultura interna poco abierta al cambio	-Requiere capacitación. -No existe cultura digital.	3/5 Se cuenta con personal capacitado en procesos digitales.
<b>Procesos Digitales</b>	1/5 Inicial	-Procesos comerciales manuales. -No hay flujos automatizados. -Dependencia de documentos físicos.	-Falta estandarización -Poca digitalización operacional.	3/5 Procesos estandarizados y digitalizados.

**Nota:** Elaboración basada en el modelo de Gartner actualizado en (2016), y entrevistas estructuradas aplicadas al equipo directivo (comunicación personal).

La Empacadora Dufer tiene un nivel de madurez digital crítico de 1.2/5, de acuerdo con la evaluación de madurez digital utilizando el modelo de Gartner lo que evidenció una brecha digital significativa que afecta su capacidad competitiva. Las dimensiones más fundamentales son: estrategia digital, datos y analíticas, las capacidades humanas y los procesos digitales, todas en nivel inicial (1/5). Estas áreas se caracterizan por la falta de una estrategia digital formal, procesos manuales, falta de personal especializado y datos dispersos sin análisis sistemático.

En contraste, la infraestructura tecnológica alcanza un nivel 2/5, ya que la empresa utiliza herramientas básicas, pero aún carece de sistemas integrados como CRM o ERP, necesarios para escalar comercialmente.

En consecuencia, es necesario que se implemente un plan de transformación digital por fases que permita evolucionar gradualmente hacia niveles superiores de madurez digital, priorizando sistemas integrados, la capacitación del personal y la digitalización de procesos comerciales esenciales lo que permitirá elevar la madurez digital de la Empacadora Dufer Cía. Ltda.

#### ***4.1.3 Objetivo 3: Diseñar estrategias de comercio electrónico y marketing digital para la internacionalización de la Empacadora Dufer Cía. Ltda.***

##### **4.1.3.1 Estrategias de comercio electrónico B2B identificadas.**

El análisis documental reveló que las empresas exportadoras de productos del mar han comenzado a utilizar modelos de comercio electrónico B2B que reducen la intervención de intermediarios y fomentan conexiones directas con importadores y distribuidores mayoristas. El estudio de casos exitosos en la industria acuícola permitió identificar tres estrategias clave que han demostrado ser eficaces en el ámbito de la digitalización internacional.

**1) Plataformas B2B especializadas como canal principal:** las empresas líderes del sector han determinado que las plataformas especializadas en productos del mar ofrecen ventajas competitivas significativas frente a los marketplaces generales. Según Coba (2024), plataformas como Alibaba Seafood, Seafood Source

Market, Seafood-Network y Global Seafood Market registraron incrementos anuales del 25% al 34% en transacciones B2B dentro de la industria acuícola.

Estas plataformas ofrecen beneficios como:

- verificación de proveedores
- sistemas de negociaciones directa
- documentación especializada para productos perecibles
- visibilidad global segmentada

Los datos también indican que las empresas exportadoras que participan activamente en al menos tres plataformas especializadas experimentan un incremento promedio del 40% en leads calificados, en comparación con aquellas que solo utilizan canales tradicionales. Para Empacadora Dufer, esta estrategia ofrece una oportunidad inmediata, combinando su trayectoria de 30 años y sus certificaciones internacionales como factores diferenciadores.

**2) Desarrollo de plataformas propias integradas:** la segunda estrategia identificada consiste en el desarrollo gradual de plataformas digitales propias que funcionan como centros de operaciones comerciales. Las empresas más exitosas no solo implementan catálogos digitales, sino también:

- sistemas de cotización automatizada
- herramientas de seguimiento logístico
- portales personalizados para clientes.

Ullauri y Vargas (2024) identificaron que los sitios B2B más eficientes integran características distintivas como calculadoras de precios FOB/CIF en tiempo real, sistemas de trazabilidad digital mediante códigos QR, y canales de comunicación directa con equipos de ventas. Esta estrategia tiene especial relevancia para Empacadora Dufer, dada la adopción del blockchain para la trazabilidad del camarón ecuatoriano y el crecimiento del 45% en la demanda estadounidense de productos trazables.

**3) Estrategia de implementación escalonada:** el análisis de mejores prácticas demuestra que las empresas más exitosas en digitalización adoptaron enfoque de implementación por etapas que minimizó riesgos y maximizó la inversión. Este modelo inició con la presencia en Marketplace establecidos, continuó con el desarrollo de capacidades digitales internas y finalizó con la creación de plataformas propias.

Según Arvidsson y Arvidsson (2019), aplicando el modelo de internacionalización de Uppsala al entorno digital, las empresas que utilizan estrategias digitales escalonadas logran mayores índices de ventas en mercados internacionales. Para la Empacadora Dufer que actualmente posee un nivel de madurez digital 1.2/5 este enfoque es crucial para avanzar sin sobrecargar su capacidad interna.

#### **4.1.3.2. Mejores prácticas de marketing digital B2B identificadas**

El análisis documental reveló que el marketing digital B2B en productos del mar requiere estrategias especializadas, alineadas con los ciclos de compra profesionales y las regulaciones del comercio internacional de alimentos.

**1) Marketing de contenido técnico especializado:** Se constató que las empresas líderes han desarrollado estrategias de contenido educativo enfocadas en aspectos técnicos, normativos y de sostenibilidad. Los contenidos más efectivos incluyen guías técnicas sobre especificaciones de productos, comparativas de certificaciones internacionales y documentos acerca de procesos de trazabilidad.

Martínez (2022) y Mora et al. (2020) demostraron que estos contenidos fortalecen la imagen de expertos en sostenibilidad, innovación y cumplimiento normativo. Para Empacadora Dufer, esta estrategia utiliza directamente sus ventajas como la aprobación de la FDA, HACCP y, el conocimiento de las normas en EE. UU., convirtiéndolas en un contenido de alto valor que contrarreste las ventajas tecnológicas de sus competidores.

**2) LinkedIn como canal prioritario para networking B2B:** LinkedIn se consolida como la plataforma principal para establecer conexiones comerciales en el sector de productos del mar. De acuerdo con LinkedIn Marketing Solutions (2022), el 89% de los leads B2B provienen de esta red profesional. Por ende, las empresas exitosas utilizan esta red no solo para promocionarse, sino para desarrollar liderazgo intelectual mediante artículos especializados, participación en grupos de la industria y establecimiento de contactos directos con los responsables de decisiones en las empresas importadoras.

Esta estrategia es crítica para la Empacadora Dufer ya que le permite aprovechar las relaciones comerciales ya establecidas en el mercado de Estados Unidos al mismo tiempo que expande su red profesional sin necesidad de una inversión publicitaria considerable al principio, lo que es especialmente importante debido a la falta de personal especializado en marketing digital.

**3) Email marketing automatizado con segmentación avanzada:** Salgado et al. (2024) identificaron que las empresas más avanzadas poseen sistemas de email marketing automatizado basado en el comportamiento y características particulares de cada contacto. La segmentación más efectiva tiene en cuenta factores como el tipo de comprador (distribuidor, importador, servicio de alimentos), volumen de compras, ubicación geográfica y preferencias específicas de productos.

Además, las secuencias automatizadas incluyen series de correos de bienvenida, campañas educativas sobre certificaciones, comunicaciones específicas sobre la disponibilidad de productos según la temporada y campañas estacionales. Para Dufer, esta estrategia reduce la dependencia de canales tradicionales como WhatsApp y llamadas a través de una comunicación automatizada profesional que no requiere intervención humana constante.

**4) Optimización SEO/SEM internacional:** se comprobó que las empresas exitosas han creado contenido optimizado para palabras claves relevantes en varios idiomas enfocándose específicamente en términos vinculados a certificaciones, sostenibilidad y especificaciones técnicas. Las tácticas de SEM más exitosas unen

campañas basadas en ubicación con geomarketing enfocado en aquellos que han visitado el sitio web y han mostrado interés en ciertos productos.

Esta estrategia permite a Empacadora Dufer tener visibilidad en búsquedas clave cuando compradores internacionales busquen proveedores de camarón ecuatoriano.

#### **4.1.3.3. Síntesis y conclusiones de estrategias priorizadas para Empacadora Dufer Cía. Ltda.**

El análisis integrado de mejores prácticas, el diagnóstico FODA y la madurez digital de la Empacadora Dufer permitió identificar tres estrategias prioritarias que necesitan ser implementadas de inmediato. En primer lugar, la creación de una plataforma web corporativa con capacidades B2B representa la estrategia más crucial para abordar la debilidad principal que es la ausencia de plataforma B2B profesional, mientras aprovecha la oportunidad 3 sobre la demanda creciente de productos trazables en el mercado estadounidense. Esta plataforma se convertirá en el eje central de las operaciones comerciales digitales, integrando sistemas de cotización automatizada, trazabilidad digital y gestión de clientes. En segundo lugar, la implementación de email marketing automatizado conectado con un sistema CRM ayudará a reducir la dependencia de canales tradicionales que es la debilidad 2 donde aún se usa WhatsApp y llamadas, y a profesionalizar la comunicación comercial con ciclos de venta largos que son típicos en el B2B. En tercer lugar, el desarrollo de una estrategia de networking<sup>1</sup> y contenido especializado en LinkedIn permitirá aprovechar las fortalezas existentes de la Empacadora Dufer entre ellas la fortaleza 1 que es el tener más de 30 años en experiencia, la fortaleza 2 que son las certificaciones internacionales, y fortaleza 3 las relaciones consolidadas en EE.UU. para establecer

---

<sup>1</sup> Es la práctica de crear y cultivar una red de contactos para obtener apoyo, información y oportunidades de desarrollo profesional y personal.

diferenciación frente a competidores con plataformas más avanzadas que sería la amenaza principal sin necesidad de requerir inversión publicitaria significativa al principio.

Para complementar estas iniciativas de alta prioridad, se identificaron estrategias de segunda fase que se centran en el marketing de contenido técnico especializado. Esto transformaría las fortalezas internas en contenido educativo diferenciador y establecería una presencia estratégica en marketplaces B2B especializados, generando un flujo inmediato de leads mientras se desarrollan capacidades internas. Finalmente, las estrategias de tercera fase, como el SEO/SEM internacional avanzado y una plataforma propia con automatización completa son objetivos a mediano y largo plazo que requieren madurez digital previa, siendo prioritarias una vez consolidadas capacidades básicas.

En conclusión, la integración de una plataforma B2B profesional, un sistema de email marketing automatizado y una estrategia sólida en LinkedIn ofrece a la Empacadora Dufer Cía. Ltda. una guía clara y realista para su transformación digital e internacionalización. Al adoptar estas estrategias, la empresa reducirá la dependencia de intermediarios, fortalecerá su visibilidad global y establecerá relaciones directas con importadores en el mercado premium como Estados Unidos. Asimismo, las mejores prácticas de marketing digital B2B, particularmente el contenido técnico sobre trazabilidad y sostenibilidad permitirán posicionar a Empacadora Dufer como referente sectorial, incrementando su capacidad competitiva en mercados internacionales donde los ciclos de decisión son prolongados y requieren un acompañamiento comercial constante.

## **4.2. Discusión**

Esta sección analiza los resultados obtenidos en relación con los objetivos establecidos, comparando los hallazgos con la literatura existente y estableciendo las implicaciones para la implementación de estrategias digitales en Empacadora Dufer Cía. Ltda.

#### **4.2.1. Interpretación de los hallazgos del comportamiento del consumidor internacional**

Los resultados revelan que, dentro del crecimiento global del comercio electrónico que alcanzó USD 10.682 billones en 2024, el segmento específico de productos del mar representó USD 752.45 mil millones. En este contexto, el 45% de los compradores buscan productos a través de dispositivos digitales en el contexto postpandemia, lo cual confirma las proyecciones de Mai y Thi Nguyen (2023) sobre la aceleración de la digitalización en el sector alimentario. Este dato es especialmente relevante para Ecuador, dado que América Latina lidera la penetración del comercio electrónico en la región con un 15.80%.

Un hallazgo importante del Business Research Insights (2025) muestra la diferencia crítica entre segmentos: mientras el mercado global de productos del mar crece a una tasa compuesta anual (CAGR) del 3.02%, el comercio electrónico B2B dentro de este sector crece entre un 25% y un 34% anual, evidenciando que el canal digital está creciendo diez veces más rápido que el mercado tradicional.

El perfil del comprador B2B identificado muestra un comportamiento digital y autónomo, donde el 89% realiza búsquedas online antes de contactar proveedores, lo cual coincide con Pawlowski y Pastuszak (2019). Sin embargo, este resultado contrasta con Bustamante (2024), quien sostiene que el precio sigue siendo el factor más determinante en mercados asiáticos, europeos y estadounidense. En contraste, los datos de este estudio indican que la trazabilidad y la sostenibilidad superan al precio como factores decisivos, especialmente en mercados más desarrollados. El análisis indica además que el 67% del proceso de toma de decisiones ocurre antes de que se realice el primer contacto con proveedores, lo que resalta la importancia de contar con una presencia digital desde las primeras etapas del ciclo de compra.

La preferencia por productos certificados MSC y ASC, mencionados por la CNA (2022), se confirma al observar que el 80% de los compradores prefieren productos con certificaciones de sostenibilidad. La valoración del camarón ecuatoriano como un producto premium respalda la oportunidad estratégica para que

empresas como Empacadora Dufer utilicen estas certificaciones como ventajas competitivas a través de plataformas digitales especializadas.

Finalmente, el hecho de que el 84% de compradores B2B prefieren proveedores con plataformas digitales integradas evidencia la urgencia de cerrar la brecha tecnológica y transformar las fortalezas tradicionales en activos digitales visibles tal como indica Jara y Cevallos (2022).

#### ***4.2.2. Análisis crítico de los desafíos de Empacadora Dufer en el contexto sectorial***

La matriz comparativa con empresas líderes del sector reveló que la Empacadora Dufer presenta una brecha digital significativa: mientras la empresa utiliza herramientas básicas como WhatsApp y correo electrónico para gestionar operaciones, competidores directos como Santa Priscila, Omarsa y Songa ya han implementado sistemas B2B, portales automatizados y tecnologías como blockchain para trazabilidad. Esta brecha se vuelve aún más crítica al considerar que el 84% de los compradores B2B prefieren trabajar con proveedores que ofrezcan plataformas digitales integradas, lo que pone en riesgo la competitividad de Empacadora Dufer. Esta situación refleja lo señalado por Jara y Cevallos (2022) sobre el bajo nivel de innovación tecnológica en las PYMES exportadoras del Ecuador, demostrando que no se trata de un problema aislado, sino de una cuestión estructural del sector.

El análisis FODA evidencia una contradicción estratégica: aunque Empacadora Dufer posee experiencia de 30 años, certificaciones como la HACCP y FDA, y relaciones sólidas con importadores en Estados Unidos, simultáneamente enfrenta resistencia organizacional, escasez de capacidades digitales y ausencia de planificación estratégica. Esto coincide con Gallo (2022), quien afirma que el 64% de empresas ecuatorianas fracasan en procesos de transformación digital no por falta de recursos económicos, sino por la ausencia de estrategias.

El diagnóstico del nivel de madurez digital ubicó a Empacadora Dufer en un nivel crítico de 1.2/5 según el modelo de Gartner, lo que evidencia que el reto no es únicamente tecnológico, sino también estratégico y humano.

Los resultados del grupo focal confirmaron que las barreras internas van más allá de las limitaciones presupuestarias señaladas por Fanjul (2021). En Empacadora Dufer, los obstáculos más significativos son la resistencia cultural, la percepción de riesgo respecto a la tecnología y la falta de capacitación especializada. Este hallazgo sugiere que el proceso de transformación digital debe integrar gestión del cambio, formación y cultura digital para evitar un círculo vicioso donde la falta de capacidades limita el acceso a mercados que demandan plataformas digitales avanzadas.

#### **4.2.3. Validación de estrategias digitales para internacionalización B2B**

Las tres estrategias de comercio electrónico B2B seleccionadas fueron las plataformas especializadas, desarrollo de sitio web propio integrado y la implementación gradual que se encuentran respaldadas por el crecimiento del 25% al 34% registrado por plataformas como Alibaba Seafood y Seafood Source Market. Este crecimiento valida el modelo de internacionalización gradual de Uppsala adaptado a entornos digitales propuesto por Arvidsson y Arvidsson (2019), que plantea que la expansión secuencial reduce riesgos y fortalece las capacidades internas internacionalización gradual minimiza riesgos y fomenta el desarrollo de capacidades internas. Además, se identificó que las empresas activas en al menos tres plataformas B2B especializadas incrementan hasta 40% sus leads calificados, reforzando la necesidad de una estrategia multicanal desde las fases iniciales.

En cuanto al marketing digital B2B, las mejores prácticas identificadas son el contenido técnico especializado, LinkedIn como canal prioritario, email marketing automatizado y SEO/SEM internacional que coinciden con Martínez (2022) y Mora et al. (2020), quienes destacan la importancia de contenido técnico en ciclos de compra prolongados. Además, el Customer Journey Mapping confirma que el 67% de la decisión de compra ocurre antes del primer contacto, validando la necesidad de invertir en estrategias digitales proactivas.

El análisis PESTEL reveló que Estados Unidos es el mercado más favorable con 4.67/5.00, seguido de España con 4.23 y China 3.89. Su ventaja se debe al alto poder adquisitivo, infraestructura tecnológica avanzada y una demanda del 45% de productos con trazabilidad.

#### **4.2.4. Implicaciones estratégicas para la transformación digital de Dufer**

Los resultados indican que la Empacadora Dufer debe implementar un modelo híbrido secuencial que combine su presencia en marketplaces especializados con desarrollo gradual de sus propias capacidades digitales. La estrategia debe iniciarse con la implementación de un sistema de trazabilidad digital mediante blockchain, aprovechando que Ecuador ha desarrollado esta tecnología a nivel nacional para el camarón, lo cual es un diferenciador y brinda una ventaja competitiva, luego el desarrollo de un sitio web corporativo funcional, aprovechando las certificaciones internacionales existentes entre ellas la FDA y HACCP como elementos diferenciadores en el mercado y que generen confianza inmediata ante los compradores.

La segmentación de mercado que se ha identificado requiere adaptaciones específicas que van más allá de traducir contenidos. En el caso de Estados Unidos, el enfoque debe centrarse en la trazabilidad, certificaciones y sostenibilidad, ya que un 66% está dispuesto a pagar un extra por alimentos sostenibles. Por otro lado, el mercado chino también hace énfasis en la trazabilidad y en mantener volúmenes constantes, el mercado de España y el resto de Europa, es fundamental encontrar un equilibrio entre sostenibilidad y competitividad en precios. Esta adaptación se basa en las diferencias identificadas en el análisis PESTEL y se alinea con las recomendaciones de Saedi et al. (2024) sobre la importancia de la personalización cultural en penetración efectiva de mercados diversos.

Las capacidades digitales prioritarias identificadas en el grupo focal como la trazabilidad digital, un sitio web funcional B2B, gestión documental digital, y herramientas de comunicación B2B representan el mínimo necesario para competir con éxito en el entorno digital actual, especialmente considerando que Dufer parte de un nivel de madurez digital de 1.2/5 y necesita alcanzar al menos 3/5 para un nivel mínimo para competir de manera efectiva en mercados digitalizados, conforme lo expresado por Correa et al. (2023). Esta transformación digital debe realizarse de manera simultánea, pero secuenciada para así asegurar una adopción sostenible.

#### **4.2.5. Limitaciones del estudio y líneas futuras de investigación**

El alcance del estudio se limitó a tres mercados (Estados Unidos, China y España), lo que restringe la posibilidad de aplicar otros mercados relevantes como Japón o del Sudeste Asiático. Investigaciones futuras deberían extender el alcance geográfico aplicando la metodología PESTEL y analizar el comportamiento de los compradores, lo que le permite identificar nuevas oportunidades de diversificación, y resulta necesario para desarrollar modelos cuantitativos de costo-beneficio adaptados para la implementación digital en el sector camaronero ecuatoriano considerando tamaño de la empresa y capacidad de inversión.

Aunque el diseño metodológico transversal es adecuado para un estudio exploratorio–descriptivo, tiene sus limitaciones cuando se trata de analizar la evolución y del impacto sostenido de la transformación digital. Esto en especial es relevante para las empresas B2B con baja madurez digital que requieren más de 24 meses para generar retornos medibles. Para futuras investigaciones, se recomienda adoptar un enfoque longitudinal que permita evaluar resultados reales en periodos de 3 a 5 años. Además, se han identificado tres líneas de investigación con gran potencial; la primera, analizar la relación entre certificaciones de sostenibilidad y su evaluación en marketplaces B2B; comparar la eficiencia de estrategias omnicanal versus secuenciales en el sector acuícola ecuatoriano; y por la última, evaluar el impacto de tecnologías emergentes como IA, IoT y realidad aumentada en la eficiencia comercial y logística de PYMES exportadoras de camarón.

En conclusión, los resultados sitúan a Empacadora Dufer en un punto decisivo: si bien su experiencia y posición en el sector son una base sólida, es claro que necesita acelerar su transformación digital. Basado en hallazgos triangulados, el siguiente capítulo presenta una propuesta estratégica concreta y medible para impulsar su internacionalización mediante canales digitales.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Introducción**

Esta propuesta estratégica surge como respuesta a una paradoja identificada en Empacadora Dufer Cía. Ltda.: aunque la empresa cuenta con más de 30 años de experiencia en exportación y certificaciones internacionales vigentes (HACCP, FDA), mantiene una presencia digital prácticamente inexistente en un mercado donde el 89% de los compradores B2B investigan en línea antes de contactar proveedores. Mientras competidores como Omarsa y Santa Priscila han implementado plataformas integradas y sistemas de trazabilidad digital, Empacadora Dufer sigue operando bajo métodos tradicionales. Esta brecha representa un riesgo competitivo que afecta directamente su posicionamiento internacional en mercados cada vez más digitalizados.

La necesidad de actuar se basa en cambios profundos del comportamiento del comprador empresarial: el 67% del proceso de decisión de compra ocurre antes del primer contacto directo, el 84% prefiere proveedores con plataformas digitales integradas, y el segmento B2B de productos del mar crece entre 25% y 34, aproximadamente diez veces más rápido que el canal tradicional. En este contexto, mantener métodos convencionales no solo frena el crecimiento de Empacadora Dufer, sino que también va debilitando su capacidad de competir por compradores que priorizan trazabilidad digital, rapidez de respuesta y transparencia en la cadena de suministro.

La propuesta se centra en tres ejes estratégicos bajo un modelo de implementación gradual:

- 1) Desarrollo de una plataforma web corporativa con trazabilidad blockchain, aprovechando la ventaja competitiva de Ecuador en esta tecnología.
- 2) Integración en marketplaces B2B especializados como Alibaba Seafood, Seafood Source Market, para generar leads calificados.
- 3) Estrategias de marketing digital B2B enfocadas en contenido técnico, networking en LinkedIn y email marketing automatizado.

Con este modelo, las fortalezas actuales de Empacadora Dufer se transforman en activos digitales clave para compradores internacionales, especialmente del estadounidense.

## **5.2. Estrategias de Comercio Electrónico para la Empacadora Dufer Cía. Ltda.**

### **5.2.1. Desarrollo de plataforma B2B Corporativa con Trazabilidad Digital**

Esta plataforma será la base de la transformación de Empacadora Dufer, pasando de un sitio web inactivo actual a un sistema dinámico que combine un catálogo digital, cotizaciones automatizadas y la trazabilidad mediante blockchain. Cada lote exportado contará con un código QR que mostrará información en tiempo real sobre su origen, certificaciones y fechas de cosecha, generando confianza entre los compradores y facilitando el cumplimiento de auditorías de la FDA y FSMA, que como expresa Angevine (2021) son cruciales para el comercio internacional de productos perecederos.

El catálogo ofrecerá filtros avanzados por producto, talla, presentación y certificación mientras que el sistema de cotizaciones disminuirá el tiempo de respuesta de 24 horas a 4 horas, lo que mejora notablemente la experiencia del cliente, gracias a:

- Un catálogo digital con filtros avanzados
- Sistema de cotización automatizada
- Integración de blockchain con códigos QR
- Navegación bilingüe (inglés y español)
- Herramientas de analíticas web para el seguimiento de los visitantes
- Blog corporativo con contenido especializado
- Formulario de contacto segmentados.

**Figura 11**

*Propuesta de diseño de la Plataforma B2B para Empacadora Dufer Cía. Ltda.*



## ¿QUIÉNES SOMOS?

**Nota:** Creación del sitio web de Empacadora Dufer Cía. Ltda. partir de la propuesta presentada para fines de visualización estratégica.

Como se muestra en la figura 11, la plataforma integrará todos las herramientas mencionados en una interfaz intuitiva diseñada para cumplir estándares del mercado B2B internacional.

### **5.2.2. Integración estratégica en marketplaces B2B especializados.**

Los marketplaces B2B conectan exportadores con importadores verificados. Para Empacadora Dufer, esto significa acceso inmediato a leads calificados, según Coba (2025).

*Plataformas prioritarias:*

- *Seafood Source Market*, se distingue como una plataforma clave con más de 2.400 importadores activos especializados en productos del mar.

- *Alibaba Seafood*, expande su alcance mundial con más de 15.000 compradores verificados.
- *Global Seafood Marketplace*, se conecta con clientes premium que aprecian certificaciones internacionales, una ventaja que Empacadora Dufer.

*Posicionamiento:*

- Más de 30 años de experiencia consolidada en exportación
- Certificaciones internacionales
- Sistema blockchain diferenciador
- Flexibilidad productiva para adaptarse a especificaciones personalizadas
- Relaciones comerciales exitosas documentadas.

**Figura 12**

*Presencia de Empacadora Dufer Cía. Ltda. en Marketplaces B2B especializados.*



The screenshot shows the SeafoodSource Market interface. At the top, there is a navigation bar with 'PRODUCTS', 'SUPPLIERS', 'BUYING REQUESTS', and 'SIGN IN'. The main content area features a large image of cooked shrimp with a lemon slice and basil leaves. To the right of the image is the product title 'Shrimp' and the company logo 'EMPACADORA DUFER DESDE 1892'. Below the image and logo are two buttons: 'CONTACT SUPPLIER' and 'ADD TO FAVORITES'. Underneath the image, the product name 'Shrimp' is repeated, followed by the company name 'Empacadora Dufer' with a radio button. Below this, there is a table with three columns: 'Origin', 'Min. Order', and 'Supply Ability'. The 'Origin' is 'Mexico', 'Min. Order' is '1,000 kg', and 'Supply Ability' is '40.000 kg / month'. At the bottom, there is a 'Categories' section with 'Crustaceans' listed.

Origin	Min. Order	Supply Ability
Mexico	1,000 kg	40.000 kg / month

Categories: Crustaceans

**Nota:** Vista inicial del perfil de la empresa Empacadora Dufer en el marketplace Search Food Maker a partir de la propuesta presentada.

Como se muestra en la figura 12, la presencia de Empacadora Dufer en estos marketplaces le permitirá ampliar su alcance global y fortalecer su imagen como proveedor confiable y tecnológicamente actualizado.

### **5.2.3. CRM especializado para automatización comercial.**

La implementación de un CRM reunirá toda la información de los clientes, desde el primer contacto hasta el servicio postventa, evitando que los datos críticos se pierdan. Además, automatizará el proceso de cotización, reduciendo el tiempo de 45 minutos a 8, gracias a plantillas preconfiguradas, según López (2015), un sistema automatizado de cotización reduce de manera significativa los tiempos de respuesta algo crucial para mercado acelerados.

*Funcionalidades clave:*

- Gestión integral de leads con un historial completo
- Cotización automatizada usando plantillas preconfiguradas
- Integración con email marketing para un nurturing personalizado
- Seguimiento automático de oportunidades con alertas
- Base de datos consolidada de preferencias y volúmenes históricos

## **5.3. Estrategias de marketing digital B2B para penetración del mercado estadounidense.**

### **5.3.1 LinkedIn marketing especializado.**

LinkedIn es el canal B2B más importante, con un 87% de los compradores utilizándola para evaluar proveedores. Según Saeidi y Hollensen (2024), para Empacadora Dufer el uso de este significa mejorar su perfil empresarial destacando su experiencia, certificaciones y alianzas en Estados Unidos. Además, el acceso directo a los tomadores de decisiones sin necesidad de intermediarios, y con una inversión mínima en publicidad al principio.

*La segmentación estará dirigida a:*

- Los Gerentes de Adquisiciones en Estados como; Florida, California, Texas y Nueva York.
- Los directores de Servicios de Alimentos de cadenas de restaurantes
- Los compradores mayoristas y distribuidores.
- Importadores especializados en productos del mar.

*Estrategia de contenido (70-20-10):*

- El 70% será educativo con el uso de Guías técnicas de FDA/FSMA, que son tendencias de sostenibilidad y regulaciones
- El 20% será emocional donde se relate la historia de Empacadora Dufer, sus valores, testimonios de clientes y el detrás de cámaras.
- El 10% será promocional, mostrando casos de éxito, demostraciones y ofertas exclusivas

Se tendrá como **Mensaje principal**: “The best shrimp in the world is in Ecuador... The best quality: in Dufer”.

### **5.3.2. Email marketing automatizado con personalización avanzada**

El email marketing automatizado según Campines (2023) es una herramienta que resulta efectiva para nutrir leads a lo largo de ciclos B2B prolongados, manteniendo una comunicación constante sin necesidad de intervención manual continua.

La segmentación será clasificada en:

- *Cientes actuales*, que recibirán actualizaciones mensuales.
- *Prospectos calificados*, a través de una serie de seis correos educativos a lo largo de tres meses.
- *Nuevos leads*, con una secuencia de bienvenida de cinco correos dentro de dos semanas.

Como se muestra en la tabla 10, el diseño de las secuencias se basará en el modelo AIDA.

**Tabla 10***Estructura AIDA*

<b>Etapa</b>	<b>Contenido</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
Atención	Noticias relevantes sobre regulaciones FDA, y tendencias de mercado	Captar el interés de los compradores inicial	Que al menos el 25% de las personas abran el mensaje
Interés	Guías técnicas, comparaciones con la competenciam informacion sobre certificaciones.	Demostrar experiencia y generar credibilidad	Que al menos el 15% haga click en el contenido para saber más
Deseo	Historias de casos de éxito, demostraciones o webinars sobre trazabilidad y blockchain.	Generar necesidad en el cliente	Obtener interacción del 8% en comentarios, registros o preguntas
Acción	Formularios para solicitar muestras, agendar reuniones o pedir cotizaciones.	Convertir a al cliente interesado en un cliente potencial real	Lograr que el 3% complete una acción ya sea una reunion, muestra etc.

**5.3.3. Optimización SEO/SEM internacional focalizado.**

De acuerdo con Pedro Solana (2022), SEO ayuda a la Empacadora Dufer a posicionarse de manera orgánica, mientras que el SEM se enfoca en captar búsquedas con alta intención comercial. El remarketing se encarga de convertir a los visitantes interesados en clientes.

*Términos de búsqueda más relevantes:*

- "Ecuador shrimp supplier"- Proveedor de camarones en Ecuador
- "ASC certified shrimp"- Importador de camarones certificado ASC

- "Sustainable shrimp importer"- Camarones sostenibles al por mayor.

### Implementación

- SEO técnico con una landing pages geolocalizadas por Estado.
- Contenido a través de Blogs mensuales con artículos especializados.
- SEM, con el uso Google Ads que este segmentadas por tipo de compradores (importador, distribuidor o food service)
- Remarketing con anuncios personalizados para visitantes anteriores.

**Figura 13**

*Integración de Estrategias de Marketing Digital B2B para la Empacadora Dufer.*



**Nota:** Propuesta de la optimización del perfil de la Empacadora Dufer con estrategias de marketing digital.

Como se muestra en la figura 13, la implementación conjunta de cada una de las estrategias de marketing digital creará un entorno integrado que maximice la presencia de Empacadora Dufer en el mercado estadounidense, abarcando desde la

generación de reconocimiento hasta la conversión y retención de clientes en el ámbito B2B.

#### **5.4. Plan de implementación por fases**

##### **Fase 1: Infraestructura digital (Meses 1-3)**

Aquí se establecen las bases tecnológicas y se prepara al equipo para la operación digital.

###### *Actividades:*

- Creación de una plataforma B2B con blockchain integrado
- Configuración de un CRM especializado
- Creación de perfiles en marketplaces (Seafood Source + Alibaba)
- Capacitación constante del equipo comercial
- Instalaciones de analíticas web

###### *Entregables:*

- Plataforma B2B operativa con una amplia cartera de productos
- Sistema de cotización automatizada en funcionamiento
- Aproximadamente 100 leads generados en 90 días

##### **Fase 2: Marketing digital activo (Meses 4-6)**

Aquí se pone en marcha las estrategias de marketing para generar visibilidad y atraer nuevos prospectos.

###### *Actividades:*

- Lanzamiento de una estrategia de contenido en LinkedIn (70-20-10)
- Campañas publicitarias en LinkedIn
- Activación de email marketing automatizado
- Campañas SEO/SEM geolocalizadas
- Producción de contenido técnico y de blog.

###### *Entregables:*

- Aumento del 20% en tráfico orgánico
- Aproximadamente 200 leads cualificados
- Tasa de conversión del 15% de visitantes a leads

### **Fase 3: Optimización y escalamiento (Meses 7-8)**

Aquí se enfoca en optimizar resultados, ampliar los canales efectivos y preparar la expansión futura.

#### *Actividades:*

- Analizar a profundidad los resultados
- Mejoras en las experiencias del usuario basadas en su comportamiento
- Ampliación de los canales con mayor retorno de inversión
- Exploración de España como mercado secundario
- Procesos de mejora continua

#### *Entregables:*

- Mejora del 30% en las métricas de conversión
- Sistema optimizado y listo para escalar
- Una hoja de ruta para la expansión a mercados adicionales.

## **5.5. Análisis financiero de las estrategias de comercio electrónico y marketing digital para la Empacadora Dufer Cía. Ltda.**

Como se muestra en la tabla 11, para sustentar este análisis financiero, se recurrió a fuentes reales y actualizadas, incluyendo precios vigentes en plataformas como Shopify, Seafood Source Market, Mailchimp, Google Ads. Adicionalmente, se desarrolló una entrevista con el Mgtr. Cristhian Moreira, experto en Tecnologías de la Información con mención en Seguridad de Redes y Comunicación, con el propósito de estimar los costos operativos internos, la inversión necesaria en talento humano y la adecuación de infraestructura digital. (Véanse Anexo 4 y 5).

**Tabla 11***Análisis Financiero de estrategias*

<b>Estrategia</b>	<b>Inversión</b>	<b>Beneficio Anual</b>	<b>ROI</b>	<b>Justificación</b>
Plataforma B2B + Blockchain	\$8,500	\$32,000	276%	Diferenciación única y conexión directa
CRM + Automatización	\$2,500	\$6,000	140%	Eficiencia operativa comprobada
Marketplaces Especializados	\$3,000	\$8,000	167%	Acceso inmediato a compradores
LinkedIn Marketing	\$2,200	\$7,500	241%	Canal prioritario B2B sin costo inicial
Email + SEO/SEM	\$2,700	\$9,500	252%	Generación constante de leads
Capacitación + Infraestructura	\$9,600	\$38,400	300%	Adopción efectiva y soporte
<b>TOTAL</b>	<b>\$28,500</b>	<b>\$100,900</b>	<b>254%</b>	Retorno integral en el primer año

**Nota:** La tabla muestra los datos de la inversión requerida para la implementación de las herramientas digitales, el cual está basado en análisis documental de sitios web oficiales de las mismas y de entrevista a experto (2025).

**Indicadores claves de rendimiento (KPIs) de Éxito:**Comercio Electrónico:

- Una tasa de conversión de visitantes a leads del 15%
- Más de 50 cotizaciones online
- Menos de 4 horas de tiempo de respuesta
- Valor promedio de pedidos en un 25% más que en el modelo tradicional

### Marketing Digital:

- Tráfico web con más de 2,500 visitas al mes
- Más de 40 leads en LinkedIn al mes
- Tasa del 25% de apertura en correos electrónicos
- Posicionamiento SEO estar en el Top 10 de Google

## **5.6. Conclusiones de la propuesta**

La implementación de estas estrategias permitirá a Empacadora Dufer transformarse de un modelo basado en intermediarios hacia una conexión directa y verificable con importadores internacionales, potenciando sus ventajas consolidadas, más de 30 años de experiencia exportadora, certificaciones internacionales rigurosas y buen nivel de relaciones comerciales. Con una inversión de \$28,500 que representa el 4.8% de los ingresos anuales, la empresa construirá un ecosistema digital funcional con un proceso escalonado en tres fases dando un cambio manejable, aprendizaje y resultados tangibles con un retorno proyectado del 254% en el primer año. Esta transformación digital posicionará a Dufer como un socio tecnológicamente avanzado, confiable y transparente, cualidades que los compradores B2B internacionales valoran cada vez más, y donde se prioriza la trazabilidad, sostenibilidad y respuesta rápida en la cadena de suministro.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

La investigación reveló que adoptar estrategias de comercio electrónico y marketing digital constituye una alternativa viable y necesaria para la internacionalización de la Empacadora Dufer Cía. Ltda. La digitalización no solo permite incrementar la competitividad en mercados exigentes, sino que también a consolidar relaciones comerciales sostenibles en el tiempo, especialmente en el mercado estadounidense, que a través del análisis PESTEL realizado, se identificó como el más favorable.

El diagnóstico del comportamiento del consumidor internacional reveló que los compradores B2B del sector acuícola presentan un comportamiento notablemente digital y autónomo, valoran la trazabilidad, las certificaciones de sostenibilidad, la rapidez en la atención y la reputación en línea de los proveedores por encima del factor precio. El mercado de Estados Unidos se destaca como el más abierto, donde el 89% de los compradores buscan productos con valor agregado tecnológico y consideran al camarón ecuatoriano como un producto premium frente a competidores internacionales. Esto valida la oportunidad estratégica para que empresas logren aprovechar esta percepción mediante canales digitales efectivos.

El análisis de los desafíos internos mostró que, aunque Empacadora Dufer posee una amplia experiencia en exportaciones y cuenta con certificaciones internacionales estrictas, enfrenta una brecha digital significativa frente a empresas destacadas del sector. Se identificaron limitaciones en infraestructura tecnológica, ausencia de plataforma B2B, presencia digital escasa, resistencia cultural al cambio tecnológico y dependencia de canales tradicionales de comercialización. Estas barreras internas afectan su capacidad de competir efectivamente en mercados globales que requieran una mayor agilidad e interacción digital verificable.

El diseño de estrategias específicas respondió directamente a las necesidades identificadas de la Empacadora Dufer y a las nuevas tendencias del sector acuícola internacional. La integración en marketplaces especializados proporciona el acceso a

más de 17,400 compradores verificados globalmente. Además, la creación de una plataforma corporativa con funciones de trazabilidad blockchain y la implementación de campañas de marketing digital B2B enfocadas en LinkedIn, email marketing automatizado y contenido técnico especializado constituyen un modelo integral y factible para fomentar la internacionalización de la Empacadora Dufer hacia mercados de gran valor.

## **6.2. Recomendaciones**

Empacadora Dufer debe implementar de manera estructurada y priorizada las estrategias de comercio electrónico y marketing digital propuestas, enfocando su esfuerzo inicial en el mercado de Estados Unidos. Esta implementación gradual ayudará a consolidar su posicionamiento internacional y desarrollará una ventaja competitiva sostenible en un entorno global donde la digitalización ya no es una opción es un requisito mínimo de competitividad.

Para fortalecer su presencia digital, la empresa debe desarrollar un sitio web corporativo que integre funciones de trazabilidad avanzada mediante blockchain, información técnica especializada sobre procesos productivos y certificaciones y canales de comunicación directa con compradores internacionales. Resulta fundamental destacar el mensaje diferenciador: "The best shrimp in the world is in Ecuador... The best quality: in Dufer"., respaldándolo con la evidencia verificable de certificaciones de calidad, el contenido generado debe responder a las expectativas de compradores internacionales B2B que valoran la transparencia, trazabilidad y los avances tecnológicos en la cadena de suministro.

La transformación digital interna requiere atención prioritaria mediante acciones, que incluya la capacitación continua del equipo de trabajo en herramientas digitales y sistemas CRM, fortalecimiento de la infraestructura tecnológica con la adquisición de equipo y sistemas integrados, y la creación de una cultura empresarial enfocada en la innovación digital. Esta transformación interna permitirá eliminar las barreras identificadas y posicionar a la Empacadora Dufer competitivamente frente a los principales líderes del sector acuícola internacional que ya han avanzado significativamente en digitalización.

La implementación debe seguir un método gradual por fases definidas. La fase inicial debe concentrarse en desarrollar un sitio web B2B con trazabilidad blockchain, configurar el sistema CRM con migración de base de datos existentes, crear perfiles en marketplaces especializados y reforzar la seguridad informática mediante protocolos de protección de datos. La segunda fase debe implementar estrategias de marketing digital B2B centradas en networking profesional mediante LinkedIn, email marketing automatizado y optimización SEO/SEM dirigida a mercados internacionales específicos como Estados Unidos. La tercera fase debe establecer un sistema de seguimiento con indicadores clave (KPIs) que evalúen la efectividad de cada estrategia, desarrollar contenido técnico especializado para blog corporativo que posicione a Empacadora Dufer como referente sectorial, y evaluar la viabilidad de expansión a mercados europeos como España, identificado como mercado secundario en la matriz PESTEL.

## REFERENCES

- Alegre Osoreo, P. L. (2023). Comercio electrónico y marketing digital en empresas de moda en Lima Metropolitana, Perú. *INNOVA Research Journal* , 74-80-85.
- Allianz Research. (2024). *Global Economic Outlook 2025-26 Defying gravity?* Germany: Allianz Group Economic.
- Alvarado Barrera, L. F., Félix Zambrano, M. V., Zambrano Sánchez , R. M., & Chávez Naranjo, M. d. (2024). *Exportación del camarón y su impacto a la economía ecuatoriana en el periodo 2019-2023*. Digital Publisher.
- Anderson, B. M. (2024). Calidad percibida de los bienes y servicios de origen chino en Colombia. *Maskana*. doi:<https://doi.org/10.18537/mskn.15.01.06>
- Angevine, C., Meyer, R., Thomsen, J., & Zimmel, R. (13 de Mayo de 2021). *Mckinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/creating-strong-digital-b2b-channels-at-industrial-companies>
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Arvidsson, H., & Arvidsson, R. (2019). The Uppsala model of internationalisation and beyond. *Researchgate*.
- Basantes Andrade, A. V., Gallegos Varela, M. C., Guevara Vega, C. P., Jácome Ortega, A. E., Posso Astudillo , Á. M., Quiña Mera , J. A., & Vaca Orellana, C. F. (2016). *Comercio Electrónico*. Ibarra: UTN.
- Bello, E. (23 de Diciembre de 2021). *IEBS*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/internacionalizar-empresa-negocios-internacionales/>

- Bravo, D., & Hinojosa, M. (2021). *scielo.senescyt.gob.ec*. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/uni/n35/1390-3837-Universita-35-00061.pdf>
- Buckley, & Casson. (1976). Las teorías del proceso de internacionalización de la empresa. *a Utesiana de la Facultad Ciencias Económicas y Sociales*.
- Business Research Insights. (2025). *La industria del comercio electrónico global, tendencias de crecimiento y análisis competitivo 2025-2033*. Obtenido de <https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/e-commerce-market-102887>
- CAMAE. (18 de febrero de 2022). *Cámara Marítima del Ecuador*. Obtenido de <http://www.camae.org/camaron-2/factores-clave-que-inciden-para-que-el-camaron-ecuatoriano-tenga-alcance-mundial/>
- CAMAE. (25 de Septiembre de 2023). Obtenido de <http://www.camae.org/camaron-2/camaron-destrono-por-primera-vez-al-petroleo-en-este-2023-como-primer-producto-de-exportacion-con-314-millones/>
- CAMARA NACIONAL DE ACUACULTURA. (2021). Obtenido de <https://www.cna-ecuador.com/ecuador-primer-camaron-en-el-mundo-en-incorporar-tecnologia-blockchain-para-trazabilidad-en-colaboracion-con-ibm/>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2005). Teorías de la Internacionalización. *Dialnet*, 7.
- Cartwright, S., Liu, H., & Davies, I. (2022). Influencer marketing within business-to-business organisations. *Elsevier*.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.09.007>
- CECE. (20 de Septiembre de 2024). *Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://cece.ec/>

- Cedeño, R. (2023). *La Medición Efectiva del Marketing Digital*. Quito: Red Internacional de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades "R2ICS". Obtenido de [https://modvs.euroamericano.edu.ec/Content/FileManager/Documents/Libro\\_La%20medicion%20efectiva%20del%20marketing\\_vs\\_impresi%C3%B3n.pdf](https://modvs.euroamericano.edu.ec/Content/FileManager/Documents/Libro_La%20medicion%20efectiva%20del%20marketing_vs_impresi%C3%B3n.pdf)
- Cely Calixto, N. J., Palacios Alvarado, W., & Caicedo Rolón, Á. J. (2023). *Conceptos y enfoque de la metodología de la investigación*. Bogota: Creser S.A.S.
- Cerdeño, V. J. (2025). *Hábitos de compra y consumo de productos pesqueros y acuícolas en la Unión Europea*. Madrid.
- Cervantes, V., Martínez, G., & Silva, F. (30 de Junio de 2021). *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*. doi:<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi35.372>
- Chaffey, D., & Ellis Chadwick, F. (2014). *Marketing Digital Estrategia, implementación y práctica*. México: Pearson.
- CNA. (23 de Agosto de 2022). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/exportaciones-camaron-ecuador-diversificacion-comercio.html>
- CNA. (2022). [www.cna-ecuador.com](http://www.cna-ecuador.com). Obtenido de <https://www.cna-ecuador.com/shrimp-from-ecuador-grown-to-be-trusted-ecuador-anuncia-el-lanzamiento-de-una-campana-de-promocion-del-camaron-ecuadoriano-en-china/>
- Coba, G. (19 de Febrero de 2023). *Primicias.ec*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/tecnologia-empresas-ecuador-inversion/>

Coba, G. (17 de Mayo de 2024). *Primicias.ec*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/compras-comercio-electronico-ecuador2024-tendencias-inseguridad/>

*Codigo Organico de la producción, comercio e inversiones*. (2019).

Comite de Marketing y Publicidad. (2019). *Elementos del Marketing Digital Version 1.1*. México: Asociacion de Internet MX.

Comscore. (25 de Octubre de 2023). *comscore.com*. Obtenido de <https://www.comscore.com/esl/Prensa-y-Eventos/Eventos-y-webinars/Webinar/2023/Consumo-de-medios-online-en-Cono-Sur-2023>

Constitución de la República del Ecuador. (2008).

Cordero, Z. R. (2009). LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER LAS REALIDADES CON EVIDENCIA CIENTÍFICA. *Revista Educación*, 159.

Corporacion Financiera Nacional. (Junio de 2024). *CFN*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2024/07/Ficha-Sectorial-Camar%C2%A2n.pdf>

Correa Toledo, L. A., Martínez León, J. A., & Benítez Luzuriaga, F. V. (2023). Impacto del e-commerce en el proceso de internacionalización de las empresas startup en El. *Mikarimin*.

Correa, L., Martínez , J., & Benítez, F. (2023). Impacto del e-commerce en el proceso de internacionalización de las empresas startup en El Oro. *Mikarimin Revista Científica Multidisciplinaria* .

Digital, I. (s.f.). *idaliadigital.com/*. Obtenido de <https://idaliadigital.com/estrategia-de-marketing-digital-para-la-internacionalizacion/>

Drucker, P. (2004). *La Disciplina de la Innovación* .

El Comercio. (9 de Marzo de 2023). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/precio-exportacion-camaron-ecuatoriano-recuperan-2023.html>

El Comercio. (31 de Mayo de 2023). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/opinion/editorial/exportaciones-camaron-suben-participacion-china.html>

Fanjul, E. (2021). Por qué Internacionalizarse. Iberglobal.

Gallegos, R. (23 de Junio de 2022). *Gluo an Orium Company*. Obtenido de <https://www.gluo.mx/blog/que-es-ecommerce-b2b-todo-lo-que-debes-saber>

Gallo, G. (2022). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <https://www.uasb.edu.ec/entrevistas/infraestructura-digital-en-la-practica-para-las-mipyme-ecuatorianas/>

Garduño Galindo, A., & Flores Bañuelos, M. d. (2023). ¿Cualitativo o cuantitativo?: El estudio del Customer Journey desde un enfoque metodológico. *Dialnet* .

Gartner. (2016). *The future of sales, Transformational strategies for B2B, sales organizations*. Obtenido de <https://www.gartner.com/en/sales/trends/future-of-sales>

Gartner. (2024). *The future of sales, Transformational strategies for B2B, sales organizations*.

Global Consumer Insights Pulse Survey. (2023). Obtenido de <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/consumer-insights-survey-2023.html>

Gómez, L. J., & Caldart, F. A. (2024). TRANSFORMACIÓN DIGITAL: COMERCIO ELECTRÓNICO Y MARKETING DIGITAL. *Revista Universidad Nacional del Sur*.

- Guerrero, M. (14 de Enero de 2024). Obtenido de <https://lucromarketing.com/obstaculos-para-implementar-marketing-digital/>
- Heredia Pincay, D., & Villarreal Satama, F. (2022). El comercio electrónico y su perspectiva en el mercado ecuatoriano. *ComHumanitas*. doi:<https://doi.org/10.31207/rch.v13i1.333>
- Heredia, D., & Villarreal, F. (2022). El comercio electrónico y su perspectiva en el mercado ecuatoriano. *ComHumanitas*, 10.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Interamericana Editores S.A.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de Mexico: McGRAW-Hill Interamericana .
- Ibáñez, M. (23 de septiembre de 2013). *Foro Marketing Sevilla*. Obtenido de <https://foromarketingsevilla.es/de-las-4p-a-las-4f-en-tu-estrategia-digital/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Paul%20Fleming%20en%20su,%2C%20Feedback%2C%20Funcionalidad%20y%20Fidelizaci%C3%B3n>.
- Ileana, D. F. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Redalyc*, 102-105.
- Inesdi business techschool. (2024). *Barómetro sobre la Transformación Digital en España y América Latina*. Barcelona- Madrid: INESDI.
- Infopesca International. (2020). *Estrategia comercial de blockchain en el camarón ecuatoriano*. Helga Josupeit.
- Intuit mailchimp. (s.f.). [mailchimp.com/](https://mailchimp.com/es/solutions/email-marketing-platform/). Obtenido de <https://mailchimp.com/es/solutions/email-marketing-platform/>

- Jaén, R., & Martínez, F. (2018). Análisis evolutivo y dimensional del concepto de comercio electrónico. *Dialnet*, 8. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8406187>
- Jara, E., & Cevallos, M. (2022).
- Jara, J., Barzola, L., & Aviles, P. (2019). Importancia del Marketing Digital en el Comercio Electrónico. *E-IDEA Estudio de Investigación y Desarrollo Empresarial Académico*, 26.
- Javier, C. B. (2023). Email Marketing como Influenciador de Compras. *Dialnet*. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8993](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8993)
- Kantar. (13 de Septiembre de 2023). Obtenido de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2023-wp-ecu-comportamiento-del-consumidor-ecuatoriano>
- Karen, L. S. (2015). Modelo de automatización de procesos para un sistema de gestión a partir de un esquema de documentación basado en Business Process Management (bpm). *Redalyc*.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 Tecnología para la humanidad*. LID.
- Koyito, V. I. (2023). Hacia el Futuro Digital: E-commerce y Transformación en el Contexto Ecuatoriano. *Ciencia Latina Internacional*. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.9375](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9375)
- La Junta de Política y Regulación Monetaria. (2023). *nmslaw.com.ec*. Obtenido de <https://nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2023/08/JPRM-2023-014-M.pdf>
- Ley de Comercio electrónico, firmas y mensajes de datos. (2002).
- Ley de Comercio Exterior e Inversiones*. (1997).
- Ley de la Propiedad Intelectual*. (2014).

*Ley Organica de Defensa del Consumidor. (2015).*

*Ley Orgánica para el desarrollo de la Acuicultura y Pesca. (2020).*

Linkedin. (s.f.). *Business.linkedin.com*. Obtenido de <https://business.linkedin.com/>

Linkedin Marketing Solutions. (2022). *Cómo acelerar el crecimiento con LinkedIn*.

Maceira, J. (30 de Mayo de 2024). *Orienteed leading digital solutions*. Obtenido de <https://orienteed.com/es/desafios-del-ecommerce-b2b/>

Maldonado, M., Adrian, J., & Farez, M. (2023). Estrategia de negocios digitales en la internacionalización de emprendimientos. *Polo del Conocimiento*.

María, I. T. (15 de Septiembre de 2021). *ucsg.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/17244/1/T-UCSG-PRE-ESP-MD-CM-251.pdf>

Martinez, J. (18 de Mayo de 2022). *ainia.com*. Obtenido de <https://www.ainia.com/ainia-news/compra-online-consumidor-compra-alimentos-internet/>

Meghan, K. A. (sf). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.com/marketing/b2b-content-marketing-examples>

Merchan, J. (2024). *2025: Retos de la industria camaronera en Ecuador*.

Ministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca. (Junio de 2024). *produccion.gob.ec*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/08/Analisis-trimestral-de-comercio-exterior-ene-jun-2024.pdf>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2025). *Análisis Trimestral Comercio Exterior*.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2025). *Análisis trimestral comercio exterior 2025*. Obtenido de

<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/05/Analisis-trimestral-de-comercio-exterior-I-Trimestre-2025.pdf>

Montero Ortega, A., & Suárez Fontalvo, L. G. (2020). *Universidad de la Costa*.

Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/>

Mora Córdova, D. E., Lituma Loja, A. A., & González Illescas, M. L. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *Innova Research Journal*.

doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1274>

Mordor intelligence. (2025). *mordorintelligence.com*. Obtenido de

<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-seafood-market>

News Xinhua. (5 de febrero de 2019). *cna-ecuador.com*. Obtenido de

<https://www.cna-ecuador.com/crece-demanda-de-camaron-ecuatoriano-por-ano-nuevo-chino/>

Nguyen Thi Mai Anh, M. A., & Nguyen Thi , H. (2023). Factors Affecting Consumer's Online Shopping Behavior During the Covid-19 Pandemic: An Integrative Model. *Research Gate*.

Obando, D., & Panchi, W. (2021). *repositorio.uide.edu.ec*. Obtenido de

<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4799/1/T-UIDE-0247.pdf>

Olmedo, A. (2020). El marketing digital y su influencia en el posicionamiento de las pymes de servicio del Cantón Milagro.

Omarsa. (sf). Obtenido de <https://www.omarsa.com.ec/?lang=es>

Ontaneda, I. (2020). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/camaron-ecuatoriano-primero-en-el-mundo-en-garantizar-completa-trazabilidad-de-su-produccion/>

- Ontaneda, I. (17 de Abril de 2021). *mascontainer.com/*. Obtenido de <https://mascontainer.com/ecuador-lider-mundial-en-trazabilidad-de-produccion-de-camaron/#>
- Organización para la cooperación y el desarrollo económico. (2022). *OCDE*. Obtenido de [oecd.org: https://www.oecd.org/sti/Panorama-del-comercio-electro%CC%81nico.pdf](https://www.oecd.org/sti/Panorama-del-comercio-electro%CC%81nico.pdf)
- Pawłowski, M., & Pastuszek, Z. (2019). B2B Customers Buying Behavior. *Research Gate*.
- Pedro, S. G. (2022). Posicionamiento Web SEM - SEO. *Creativecommons*, <https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1682/course/section/1190/Tema%203.%20Posicionamiento%20Web%20SEM%20-%20SEO.pdf>.
- Peña García, N., Gil Saura, I., & Rodríguez Orejuela, A. (2018). Emoción y Razón: el efecto moderador del género en el comportamiento de compra online. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 4.
- Perdigón , R., Viltres, H., & Rosa , I. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Scielo*.
- Picazo, S., Ramirez, P., & Luna, L. (2014). Comercio electrónico y emprendimiento: un analisis aplicando la teoria del comportamiento planeado. *Revista de Estudios en Contaduría, administración e información*.
- Ponce, J. C. (Febrero de 2024). *Enred.ec*. Obtenido de <https://www.enred.ec/wp-content/uploads/2024/03/ecommerce-ecuador-febrero-2024.pdf>
- Ponce, J. P. (2023). *Estado Digital Ecuador- Estadísticas digitales y usuarios* . Mentinno Consultores. Obtenido de <https://blog.formaciongerencial.com/estado-digital-ecuador-2023-estadisticas-digitales-y-usuarios/>

Proaño, G. (2024). Digitalización en Ecuador: Perspectiva de negocios y empresas. *DOXA ITQ*, 6-7.

Rengel, M., Suconota, D., & Moscoso, A. (2022). Ventajas del Marketing Digital en el sector comercial de Ecuador, en tiempos de COVID-19. *Revista Espacios EBSCO*, 3.

Research an Markets. (Enero de 2025). *researchandmarkets.com*. Obtenido de [https://www.researchandmarkets.com/reports/6041782/b2b-e-commerce-market-global-industry-size?utm\\_source=GNE&utm\\_medium=PressRelease&utm\\_code=l7x8jc&utm\\_campaign=2032112+-+Global+B2B+E-Commerce+Market+to+Hit+%2447.54+Trillion+by+2030%2c+Driven+by+AI%2c+Om](https://www.researchandmarkets.com/reports/6041782/b2b-e-commerce-market-global-industry-size?utm_source=GNE&utm_medium=PressRelease&utm_code=l7x8jc&utm_campaign=2032112+-+Global+B2B+E-Commerce+Market+to+Hit+%2447.54+Trillion+by+2030%2c+Driven+by+AI%2c+Om)

Revista Gestión. (15 de 02 de 2024). *revistagestion.ec*. Obtenido de [https://revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/ecuador-se-sube-la-ola-del-e-commerce-y-las-cifras-son-alentadoras/#:~:text=Este%20art%C3%ADculo%20se%20basa%20en,sus%20tiendas%20\(Gr%C3%A1fico%201\).&text=Bajo%20ese%20panorama%2C%20la%20International](https://revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/ecuador-se-sube-la-ola-del-e-commerce-y-las-cifras-son-alentadoras/#:~:text=Este%20art%C3%ADculo%20se%20basa%20en,sus%20tiendas%20(Gr%C3%A1fico%201).&text=Bajo%20ese%20panorama%2C%20la%20International)

Reyes Aliaga, C., Orellana, E., Gonzalez, T., Alvarez, A., & Carrasco, R. (2024). Market segmentation in B2B service companies. *Research Gate*. doi:10.53591/easi.v3i1.0070

Rivas Santacruz, D., Soledispa Zavala , M., Zurita Desiderio , M., Zurita Desiderio , J., Ochoa Alcívar, L., & Vega Berru , S. (2024). Ecommerce, como herramienta en nuevos modelos de negocio. *South Florida Journal of Development*. doi:10.46932/sfjdv5n2-005

- Rivas, D., Soledispa, M., Zurita, M., Zurita, J., Ochoa, L., & Vega, S. (2023). Ecommerce, como herramienta en nuevos modelos de negocio. *South Florida Journal Development*.
- Román, E. (2020). *Indicadores Claves para rendimiento de empresa (KPIs)*. Argentina: Er-gestión.
- Saeidi, S., & Hollensen, S. (2024). Digital Marketing on LinkedIn: In-Depth Strategies for Lead Generation. *ResearchGate*. doi:10.4236/ajibm.2024.145033
- Salgado Reyes, N. E., Fajardo Vanegas, P., & Vasquez Guevara, M. (2024). Segmentación y personalización en marketing digital mediante inteligencia de negocios para el sector de comercio minorista en Ecuador. *Digital Publisher*. doi:doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2809
- Salto, M. M. (Julio de 2024). *Forbes.com.ec*. Obtenido de <https://www.forbes.com.ec/rankings/el-top-ten-exportadoras-camaron-primer-semester-2024-n57294>
- Sanchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2023). *EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y SECTORIAL EN EL ECUADOR*. Ambato: Observatorio económico y social de Tungurahua.
- Santa Priscila. (sf). Obtenido de <https://www.santa-priscila-admin.com/historia.php>
- Santander Trade. (Abril de 2024). *santandertrade.com*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/china/politica-y-economia>
- Schmid, P. F. (27 de Diciembre de 2024). *emprendedores.es*. Obtenido de <https://emprendedores.es/firmas/comercio-electronico-b2b-desafios-tendencias-2025/>

SeafoodSource. (2025). Obtenido de <https://www.seafoodsource.com/events/seafood-expo-north-america>

Secretaria Nacional de Planificación. (2024). *Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador*.

Sellers Commerce. (28 de abril de 2025). *SellersCommerce.com*. Obtenido de <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/>

Sellers Commerce. (12 de Mayo de 2025). *SellersCommerce.com*. Obtenido de <https://www.sellerscommerce.com/blog/largest-ecommerce-markets/>

Shrimp Connections. (2025). *shrimpconnections.com*. Obtenido de <https://shrimpconnections.com/formatos-y-presentaciones-para-cada-tipo-de-cliente/>

Songa. (sf). Obtenido de <https://www.songa.com/inicio-america/>

Tamayo, M. T. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Mexico D.F: LIMUSA S.A.

Tecno-Soluciones. (s.f.). Obtenido de <https://tecnosoluciones.com/estrategias-globales-de-comercio-electronico-y-marketing-digital-como-posicionar-una-marca-internacionalmente-para-vender-mas/?pdf=54015>

The business research company. (2025). *Informe del mercado global de comercio electrónico de alimentos y bebidas 2025*.

Trade Map. (2024). *trademap.org*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c030617%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c030617%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

Ullauri Moran, D., & Vargas Vera, G. (2024). Beneficios de uso de herramientas digitales para pymes de eventos sociales en Guayaquil. *Dspace.ups.edu.ec*.

Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/28011/1/UPS-GT005466.pdf>

Upbizar. (sf). *Strategy & Capital to grow*. Obtenido de [https://contenido.upbizar.com/hubfs/METRICAS%20MARKETPLACE%20%26%20ECOMMERCE.pdf?utm\\_medium=email&\\_hsmi=281368241&\\_hsenc=p2ANqtz-\\_B83zftWfhsigErNU3U\\_BSUdM5EvMhxqUDYO-oLJtNAhYHWp-0BdzHKOzf5zGYoWFNWF6\\_TEvtYDdNtGXTy2MAIVTHNg&utm\\_content=281368241&utm\\_source=](https://contenido.upbizar.com/hubfs/METRICAS%20MARKETPLACE%20%26%20ECOMMERCE.pdf?utm_medium=email&_hsmi=281368241&_hsenc=p2ANqtz-_B83zftWfhsigErNU3U_BSUdM5EvMhxqUDYO-oLJtNAhYHWp-0BdzHKOzf5zGYoWFNWF6_TEvtYDdNtGXTy2MAIVTHNg&utm_content=281368241&utm_source=)

Veintemilla Sánchez, K. P., Maza Córdova, O. H., & González Illescas, M. L. (2020). *repositorio.utmachala.edu.ec*. Obtenido de [https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/16723/1/T-9058\\_MAZA%20CORDOVA%20OLGA%20HAYDEE.pdf](https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/16723/1/T-9058_MAZA%20CORDOVA%20OLGA%20HAYDEE.pdf)

Velázquez Cornejo, B., & Hernández Gracia, J. (2019). *Marketing de Contenidos*. Elsevier.

Veletanga Naranjo, J. C., & Moreno Guayanay, L. A. (2021). *UIDE*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/5581/1/UIDE-Q-TMNI-2022-1.pdf>

Viltres Sala, H. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Certificado abstract por parte de idiomas**

### **Anexo 2. Cuestionario de Entrevista**

#### **Preguntas para el Gerente General**

##### *Bloque 1: Visión Estratégica y Objetivos de Internacionalización*

- ¿Cuál es su visión estratégica para la internacionalización de Empacadora Dufer en los próximos años?
- ¿Qué mercados internacionales considera prioritarios para la expansión de la empresa?
- ¿Cuáles son los principales objetivos comerciales que busca alcanzar con la internacionalización?

##### *Bloque 2: Transformación Digital*

- ¿Qué tan importante considera la transformación digital para la competitividad de la empresa en mercados internacionales?
- ¿Qué inversión aproximada estaría dispuesto a destinar para implementar estrategias de comercio electrónico y marketing digital?
- ¿Qué resultados esperaría obtener de la implementación de estrategias digitales en el mediano plazo?

##### *Bloque 3: Barreras y Desafíos*

- ¿Qué obstáculos internos identifica para la implementación de estrategias digitales en la empresa?
- ¿Cómo describe la disposición del equipo de trabajo frente a los cambios tecnológicos?
- ¿Qué desafíos ha enfrentado la empresa en sus procesos de exportación tradicionales?

#### **Preguntas para el jefe del departamento de Exportación**

### *Bloque 1: Mercados Actuales y Experiencia Exportadora*

- ¿Cuáles son los mercados internacionales actuales de Empacadora Dufer?
- ¿Qué porcentaje aproximado de ventas representa el mercado estadounidense?
- ¿Cuál ha sido la experiencia de la empresa en procesos de exportación hasta ahora?

### *Bloque 2: Relación con Clientes Internacionales*

- ¿Qué canales de comunicación utiliza actualmente para contactar y atender a clientes internacionales?
- ¿Cómo gestionan las cotizaciones y negociaciones con compradores del exterior?
- ¿Cuánto tiempo promedio toma el proceso desde el primer contacto con un cliente hasta cerrar una venta?

### *Bloque 3: Conocimiento del Comprador Internacional*

- ¿Qué aspectos valoran más los compradores internacionales al momento de elegir un proveedor de camarón?
- ¿Qué certificaciones o requisitos solicitan con mayor frecuencia los importadores?
- ¿Cómo perciben los clientes internacionales al camarón ecuatoriano frente a la competencia?

### *Bloque 4: Presencia Digital Actual*

- ¿La empresa cuenta actualmente con un sitio web o plataforma digital para atender clientes internacionales?
- ¿Han utilizado marketplaces o plataformas B2B especializadas para buscar nuevos clientes?
- ¿Qué presencia tiene la empresa en redes profesionales como LinkedIn?

## **Anexo 3. Cuestionario de Grupo focal con jefes departamentales (Comercialización, Sistemas, Financiero)**

**Duración estimada: 120 minutos**

### **1. Análisis de la situación digital actual (30 minutos)**

- ¿Cómo evalúan el nivel de desarrollo digital actual de Empacadora Dufer frente a competidores del sector como Omarsa, Santa Priscila o Songa?
- ¿Cuáles consideran que son las principales fortalezas y debilidades de la empresa en términos de capacidades digitales?
- ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan actualmente en sus operaciones diarias para gestionar clientes y ventas?
- ¿La empresa cuenta con presencia digital profesional (sitio web, perfiles en marketplaces B2B, redes profesionales)?

### **2. Infraestructura y capacidades tecnológicas (30 minutos)**

- ¿Con qué infraestructura tecnológica cuenta la empresa actualmente (equipos, sistemas, software)?
- ¿Cuentan con sistemas integrados como CRM o ERP para gestionar la relación con clientes internacionales?
- ¿Cómo se maneja actualmente la trazabilidad de los productos y está digitalizada?
- ¿El personal tiene conocimientos en herramientas digitales, marketing digital o manejo de plataformas B2B?
- ¿Existe algún especialista en marketing digital o comercio electrónico dentro del equipo?

### **3. Barreras y desafíos para la digitalización (30 minutos)**

- ¿Qué factores internos han limitado la adopción de tecnologías digitales en la empresa hasta ahora?
- ¿Existe resistencia cultural al cambio tecnológico por parte del personal? ¿A qué se debe?
- ¿Cuáles son las principales preocupaciones del equipo respecto a la implementación de plataformas digitales (seguridad, costos, complejidad)?
- ¿Qué oportunidades de mejora identifican en los procesos actuales que podrían potenciarse mediante estrategias digitales?

### **4. Implementación y recursos necesarios (30 minutos)**

- ¿Qué tan factible consideran implementar estrategias de comercio electrónico y marketing digital en Empacadora Dufer?
- ¿Qué recursos consideran necesarios para una transformación digital exitosa (inversión, personal, capacitación)?
- ¿Qué mercados internacionales consideran prioritarios para enfocar las estrategias digitales?
- ¿Qué indicadores consideran importantes para medir el éxito de las estrategias digitales (generación de leads, tiempo de respuesta, conversión de ventas)?
- ¿Qué expectativas tienen sobre los resultados que podría generar una estrategia digital bien implementada en el mediano plazo?

#### **Anexo 4. Cuadro resumen de fuentes utilizadas para datos del análisis financiero**

<b>Elemento analizado</b>	<b>Fuente</b>	<b>Tipo de fuente</b>
Plataforma de e-commerce (Shopify)	<a href="https://www.shopify.com/pricing">https://www.shopify.com/pricing</a>	Cotización oficial
Email marketing (MailChimp, Standard)	<a href="https://mailchimp.com/pricing/">https://mailchimp.com/pricing/</a>	Cotización oficial
Publicidad digital (Google Ads)	<a href="https://support.google.com/google-ads/answer/9846714?hl=es-419">https://support.google.com/google-ads/answer/9846714?hl=es-419</a>	Sitio oficial
Desarrollo web y diseño gráfico	<a href="https://www.fiverr.com">https://www.fiverr.com</a> – Servicios desde \$150 según tipo de sitio web	Mercado freelance
Costos de analista de e-commerce	Entrevista a Ingeniero en Sistema (ver punto 3)	Cuestionario de entrevista
Costos de capacitación interna en digitalización	Entrevista a Ingeniero en Sistema	Cuestionario de entrevista
Estadísticas de adopción digital	<a href="https://datareportal.com">https://datareportal.com</a> / <a href="https://statista.com">https://statista.com</a>	Reportes sectoriales

#### **Anexo 5. Consulta a experto Digital**

- Desde su experiencia, ¿qué costos deben considerarse al implementar una estrategia digital en una pyme exportadora como una empaedora de camarón?
- ¿Podría darnos un rango de inversión inicial promedio?
- ¿Estos valores son actuales?
- ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas al invertir en comercio electrónico?
- ¿Qué beneficios ha observado en empresas similares tras implementar estrategias digitales bien planificadas?