



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

**Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y
Empresariales**

Departamento de Estadística, Econometría, Investigación
Operativa, Organización de Empresas y Economía Aplicada

**Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y
Jurídicas**

Tesis Doctoral:

**Caracterización de la Internacionalización en Empresas del
Sector Atunero de la Provincia de Manabí (Ecuador)**

Characterization of Internationalization of Companies within the
Tuna Sector in the Province of Manabí (Ecuador)

Doctoranda:

Carmen Johana Briones Pinargote

Directora:

Dra. D^a Luna María Santos Roldán

Codirectora:

Dra. D^a Beatriz Palacios Florencio
Dra. D^a Miriam Montserrat Cano Rubio

Córdoba, 22 de junio de 2023

TITULO: *CARACTERIZACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN
EMPRESAS DEL SECTOR ATUNERO DE LA PROVINCIA DE
MANABI (ECUADOR)*

AUTOR: *Carmen Johana Briones Pinargote*

© Edita: UCOPress. 2023
Campus de Rabanales
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A
14071 Córdoba

<https://www.uco.es/ucopress/index.php/es/>
ucopress@uco.es

**DOCTORANDA/O**

Briones Pinargote Carmen Johana

TÍTULO DE LA TESIS:

Caracterización de la internacionalización en empresas del sector atunero de la provincia de Manabí (Ecuador)

INFORME RAZONADO DE LAS/LOS DIRECTORAS/ES DE LA TESIS**(se hará mención a la evolución y desarrollo de la tesis, así como a trabajos y publicaciones derivados de la misma)**

Las directoras de la Tesis, ratifican la presentación de la Tesis Doctoral de Carmen Johana Briones Pinargote, resultado de un largo trabajo de acompañamiento y esfuerzo académico. En esta investigación se presentan todos los prerrequisitos para su defensa. La calidad de esta investigación, presentada en formato tradicional, es así mismo reforzada con la presencia de estancia, congresos y publicaciones de ella procedentes:

Estancia

Desde el 25 de abril al 30 de junio de 2018 en la Facultad de Derecho y CCEE y Empresariales de la Universidad de Córdoba.

Artículo

Briones, C. (2023). Competitividad internacional del sector atunero: una aplicación al sector ecuatoriano. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 48(4), 184-196. https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2023/05/02_6985_A_Briones_v48n4_13.pdf

Póster

Briones, C. (2019, 31 de julio al 2 de agosto). Sostenibilidad social y ambiental del sector atunero [Póster de Congreso]. IX Foro Iberoamericano de los Recursos Marinos y la Acuicultura, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador. https://www.utm.edu.ec/ediciones_utm/component/content/article/30-memorias-de-eventos-academicos/740-ix-foro-iberoamericano-de-los-recursos-marinos-y-acuicultura1?Itemid=101

Ponencias

1. Briones, C., Santos, L. y Palacios, B. (2020, 30 de noviembre al 4 de diciembre). Sostenibilidad de la industria procesadora atunera ecuatoriana [Ponencia de Congreso]. II Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigadores en Formación (CIMIF-20), Córdoba, España. <https://www.grupolarabida.org/congreso-internacional-investigadores-formacion/>
2. Briones, C. y Santos, L. (2019, 18-21 de febrero). Determinantes en la Internacionalización del Sector Atunero Ecuatoriano. [Ponencia de Congreso]. I Congreso Internacional y Multidisciplinar de Investigadores en Formación, Manta, Ecuador. <https://cidecuador.org/wp-content/uploads/congresos/2019/i-congreso-internacional-y-multidisciplinario-de-investigadores-en-formacion-en-ecuador/memorias.pdf>
3. Briones, C. (2019, 23-25 de octubre). Internacionalización de la Gestión del Talento Humano de la Empresa Fishcorp S. A. Estudio de Casos. [Ponencia de Congreso]. III Convención Científica Internacional de la Universidad Técnica de Manabí. II Congreso Internacional de Ciencias Administrativas y Económicas, Portoviejo, Ecuador. https://www.utm.edu.ec/ediciones_utm/component/content/article/30-memorias-de-eventos-academicos/742-tercera-convencion-internacional-de-la-universidad-tecnica-de-manabi?Itemid=101
4. Briones, C. (2018, 17-19 de octubre). Factores Claves para la Internacionalización de las Empresas Atuneras Manabitas. [Ponencia de Congreso]. II Convención Científica Internacional de la Universidad

Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador.

https://www.utm.edu.ec/ediciones_utm/component/content/article/30-memorias-de-eventos-academicos/721-segunda-convencion-cientifica-internacional-de-la-utm-2018?Itemid=101

Por todo ello, se autoriza la presentación de la tesis doctoral.

Córdoba, a 21 de julio de 2023

Las/los directoras/es

Fdo.: Luna Santos Roldán, Beatriz Palacios
Florencio y Miriam Cano Rubio

Tesis Doctoral que presenta D^a Carmen Johana Briones Pinargote previa obtención del grado de doctora, bajo la dirección de la Profesora Dra. D^a Luna María Santos Roldán; codirección de las Profesoras: Dra. D^a Beatriz Palacios Florencio y Dra. D^a Miriam Montserrat Cano Rubio.

V^o B^o Directora y Codirectora de la Tesis

La Doctoranda

Dra. D^a Luna María Santos Roldán

D^a Carmen Johana Briones Pinargote

Dra. D^a Beatriz Palacios Florencio

Dra. D^a Miriam Montserrat Cano Rubio.

Gracias a Dios Tierno y Misericordioso...

Infinitas gracias a mis sabias y pacientes tutoras

Gracias a todos.

INDICE

Resumen

Perspectivas del estudio.

Introducción

Justificación

Objetivos

Proposiciones

Beneficios académicos y científicos

Metodología

Articulación de la tesis

CAPITULO I. Marco teórico.

1.1. Teorías del comercio internacional

1.1.1 Antecedentes

1.1.2 Teorías tradicionales del comercio internacional

1.1.2.1 Mercantilismo

1.1.2.2 Ventaja absoluta

1.1.2.3 Ventaja comparativa

1.1.3 Teoría neoclásica del comercio internacional

1.1.3.1 Teoría de las proporciones factoriales

1.1.4 Las nuevas teorías del comercio internacional

1.1.4.1 Teoría neotecnológica

1.1.4.2 Teoría del ciclo de vida internacional del producto (CVIP)

1.1.4.3 Modelo de Uppsala

1.1.4.4 Teoría de Internalización

1.1.4.5 Teoría ecléctica

1.1.4.6 Teoría diamante de Porter

1.1.4.7 Teoría de recursos y capacidades

1.1.4.8 Teoría de redes

1.1.5 Teoría de las Born Global

CAPITULO II. Internacionalización de las empresas.

2.1. Internacionalización de las empresas

2.1.1 Antecedentes

2.1.2 La internacionalización como estrategia

2.1.2.1 Modos de entrada

2.1.2.1.1 Estrategia internacional

2.1.2.1.2 Estrategia multidomestica

2.1.2.1.3 Estrategia transnacional

2.1.2.2 Formas de internacionalización

2.1.2.2.1 Las licencias

2.1.2.2.2 Las alianzas estratégicas o internacionales

2.1.2.2.3 Las exportaciones

2.1.2.2.4 La inversión extranjera directa (IED)

2.2. Determinantes del éxito exportador en las empresas

2.3. Modelo teórico de factores determinantes en la internacionalización de las empresas atuneras ecuatorianas.

2.3.1. Internacionalización exitosa

2.3.2. Sostenibilidad ambiental y social

2.3.3. Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)

2.3.4. Tecnologías de la información y comunicación (TIC)

2.3.5. Financiamiento

2.3.6. Gestión de recursos humanos

2.4. Modelo de estudio sobre la Competitividad Internacional del sector atunero ecuatoriano.

CAPITULO III. Internacionalización de la industria atunera ecuatorianas

3.1. Consideraciones en la internacionalización de las Pymes

3.1.1. Internacionalización de las PYMES en América Latina

3.1.2. Internacionalización de las PYMES en Ecuador

3.2. La agroindustria en países en desarrollo

3.3. Sector pesquero en América Latina y el Caribe (ALC)

3.4. Sector pesquero ecuatoriano

3.5. Industria atunera mundial

3.5.1. Comportamiento de las exportaciones mundiales

3.6. Industria atunera ecuatoriana

- 3.6.1. Antecedentes
- 3.6.2. Composición de las exportaciones ecuatorianas
- 3.6.3. Composición de las exportaciones ecuatorianas no petroleras
- 3.6.4. Exportaciones ecuatorianas de preparados y conservas de atún
- 3.6.5. Sistema de procesamiento de las conservas de atún
- 3.6.6. Marco regulatorio de las empresas conserveras.

CAPITULO IV. Metodología de la investigación.

4.1 Justificación de la metodología cualitativa

4.2 Diseño metodológico de la investigación

4.2.1. Método Delphi

4.2.1.1. Introducción y objetivos

4.2.1.2. Fases del método

Fase 1. Formulación del problema y elaboración del instrumento

Fase 2. Selección de los participantes

Fase 3. Lanzamiento del cuestionario

Fase 4. Análisis de los resultados y preparación del segundo instrumento. *Primera etapa*

Fase 5. Lanzamiento del instrumento entre los participantes.

Fase 6. Análisis de la información y preparación de resultados. *Segunda etapa.*

4.2.1.3. Justificación teórica de resultados.

4.2.1.4. Relación entre los factores y las proposiciones propuestas.

4.2.2. Método Estudio de casos

4.2.2.1. Pasos del estudio

4.2.2.1.1. Justificación de la elección de la metodología del estudio de casos

4.2.2.1.2. Selección del caso de estudio

4.2.2.1.3. Recolección de datos

4.2.2.1.4. Descripción del caso

4.2.2.1.4.1. Tipo de actividad

4.2.2.1.4.2. Información financiera

4.2.2.1.4.3. Evolución y sostenibilidad empresarial

4.2.2.1.4.4. Proceso exportador

4.2.2.1.5. Presentación de hallazgos

4.2.3. Propuesta factorial para un proceso de internacionalización exitoso de la empresa Fishcorp S. A.

CAPITULO V. Resultados, discusión y conclusiones

5.1 Resultados y Discusión

5.2 Conclusiones

Referencias bibliográficas

Anexos

Anexo 1. Método Delphi, cuestionario para determinar medida de éxito en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas y factores claves para el éxito en la internacionalización de las empresas. Oleada 1.

Anexo 2. Resultados de la Encuesta Delphi. Oleada 1.

Anexo 3. Resultados de la Encuesta Delphi. Oleada 1. Nuevas variables propuestas por los expertos.

Anexo 4. Método Delphi, cuestionario para determinar medida de éxito en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas y factores claves para el éxito en la internacionalización de las empresas. Oleada 2.

Anexo 5. Resultados de la Encuesta Delphi. Oleada 2.

Índice de tablas

Tabla 1. Etapas del modelo de ciclo de vida del producto de Vernon

Tabla 2. Grados de internacionalización

Tabla 3. Principales teorías del comercio internacional

Tabla 4. Perspectivas de internacionalización

Tabla 5. Determinantes de éxito perspectivas teóricas en la internacionalización

Tabla 6. Comportamiento de las exportaciones (FOB), enero 2018

Tabla 7 Exportaciones FOB según intensidad tecnológica incorporada, 2013-2017

Tabla 8. Efecto de principales productos tradicionales y no tradicionales, enero 2018

Tabla 9. Principales países exportadores de conservas de atún, año 2017

Tabla 10. Principales países importadores de conservas de atún, año 2017

Tabla 11. Principales países exportadores de conservas de atún en el mundo, año 2017

Tabla 12. Evolución de las exportaciones de conservas de atún (2015-2017)

Tabla 13. Principales países destino de las exportaciones de conservas de atún ecuatorianas, año 2017

Tabla 14. Empresas ecuatorianas conserveras de aAtún. 2016

- Tabla 15.** Normas y leyes regulatorias del comercio de las empresas atuneras
- Tabla 16.** Diseño metodológico de la investigación
- Tabla 17.** Categoría Internacionalización de las empresas
- Tabla 18.** Categoría: Sostenibilidad ambiental y social
- Tabla 19.** Categoría: I+D+i
- Tabla 20.** Categoría: Financiamiento
- Tabla 21.** Categoría: Gestión de recursos humanos
- Tabla 22.** Categoría: TIC
- Tabla 23.** Descripción de la población y muestras
- Tabla 24.** Resultados del lanzamiento del cuestionario, oleada 1
- Tabla 25.** Resultados del método Delphi, oleada 1
- Tabla 26.** Nuevas propuestas por los expertos
- Tabla 27.** Categorías de acuerdo al número de ítems, oleada 1
- Tabla 28.** Resultados del lanzamiento del cuestionario, oleada 2
- Tabla 29.** Resultados del método Delphi, oleada 2
- Tabla 30.** Categorías de acuerdo al número de ítems, oleada 2
- Tabla 31.** Categorías e indicadores ratificadas en Método Delphi
- Tabla 32.** Indicadores claves para el éxito de la internacionalización de empresas del sector atunero ecuatoriano.
- Tabla 33.** Factores claves y perspectivas teóricas para la internacionalización de las empresas atuneras manabitas.
- Tabla 34.** Relación entre factores y proposiciones del estudio.
- Tabla 35.** Número de empleados, Fishcorp S. A., julio 2021
- Tabla 36.** Entrevistas pre elaboradas aplicadas
- Tabla 37.** Reconocimientos a Fishcorp S. A. por la calidad y responsabilidad social.
- Tabla 38.** Clasificación de la empresa por su tamaño
- Tabla 39.** Clasificación de la empresa por su tamaño de acuerdo al INEC
- Tabla 40.** Producción de Fishcorp. S. A.
- Tabla 41.** Terminales portuarios utilizados por Fishcorp S. A.
- Tabla 42.** Proceso de certificación para despachar pedidos
- Tabla 43.** Requisitos indispensables de certificados por país destino
- Tabla 44.** Principales empresas competidoras de Fishcorp S. A.
- Tabla 45.** Proceso de entrevistas a gerentes de Fishcorp S. A.

Índice de figuras

- Figura 1.** Teoría de recursos y capacidades en gestión estratégica
- Figura 2.** Modelo de estudio sobre Competitividad Internacional
- Figura 3.** Países con potencial para exportar las preparaciones y conservas de atún
- Figura 4.** Ubicación geográfica del Ecuador
- Figura 5.** Lista de países exportadores de preparaciones y conservas de atún con tasa de crecimiento, 2021
- Figura 6.** Perspectivas para la diversificación de mercados para las conservas de atún, 2021
- Figura 7.** Lista de mercados importadores del producto preparación y conservas de atún, 2021
- Figura 8.** Productos con potencial para la exportación en el Ecuador
- Figura 9.** Mercados con potencial para las exportaciones de Ecuador en las preparaciones y conservas de atún
- Figura 10.** Procesos de elaboración de las conservas de atún
- Figura 11.** Presentaciones de la oferta de productos de Fishcorp S. A.
- Figura 12.** Proceso exportador de Fishcorp S. A.
- Figura 13.** Factores de éxito de la competitividad internacional de las empresas del sector atunero manabita

Resumen

La globalización y los procesos de interdependencia económica configuran un escenario dinámico y de incertidumbre para las empresas especialmente, para aquellas que cuentan con un tamaño mediano o pequeño, a la hora de diseñar e implantar estrategias arriesgadas como es la estrategia de internacionalización. En este escenario, los países en vías de desarrollo, como Ecuador, se han especializado en la producción y exportación de materias primas y/o manufacturas intensivas en recursos naturales mermando la posibilidad de un éxito internacional sostenido. Para explicar diferentes aspectos relacionados con dichas estrategias internacionales, se han desarrollado abundantes teorías a lo largo del tiempo. Actualmente, los investigadores se han centrado en dar respuesta a qué factores son los que permiten a las empresas internacionalizarse con éxito en mercados donde el nivel de exigencia es cada vez mayor. Por ser esencial para el desarrollo de la ciencia se ejecutó un estudio puro o básico para la comprensión e interpretación de estos hechos, cuyo objetivo fue “determinar los factores claves que permitan llevar a las empresas atuneras de Manabí a ser exitosas en su estrategia de internacionalización”. La investigación contó con un enfoque cualitativo, inductivo, no inferencial, no probabilístico con datos primarios y secundarios que permitió descubrir e identificar problemas, recoger datos, desarrollando, contrastando y aplicando teorías como resultado de la proximidad con la realidad empírica. Los niveles de evidencia científica alcanzados son el exploratorio y el descriptivo. Se utilizó el método Delphi con la técnica grupo de expertos (Empresas, Instituciones y Académicos) del sector atunero ecuatoriano, con una escala Likert de 1-7, se aplicó el instrumento en dos fases para validar aquellos factores representativos. Seguidamente, se desarrolló el método estudio

de casos a la Empresa Fishcorp S. A. Se incluyeron las técnicas de observación, entrevistas pre elaboradas y el análisis documental. Estos procedimientos permitieron: a) Precisar qué teorías de comercio internacional e internacionalización empresarial se encuentran vigentes; b) Identificar los factores determinantes en la internacionalización de las empresas y conectarlos con las perspectivas teóricas de la internacionalización, c) Analizar el proceso de internacionalización de la empresa Fishcorp S. A., d) Proponer estrategias factoriales para que la empresa Fishcorp S. A. desarrolle una estrategia de internacionalización exitosa.

Perspectiva del estudio

Introducción

Todo el acontecer mundial de una u otra manera está interconectado, interrelacionado y globalizado, consecuentemente cualquier eventualidad (causa-efecto) impacta en mayor o menor grado en los ámbitos económicos, sociales, políticos y ambientales de cada país, lo que implica una elevada vulnerabilidad, riesgo, exigencias e incertidumbre en los procesos de internacionalización de las empresas. Los ejemplos positivos y negativos, saltan a la vista rápidamente como el crack de 1929, los tigres asiáticos, la crisis financiera internacional de 2008 y más recientemente, la pandemia del coronavirus que obligó al confinamiento a todo ser humano y al cierre parcial o total de las empresas a lo largo de todo el mundo y la guerra entre Rusia y Ucrania ha provocado el aumento de los precios de las materias primas.

Los investigadores científicos, a través de las teorías económicas han querido explicar y predecir los acontecimientos económicos, políticos y sociales, en una época determinada. En el siglo XXI los acontecimientos son tantos, diversos y suceden tan rápido, que no ha sido posible plasmar y proyectar en las teorías todo el acontecer mundial, en especial de los negocios internacionales. Un ejemplo claro es el acrecentado interés científico y académico por estudiar a las empresas internacionalizadas de las economías en desarrollo (González-Izquierdo Revilla, 2013; Bowien, 2015; Hsu *et al.*, 2015; Restrepo Morales & Vanegas López, 2015; Dutra Fonseca *et al.*, 2016; García-García *et al.*, 2017; Hennart *et al.*, 2017; Batsakis & Mohr, 2017; Zambrano, 2017; Finchelstein, 2017; Cuervo-Cazurra *et al.*, 2018; Hughes *et al.*, 2019). Los científicos buscan evaluar la expansión de las empresas internacionalizadas desde la perspectiva

de la empresa¹ (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Dunning, 1980; Dunning, 1988; Dunning, 2009; Garcilazo Lagunes, 2012; Bai et al., 2017) centrándose en las características y habilidades individuales que permiten a las empresas tener éxito.

También el emprendimiento, las capacidades gerenciales, el modo de entrada a mercados internacionales son considerados claves para explicar la internacionalización de las empresas en desarrollo (Budhwar et al., 2017; García-García *et al.*, 2017). Asimismo, lo son las políticas estatales directas e indirectas² (financiamiento), por lo que resulta positivo combinar factores de la industria, los recursos y las teorías basadas en instituciones para explicar la lógica de las empresas de los países en desarrollo (Yamakawa *et al.*, 2008; Musacchio, 2011; Musacchio & Lazzarini, 2012; Inoue et al., 2013; Dau & Cuervo-Cazurra, 2014; Lazzarini, 2015; Cuervo-Cazurra, 2016; Finchelstein, 2017; Cuervo-Cazurra et al., 2018). Mientras Thompson y Strickland (2004) prefieren analizar los factores que están relacionados directamente con el mercado, el producto y el potencial de crecimiento (Puerto, 2010).

Consciente de la existencia de diversos estudios factoriales que tratan de dar respuesta a los problemas cotidianos del accionar empresarial internacional sin tener mayor eficacia se propone un estudio que es esencial para el desarrollo de la ciencia, es una investigación pura que genere nuevos conocimientos teóricos empíricos y sirvan de cimiento a las futuras investigaciones relacionadas con la línea de investigación internacionalización de las empresas. Por lo que se propone una investigación bajo un enfoque inductivo, cualitativo que describa y permita analizar la realidad desde la perspectiva empresarial, partiendo y tomando como base diversos estudios sobre los

¹ Perspectivas de la empresa, son las acciones individuales de las empresas, sin considerar los factores externos a ella, que se relacionan con el entorno en el que interactúan, es decir instituciones, valores culturales y sociales, políticas estatales.

² Las acciones directas e indirectas de un Estado se basan en las políticas que aplique el gobierno coetáneo, ya sea de una economía liberal de mercado (LME) o una economía de mercado coordinada (CME).

factores de éxito en los procesos de internacionalización de las empresas, cotejándolas con las teorías económicas que más se acerquen a su símil. La metodología y el diseño metodológico de la investigación serán fundamentales para describir, explicar y derivar teorías apegadas al nivel de evidencia científica.

El proceso metodológico, inicia con la exploración de las teorías más relevantes del comercio internacional e internacionalización de las empresas, revisión de los trabajos empíricos sobre los factores de éxito empresarial y se suma un análisis sectorial de las empresas atuneras ecuatorianas, por pertenecer a un sector industrial con mejor posicionamiento, estabilidad y proyección internacional de la economía ecuatoriana, con altos estándares sostenibles, técnicos y de impacto social, corroborado al ocupar el segundo lugar en las exportaciones de atún en lata en el mundo y promover más de 25.000 puestos de trabajos directos, que incluyen a personas de sectores vulnerables de la sociedad. Inmediatamente, se seleccionaron los factores más cercanos a la práctica empresarial atunera y se describen las teorías más afines. Se proponen diez preposiciones para guiar la labor investigativa y se diseña una estrategia metodológica que incluye los métodos Delphi y estudio de casos, las técnicas de recolección de datos: observación, entrevistas pre elaboradas y análisis documental. Para describir las variables se seleccionaron los factores más representativos del éxito internacional provisto por la literatura y al criterio del grupo de expertos, por medio del método Delphi, donde un grupo de expertos (instituciones, empresas y académicos) por repetición los calificaron como los más destacados e importantes en la práctica empresarial internacional. Finalmente, en la empresa Fishcorp S. A. se realiza una intervención in situ y se desarrolla el estudio de casos, cuyo análisis a sus exportaciones permitió conocer qué tan sostenible (ámbitos ambiental y social) es la internacionalización de la empresa.

Justificación

El estudio cualitativo sobre la internacionalización de las empresas y los factores claves para su éxito sostenido en un entorno globalizado y cada vez más exigente, donde tener éxito significa implica alta capacidad de adaptación al cambio constante, se fundamenta en aspectos económicos, sociales, políticos, empresariales y ambientales que se justifican a continuación:

a) Los hallazgos teóricos resultantes de la investigación se convertirán en una contribución empírica de nivel exploratorio y descriptivo. Dichos resultados tratan de caracterizar, describir, comprender y analizar este fenómeno económico global, más aún cuando los países en vías de desarrollo, tales como Ecuador, han decidido especializarse en materias primas y/o en la producción de bienes intensivos en recursos naturales, siendo pocas las empresas que han decidido manufacturar bienes de alto contenido técnico y/o tecnológico (Ocampo, 2008).

b) Los empresarios atuneros ecuatorianos buscan posicionar productos competitivos en mercados internacionales considerados exigentes. La clave de este posicionamiento se encuentra en la realización de actividad de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), en la diferenciación por desarrollar prácticas de sostenibilidad ambiental y social, que generen una mayor probabilidad de participación en actividades exportadoras (Neves et al., 2016) con alto valor agregado, bajo costo de producción, elevados estándares de calidad y amigables con el ambiente como la demanda lo exige. Sin embargo, en el perfeccionamiento de este proceso se enfrentan con una serie de factores internos y externos que no puede controlar o explicar y que, de acuerdo a su naturaleza, podrían ser favorables o no para el logro de sus objetivos. De este modo, este estudio es necesario para seguir afianzando los cimientos de cara a futuras investigaciones sobre esta temática.

c) Son varias las debilidades a las que las empresas ecuatorianas deben enfrentarse. Entre ellas destacan sus reducidos niveles de eficiencia y competitividad en

campos como la investigación, desarrollo e innovación, en el desarrollo e implementación (I+D+i) de tecnologías de la información y la comunicación (TICs) y en las fuentes de financiación. La inversión en I+D+i y TICs es una condición necesaria, pero no suficiente para alcanzar los niveles deseados de competitividad y eficiencia a nivel internacional. De este modo, se requieren además otros cambios, tales como una reestructuración organizativa, la introducción de prácticas avanzadas en gestión de recursos humanos y la presencia de una cultura innovadora. Al caracterizar y analizar los factores anteriormente enumerados y detallar las variables que las acompañan podrán evidenciar fácilmente estas problemáticas y ser fuente de futuras inversiones.

d) Son numerosos los ejemplos que se pueden obtener sobre las bondades que los tiempos difíciles y/o crisis tienen en la reformulación de la estrategia empresarial (Torrent-Sellens & Ficapal-Cusí, 2010; Díaz-Chao et al., 2016; Díaz-Chao et al., 2017). Uno de estos ejemplos se concreta en la empresa atunera ecuatoriana que ha soportado una serie de dificultades con efectos en su actividad exportadora, así como en su estabilidad empresarial. Un efecto claro es el hecho de la duración a corto plazo de las empresas en el mercado, siendo un número reducido de ellas las que se han internacionalizado a través de la exportación de las latas de atún y han sabido mantenerse en el mercado. Para recordar dos eventos adversos y se podrían considerar devastadores para las empresas atuneras nacientes: el terremoto de 7,8 en la escala de Richter en el año 2016 que obligó momentáneamente el cierre parcial o baja de las actividades productivas en las empresas que sufrieron daños estructurales y el confinamiento obligatorio de las personas que sorprendió repentinamente y estancó las actividades productivas, económicas y sociales por la emergencia sanitaria mundial asociada al SRAS-CoV-2, conocido como COVID-19, a inicio del año 2020, que a su vez generó una crisis mundial en la logística de contenedores y en el transporte, elevando los

costos de producción, distribución y perdiendo competitividad en el mercado internacional.

Estos eventos adversos tuvieron su efecto inmediato en la economía y la sociedad, tales como la contracción de la economía y sucesivas recesiones económicas. Esto conllevó a la destrucción total o parcial del empleo y/o a la paralización de las plantas procesadoras de atún, ya que sus almacenes se encuentran instalados principalmente en las ciudades de Manta y Jaramijó de la provincia de Manabí, donde se concentra el 70% de las industrias atuneras del país. Además, se restringieron fuertemente las importaciones, se redujo la competitividad internacional del sector atunero por la apreciación del dólar, por la subida de costes de materias primas, por la agresiva competencia de las empresas asiáticas, por la contracción de la demanda, así como la devaluación de las monedas de los países vecinos y el fortalecimiento de las principales empresas competidoras en América Latina.

Objetivos

Los procesos de internacionalización realizados en Latinoamérica desde los setenta, pueden desarrollarse adecuadamente, pero requieren de estrategias para lograrlo (Espinoza, 2017). Por ello, la presente tesis doctoral tiene como fin fundamental dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores claves que determinarían el éxito de las empresas atuneras manabitas inmersas en actividades de internacionalización? mediante la caracterización de factores considerados determinantes en la internacionalización de las empresas del sector atunero de la provincia de Manabí, se busca contribuir y aportar a la literatura en temas relevantes sobre el comercio internacional, y especialmente sobre el proceso de internacionalización de las empresas.

Los objetivos teóricos y empíricos que apoyan los resultados de la pregunta planteada son:

Los objetivos teóricos

1. Definir las teorías vigentes del comercio internacional y de la internacionalización de las empresas,
2. Identificar los factores determinantes en la internacionalización de las empresas y conectarlos con las perspectivas teorías que sustentan la internacionalización.

Los objetivos empíricos

3. Analizar el proceso de internacionalización de la empresa Fishcorp S. A.
4. Proponer estrategias factoriales para el éxito internacionalización a la empresa Fishcorp S. A.

Proposiciones

Las principales proposiciones que se contrastarán a lo largo de este trabajo investigativo, que surgen de la revisión bibliográfica del capítulo I y II, de la combinación de características y habilidades industriales, de los recursos, e instituciones, muestran su estrecha relación de dependencia con el éxito en el proceso de internacionalización de las empresas atuneras manabitas.

1. Las teorías de comercio internacional y de la internacionalización son insuficientes y no alcanzan a explicar toda la dinámica y el éxito de las empresas en los países en desarrollo.

2. El éxito en las exportaciones de las empresas internacionalizadas se relaciona con los factores empresariales internos asociados a la inversión en políticas de investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i), en tecnologías de la información y comunicación (TICs) y en prácticas novedosas en materia de gestión de recursos humanos. Respecto a los factores externos destacan el desarrollo de prácticas de: sostenibilidad ambiental y social y financiación, que permite comprender cómo actúan las empresas en los países en desarrollo.

3. La internacionalización es utilizada como una estrategia de crecimiento empresarial por medio de la diversificación geográfica internacional, que permite disminuir el riesgo, ampliar la demanda, incrementar los ingresos, establecer economías de escala, fortalecer la marca, manejar momentos de crisis y alargar el ciclo de vida del producto, favoreciendo a la innovación y especialización.

4. La existencia en la empresa de certificaciones nacionales e internacionales permite el desarrollo de sistemas integrales de manejo de procesos y trazabilidad de los productos, manejo adecuado de políticas e instrumentos legales públicos y empresariales, la incorporación de programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental, que como fin último promueven la sostenibilidad ambiental y social de las empresas atuneras ecuatorianas.

5. La existencia de un departamento para la I+D+i, debidamente equipado con el equipo técnico, experimentado e infraestructura tecnológica, así como contar con presupuesto que respalde el desarrollo de actividades y/o fabricación y diseño de productos, procesos o sistemas de producción que garantice mejoras tecnológicas sustanciales de los productos y servicios y por ende la competitividad empresarial.

6. Para financiar actividades de exportación o potenciarlas, es necesario que las empresas recurran a realizar préstamos a instituciones públicas y privadas, y utilicen como respaldo crediticio su capacidad de utilizar proyectos ejecutables y estudios de mercados para intensificar las ventas al exterior.

7. Para competir eficazmente a lo largo del tiempo y posesionarse en el exterior es necesario garantizar la sostenibilidad ambiental y social de la empresa por medio de la incorporación de programas de buenas prácticas en el manejo de captura incidental, existencia de sistema de trazabilidad de productos, políticas e instrumentos legales públicos y empresariales.

8. La tecnología de la información y comunicación (TIC) permite agilizar el comercio electrónico internacional, a través de: interfaz electrónica para realizar pedidos y ventas, CRM, base de datos digitales de clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones, y un sistema integrado de trazabilidad del producto.

9. Las empresas se fortalecen y aumentan su productividad de manera sostenible si se aplican estímulos endógenos financieros y no financieros, la adecuada gestión de los recursos humanos, con capacidad técnica e innovadora de los directivos, implementación de normas laborales justas, equipo de trabajo comprometido y competente acorde con los objetivos empresariales e implementación de procesos internos que eviten la fuga de cerebros (estímulos financieros y no financieros).

10. A mayor interrelación entre los directivos y empleados, mayor será la confianza y compromiso empresarial entre las partes.

Beneficios académicos y científicos

Los resultados aquí obtenidos van dirigidos a mejorar el comportamiento internacional de las *Empresas*, principalmente, las pequeñas y medianas empresas (*PYMES*). Estas empresas podrán analizar qué mejoras, en términos de factores, deben incluir en sus actividades de internacionalización tal que mejoren su entrada y/o posicionamiento en mercados internacionales considerados exigentes y de acceso restringido. A *Instituciones* públicas (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Ministerio de Industrias, PROECUADOR), que son las encargadas de expedir política pública para mejorar la competitividad de las empresas. Y las privadas (FEDEXPORT, TUNACONS, CEIPA, CNP), para mejorar los procesos de producción, elevar la productividad y alcanzar mayor participación en nuevos mercados. A *Universidades y centros de investigación*, teniendo en cuenta que uno de sus objetivos fundamentales es contribuir al desarrollo investigativo, académico, económico y social de

la comunidad, a través de buenas estrategias, prácticas preprofesionales y actividades de vinculación con la sociedad en la transferencia y generación de nuevos conocimientos.

Metodología

El entorno empresarial mundial es muy dinámico, lo comprueban las tendencias y proyecciones de los negocios internacionales, lo que promueve la búsqueda de nuevos modelos y/o enfoques acordes a la realidad (Peláez y Rodenes, 2009; Villarreal y Landeta, 2010). En la investigación empírica realizada se consideró un nivel de evidencia científica exploratoria y descriptiva, con un enfoque inductivo, cualitativo, no inferencial, no probabilístico y retrospectivo longitudinal, con fuentes de datos primarios y secundarios, incorporando el método Delphi y estudio de casos y las técnicas de investigación: observación, entrevistas y revisión de datos.

Para disminuir el sesgo aumentar la validez y consistencia de los hallazgos se realizó la triangulación de datos (Okuda y Gómez-Restrepo, 2005). Se caracterizaron los factores considerados claves para del éxito en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas, mediante la descripción de las teóricas económicas sobre el comercio internacional y la internacionalización de las empresas, se analizó las particularidades del sector atunero ecuatoriano, y se seleccionaron los factores más relacionados al sector atunero, los mismos que fueron validados mediante el método Delphi aplicando un cuestionario a un grupo de expertos (Empresas, Instituciones y Académicos).

Seguidamente, se ejecutó un estudio de casos a la empresa Fishcorp S. A. lo que permitió validar los factores considerados claves en el éxito de la internacionalización de la empresa y se complementó con la técnica de observación participante durante un mes seguido. Finalmente, se elaboran estrategias factoriales consideradas exitosas para el proceso de internacionalización de la empresa Fishcorp S. A. El enfoque inductivo,

cualitativo ayudaron a identificar los problemas, recoger los datos y desarrollar aportes teóricos empíricos no inferenciales.

Los factores de éxito fueron recopilados y validados mediante el método Delphi con la aplicación de encuestas aplicadas en dos oleadas a un panel de expertos del sector atunero ecuatoriano, con una escala Likert de siete puntos, para lograr la selección de las variables más relevantes y exactas. Además, como complemento se desarrolló el método estudio de casos como lo recomiendan académicos y científicos para desarrollar teorías (Eisenhardt & Graebner, 2007; Dau & Cuervo-Cazurra, 2014).

El estudio de casos fue ejecutado en la empresa atunera manabita Fishcorp S. A., donde se analizaron los factores de éxito previamente seleccionados con el método Delphi: TICs, I+D+i, gestión de recursos humanos, financiamiento y sostenibilidad ambiental. También, se desarrolló la técnica de observación participante para poder analizar las estrategias utilizadas y que han permitido mantenerse a través del tiempo y las dificultades en el accionar internacional de la empresa. El estudio de casos contribuyó en la rigurosidad, confiabilidad y validez (Villarreal & Landeta, 2010).

Articulación de la tesis

Esta tesis doctoral muestra el trabajo de investigación desarrollado en Cinco capítulos, iniciando con un apartado sobre las perspectivas del estudio que recoge información generalizada sobre los antecedentes que marcaron el inicio de esta tesis, su justificación e importancia, posibles beneficiarios, los objetivos y proposiciones que orientan la investigación.

En el capítulo I, se exponen las principales teorías tradicionales del comercio internacional y las nuevas teorías del comercio internacional que ayudaron a sostener o desechar las preposiciones, sustentar la metodología, los resultados, discusión y conclusiones finales.

El capítulo II, presenta algunos enfoques de la internacionalización de las empresas, identifica factores internos y externos que varios estudios empíricos arrojan como exitosos sobre la estrategia de internacionalización, especialmente de las exportaciones. A continuación, el Capítulo III incorpora un resumen de la situación actual de la agroindustria en países en desarrollo, la estructura de las exportaciones en el Ecuador y un análisis sectorial de las empresas atuneras ecuatorianas. Estos tres primeros capítulos marcan las bases teóricas para presentar un resumen que entre laza las perspectivas económicas con los factores determinantes del éxito exportador.

Con mucho detalle se presenta la metodología de la investigación en el capítulo IV. El planteamiento teórico propuesto sobre el comercio internacional e internacionalización de las empresas, los enfoques sobre los factores determinantes de la internacionalización de las empresas, el análisis sectorial, conjuntamente con la pregunta de investigación, objetivos y proposiciones ayudaron a elaborar una estrategia metodológica cualitativa, en la misma se describe cómo se fue dando forma al trabajo empírico desarrollado, desde la descripción y sustento teórico de las variables, empleo del método Delphi, hasta la puesta en marcha del método Estudio de casos a la empresa atunera manabita Fishcorp S. A., que incluyó el método de Observación con visitas in situ a las instalaciones de la empresa que conllevó a obtener un análisis relacional entre los factores considerados éxitos: TICs, I+D+i, gestión del talento humano, financiamiento y sostenibilidad ambiental y social y la internacionalización de la empresa, además de un análisis sobre las estrategias factoriales utilizadas en el proceso de internacionalización para las PYMES atuneras nacientes.

El capítulo V y último explica los resultados, discusión, limitaciones, posibles líneas de investigación y conclusiones que arrojó el estudio empírico. Finalmente, se enumera la bibliografía y los anexos en la parte final.

Capítulo I
Marco teórico

1.1. Teorías del comercio internacional

1.1.1. Antecedentes

El comercio internacional está apoyado por el conjunto de teorías comerciales que tratan de explicar el comportamiento microeconómico y macroeconómicos que surge del intercambio de bienes y servicios entre naciones independientes en determinadas épocas, quedan ancladas para realizar análisis sobre los patrones del comercio, beneficios de los países, el proteccionismo o libre comercio y los tratados comerciales.

Ramales (2011) al referirse sobre la economía internacional cita a Chacholiades quien sostiene que “la economía internacional estudia la manera que interactúan diferentes economías en el proceso de asignar los recursos escasos para satisfacer las necesidades humanas”. Y Krugman *et al.* (2012) utilizan los enfoques microeconómicos (comercio internacional, teoría de intercambio de equilibrio estático de largo plazo) y macroeconómicos (finanzas internacionales, aspectos monetarios de las relaciones internacionales) para ocuparse de los problemas a corto plazo de desequilibrio y ajuste de la balanza de pagos.

Asimismo, Krugman *et al.* (2012) incorporan en el análisis de las economías internacionales elementos sobre “las ganancias del comercio, patrones del comercio, proteccionismo, balanza de pagos, determinación del tipo de cambio, coordinación internacional de la política y mercado internacional de capitales” que son de vital importancia para explicar cómo se expanden las posibilidades de consumo de las naciones. Tiene su origen a finales de la edad media con el desarrollo de las transacciones entre Europa y Medio Oriente. La generación de problemas y beneficios en estos intercambios, permitió desarrollar teorías económicas y una de las primeras fue el mercantilismo (Berumen y Arriaza, 2004).

La teoría comercial permite a los tomadores de decisiones de las economías, dar explicaciones científicas sobre los intercambios comerciales entre los países y empresas.

Estas teorías pueden ser descriptivas (explican la existencia de patrones comerciales en ausencia de interferencia gubernamental), y preceptivas (explican qué acciones gubernamentales se deben fomentar en el comercio) (Daniels et al., 2004).

Como afirma Puerto (2010), el desarrollo del comercio está asegurado por la globalización, la tecnología y la dinámica entre los países. De esta manera, los efectos económicos inmediatos son la difusión de la tecnología, el aumento de la demanda y la eficiencia de la economía; ya que, el comercio al aumentar de tamaño, las economías se especializan y crecen, se estimula y aumenta la actividad económica.

La acelerada interdependencia económica entre los mercados mundiales que se manifiestan en la globalización, la intensidad del cambio tecnológico y el surgimiento de nuevos competidores, como China, India y, Asia-Pacífico, está generando drásticos cambios en las ventajas competitivas (Rosales, 2009).

Para detallar la evolución de las principales teorías económicas del comercio internacional, se clasificarán: en clásicas, neoclásicas y modernas

1.1.2. Teorías tradicionales del comercio internacional

Las teorías tradicionales o *clásicas* incluyen entre ellas el mercantilismo, la teoría de la ventaja absoluta y la teoría de la ventaja comparativa. El auge teórico sobre el comercio internacional se da con la teoría de la *ventaja absoluta* de Adam Smith, pero es David Ricardo con la *teoría de la ventaja comparativa*, a quien se le reconoce como el máximo exponente con su teoría del valor-trabajo (Pérez, 2015). La principal preocupación de los exponentes de las teorías clásicas era resolver los problemas producto de las acumulaciones de capital de la época (Ramales, 2010).

1.1.2.1. Mercantilismo.

El Mercantilismo se considera el fundamento del pensamiento económico del siglo XVIII. Esta teoría sostiene que los beneficios para los países se incrementarían si exportan más de lo que importan, considerando que en esa época las riquezas se medían

por las tenencias de oro (Daniels *et al.*, 2004; Berumen y Arriaza, 2004). Se favorecía el proteccionismo y el control del Estado entre los países dominantes.

Las políticas de proteccionismo se daban por medio de subsidios y aranceles, lo que ayudaba a financiar las guerras (Daniels *et al.*, 2004; Chacholiades, 1992).

Para Berumen y Arriaza (2004), el mercantilismo no fue una escuela sino un conjunto de principios económicos que buscaban el enriquecimiento de los monarcas, en los primeros siglos y posteriormente de la nación, medían la riqueza por el oro, ya que era el único bien que todo país estaba dispuesto a aceptar a cambio de sus mercancías y, por tanto, la acumulación de los metales preciosos era muy importante para lograr el enriquecimiento del príncipe y la nación, con esta política económica se crearon los Estados-naciones.

La obra “Tesoro de Inglaterra en el comercio extranjero” de Mun en el siglo XVIII, precisaba que la balanza comercial se vería afectada por la abundancia del dinero ya que es solo un medio no un fin, lo que si es recomendable es el aumento de la producción sin descuidar la agricultura, ya que en épocas de guerra cubriría la escases de alimentos.

Como reacción a esta teoría surgen las que apoyan el libre comercio (economía ortodoxa), su planteamiento es el comercio libre, doctrina y principios que se basan en la creciente eficiencia y la maximización de la riqueza mundial (Porras, 2017). El mercantilismo no pudo incluir los temas pertinentes del comercio exterior, solo las teorías asociadas con Adam Smith, David Ricardo, Robert Torrens y John Stuart Mill, se preocuparon de responder preguntas sobre las ganancias y estructura del comercio, así como los términos de intercambio (Chacholiades, 1992).

1.1.2.2. Ventaja Absoluta

En el siglo XVIII se desarrolló en Francia la fisiocracia, cuyo fundador es François Quesnay, defendía la primacía de la agricultura y el liberalismo económico basado en las leyes naturales y escribió, *el dinero en sí mismo es una riqueza estéril, que no produce*

nada, que sólo puede proporcionar rentas mediante la adquisición de un bien que lo produzca.

Turgot, en el mismo siglo introdujo *la teoría del valor y del precio*, donde explicaba el valor de cambio o valor apreciativo, pero sólo Adam Smith, en 1776, mostró el porqué las personas de un país se beneficiaban del comercio con otros países, en su libro *La riqueza de las naciones*. Para Smith, el sistema natural se verifica mientras el Estado no interfiere y reconoce sólo tres deberes del gobierno: defender contra la agresión extranjera, establecer una buena administración de justicia y elegir y sostener obras e instituciones públicas.

Smith (1994), define a la riqueza como las cosas provenientes o necesarias para la vida y dependerá del grado de productividad de trabajo y su cantidad. Al trabajo como la corriente de producción, el fondo de donde se deriva la riqueza y el único factor de producción. Y al dinero como el precio nominal, ya que no es el trabajo lo barato o caro sino las mercancías con que se compra (Berumen y Arriaza, 2004; Chacholiades, 1992).

Berumen y Arriaza (2004) tomando como base los escritos de Chacholiades (1992) insisten en que una nación será más productiva que otra si ambas se especializan en las mercancías que tienen ventaja absoluta. Así los trabajadores adquirirán mayor destreza en la repetición del trabajo, creando un método más efectivo en los procesos de producción (Berumen y Arriaza, 2004).

Smith argumentaba que era el mercado quien regularía la especialización de cada país y que su ventaja radicaba en el clima, los recursos y la fuerza laboral (González, 2011). Ramales (2011) indica que existe una relación directa entre el tamaño del mercado y la especialización de los países lo que produce mayor productividad del trabajo.

1.1.2.3. Ventaja comparativa

David Ricardo es el principal representante de la ventaja comparativa y la economía política clásica en 1817, con su teoría librecambista describe los beneficios del

libre comercio internacional: *el capital y el trabajo son una ventaja para ambos países, permite el incremento de utilidades y la división internacional del trabajo.*

Demostró que dos naciones pueden tener ganancias en el comercio internacional si se especializaba en un producto con mayor ventaja, y si un país tenía desventaja absoluta pero el costo de un producto era menor en relación a otro, podría exportarlo y aun así, ser beneficiosos para ambos países (Berumen y Arriaza, 2004; González, 2011; Pérez, 2015).

La diferencia entre la ventaja absoluta y la comparativa, radica que en la primera no es posible suponer cuál país podría tener mayor tasa de salario que el otro, este no es el caso de la segunda, porque se puede mostrar que el país más eficiente debe tener una mayor tasa de salario que el país menos eficiente (Chacholiades, 1992).

Una buena manera de diferenciar la ventaja absoluta de la comparativa es la explicación sobre quién gana o tiene ventaja en el comercio, para el argumento de la ventaja comparativa se puede comerciar entre países, aunque uno de ellos no tenga nada que producir más eficientemente que otro (no tiene ventaja absoluta) (González, 2011; Krugman *et al.*, 2012).

Haberler (1936:126), en la década de los 30 lanza la teoría de los *costos de oportunidad* destacando la posible eliminación de la teoría del valor trabajo sin obviar los resultados que se deriven de ella, del mismo modo que un edificio permanece después de retirar los andamios una vez que éstos han alcanzado sus objetivos. El coste de oportunidad de un bien es el sacrificio que se deja de percibir cuando no se elige la mejor opción posible, en este caso producir una unidad extra de alimento (Ramales, Economía Internacional. Apuntes introducidos., 2013). Bajo (1991) explica que, con el costo de oportunidad, la teoría de la ventaja comparativa se reformula teniendo como antecedentes a Marshall (1879), Edgeworth (1894), pero desarrollada por Gottfried

Haberler (1936), Wassily Leontief (1933) y Abba Lerner (1932,1934), con una versión más elaborada realizada por James Meade (1952).

En el modelo ricardiano hay premisas erróneas tales como que la predicción de un grado de especialización extremo no se observa en la realidad. Además, los efectos del comercio internacional sobre la distribución de la renta son una realidad, así como la modelización de abstracciones que desarrolla esta teoría. Por otro lado, dicha teoría no otorga ningún papel a las diferencias de recursos entre países e ignora el posible papel de las economías de escala como causa del comercio, dejando sin explicar los grandes flujos comerciales entre naciones similares (Krugman *et al.*, 2012).

1.1.3. Teoría neoclásica del comercio internacional

El análisis de la economía internacional de los exponen neoclásicos se basa en los múltiples factores de producción existentes, dejando a un lado el análisis de las ventajas de un producto sobre otro. Por este motivo el accionar de los agentes económicos respecto al manejo de los factores de producción será su eje central. Por ejemplo, la escasez es el concepto económico fundamental. (Ramales, 2013).

1.1.3.1. Teoría de las proporciones factoriales.

Las teorías de Smith y Ricardo no permiten conocer qué tipos de productos darían una ventaja a un país (Daniels *et al.*, 2004), tal que conjeturaban que la libertad de mercado permitiría a los productores de bienes producir con mayor eficiencia y los alejaría de producir aquellos que realizan de forma más eficiente. Sin embargo, la teoría de los factores productivos y distribución de la renta explica la ventaja comparativa porque los países difieren en esa dotación de recursos o factores productivos (Ramales, 2013).

Sin embargo, a diferencia del modelo de factores específicos, el modelo Heckscher Ohlin (H-O), cuyo nombre procede de sus desarrolladores, los economistas suecos Eli Heckscher (1919) y Bertil Ohlin (1933). Dicha Teoría ha recibido también la denominación de Teoría de las *Proporciones Factoriales* que hace hincapié en la

abundancia o escasez relativa de recursos que presenta un país y la proporción en la que se utilizan en la producción de bienes y servicios (Ramales, 2013), siendo los recursos a los que hace referencia al capital, la tierra y el trabajo.

Esta teoría nos indica que el comercio internacional entre países se produce tal que se importen aquellos bienes de oferta escasa y se exportarán los productos con oferta abundante (Steinberg, 2011; Ramales, 2013 recogidos en Chacholiades, 1992).

Bajo (1991) y González (2011) explican el modelo de H-O a través de la retribución de los factores en función de las siguientes premisas:

a) La consideración del comercio como sustituto a la movilidad internacional de factores gracias a la demostración de Samuelson (1948), según el cual el libre comercio iguala el precio de los productos y el precio de los factores entre los dos países.

b) El teorema de Stolper-Samuelson (1941) que indica que un aumento del precio relativo de uno de los dos bienes conlleva un incremento en la retribución real del factor utilizado intensivamente en la producción de ese bien y disminuye la retribución real del otro factor.

c) El teorema de Rybczynski (1955) indica que a precios constantes, un incremento en la dotación de un factor causa un aumento más que proporcional de la producción del bien cuya producción es intensa en ese factor y conllevará también una disminución absoluta de la producción del otro bien (Bajo, 1991; González, 2011).

El modelo H-O llegó a ser la teoría más influyente en economía internacional, al demostrar que el comercio internacional se debe en gran medida a las diferencias en la abundancia de factores en los distintos países. Algunos otros autores, según Bajo (1991), que ejercieron influencia con sus teoría fueron Jones (1956), Lancaster (1957) y Bhagwati (1972).

Si una economía se centra en la producción de bienes y alimentos, el factor productivo trabajo puede desempeñarse en cualquiera de los dos sectores (Krugman *et*

al., 2012:52), ya que el trabajo es pues un factor móvil que puede ser usado en ambos sectores, mientras que la tierra y el capital son factores específicos que pueden ser usados sólo en la producción de un bien” (Ramales, 2013).

El efecto de los cambios en los precios relativos sobre la distribución del ingreso puede resumirse como sigue. Los cambios de bienestar en los factores del sector que se benefician del aumento de los precios relativos, los factores del sector que se vuelven desfavorables por la caída de los precios relativos y los factores de movilidad son ambiguos (Krugman et al., 2012). En otras palabras, el comercio beneficia a factores específicos en el sector de exportación de cada país, pero afecta negativamente a factores específicos en sectores que compiten con las importaciones, y su impacto en el factor de producción migrante (mano de obra) no está claro (Ramales 2013).

Krugmann et al. (2012) señalan que Estados Unidos está desarrollando nuevos productos y commodities elaborados con tecnología innovadora que tardan en madurar y que requieren menos capital que los productos que han llegado a ser utilizados adecuadamente, explica esta contradicción al afirmar que es particularmente ventajoso en el producción de tecnología de producción en masa. Esto permitirá que Estados Unidos importe bienes industriales pesados que consumen grandes cantidades de capital, mientras exporta bienes que requieren una mano de obra calificada abundante y un espíritu empresarial innovador. Otros estudios, como el de Stern y Mascus en 1981, confirman que esta paradoja fue provocada por el período de tiempo analizado, o que sus socios comerciales utilizan la misma tecnología.

Aunque los resultados del modelo H-O parecen ser claros y, en algunos casos, satisfactorios, siguen siendo útiles para explicar los efectos del comercio, en particular sobre la distribución del ingreso, pero son útiles para explicar el comercio internacional actual. No (Krugman et al. , 2012).

1.1.4. Las nuevas teorías del comercio internacional

A partir de 1945, después de la Segunda Guerra Mundial, el crecimiento del comercio internacional se produce en países industrializados con factores de producción muy similares (González, 2011). En esta época ocurre que primero se desarrollan los estudios empíricos y luego son contrastados, lo que es contrario a lo ocurrido con los autores clásicos. También, en el estudio del comercio internacional se vuelve imperiosa la eficiencia y eficacia de las empresas para poder exportar sus productos (Martín y Rodríguez, 2012).

La evidencia empírica internacional sobre la empresa señala, que en cada sector solo las empresas más eficientes, de mayor tamaño, las más innovadoras e intensivas en son las que exportan. Asimismo, las empresas que venden al exterior sus productos y servicios emplean mano de obra más cualificada y actividades de Inversión Exterior Directa (IED), que permite tener una mejor posición financiera y disfrutar de un acceso más diversificado a distintas fuentes de financiamiento (Martín y Rodríguez, 2012).

1.1.4.1. Teoría neotecnológica.

La teoría de la neotecnología, a diferencia de los modelos anteriores, sostiene que la composición del comercio depende de factores dinámicos como el progreso tecnológico, y promueve el comercio de nuevos productos a través del modelo de brecha tecnológica propuesto por Michael Posner en 1961. tratando de explicar (González, 2011).

La teoría del retardo en la imitación o desfase tecnológico de Posner (1961), supone que unos países se desarrollarían más rápido que otros si los niveles tecnológicos se elevan en los procesos de producción de las empresas (Santos, 2014). Es así que Posner (1961) descompone el retardo en tres fases: *retardo de reacción extranjera*, tiempo que tarda la primera empresa del país “imitador” en empezar a producir ese nuevo bien o incorporar a su proceso productivo ese nuevo proceso; *retardo de reacción*

doméstica, es el tiempo de retardo de la empresa imitadora y, *período de aprendizaje*, que es el tiempo de venta de los productos (González, 2001; Santos, 2014).

La teoría de la imitación o rezago tecnológico de Posner (1961) supone que algunos países se desarrollan más rápido que otros a medida que mejora el nivel tecnológico de los procesos productivos de las empresas (Santos, 2014). Posner (1961) por lo tanto divide el retraso en tres etapas. Retraso de la reacción extranjera, el tiempo que le toma a la primera empresa en un país “imitador” comenzar a producir su nuevo producto o integrar su nuevo proceso en su propio proceso de producción. El desfase de reacción doméstico es el tiempo de desfase de los imitadores y el tiempo de aprendizaje en el que se vende el producto (González, 2001; Santos, 2014).

1.1.4.2. Teoría comercial del ciclo de vida internacional del producto (CVIP).

La inspiración para la teoría internacional del ciclo de vida del producto pueden ser las diferencias técnicas discutidas por los autores Posner (1961), Myint (1958) y Kravis (1956). Argumentan que los países con más innovación serán más eficientes. Exportaciones del sector en términos de intercambio y competitividad internacional (Santos, 2014).

González (2011) explica que este modelo fue formulado por primera vez por Raymon Vernon en 1966 y que el lugar de producción de cierto tipo de productos cambia a lo largo de su ciclo de vida (Daniels *et al.*, 2004).

El CVIP se caracteriza por una fase de introducción (innovación en respuesta a necesidades observadas, exportaciones de países innovadores, desarrollo de características del producto), una fase de crecimiento (aumento de las exportaciones de países innovadores, aumento de la competencia, crecimiento del producto)” se describe en detalle. ...”) intensidad de capital y cierta producción extraterritorial), madurez (disminución de las exportaciones de países innovadores, mayor estandarización de productos, mayor intensidad de capital, mayor competitividad de precios, producción en

países emergentes), declive (concentración de la producción en países en desarrollo y otros) .Los países innovadores se convierten en importadores netos)” (Daniels *et al.*, 2004).

Trujillo *et al.* (2006) y Robinsson (2015) describen el modelo de ciclo de vida del producto de Vernon en la Tabla 1. El modelo se centra en las fases que siguen al producto, afirmando que las características del producto en estas fases definen el alcance geográfico de la producción de la empresa. Y se vuelve internacional.

Tabla 1

Etapas del Modelo de Ciclo de Vida Internacional del Producto de Vernon

Etapas del Ciclo De Vida	Etapas de Internacionalización	Descripción
Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados
Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países en expansión
Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata
Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de orígenes casi inexistentes. La fabricación abandona el país de origen

Nota. Trujillo *et al.* (2006), y Robinsson (2015).

Krugman (1980) contribuyó al desarrollo de un modelo basado en el ciclo de vida del producto, en el cual argumentó que el comercio está determinado por procesos tecnológicos dinámicos e innovadores que toman la teoría de la ventaja absoluta como factor de especialización (Pérez, 2015).

Buckley y Casson (1976) argumentan que la teoría del ciclo de vida del producto parece dinámica en el sentido de que describe la evolución temporal de los eventos, pero

es solo programática en el sentido de que predice el orden en que ocurren los eventos, señaló. Sin embargo, no se tiene en cuenta la frecuencia con que ocurren y los intervalos de tiempo que los separan (Martínez, 1997).

El mismo Vernon (1979) encuentra que si bien los niveles de ingreso, el tamaño del mercado y el costo de los factores muestran una convergencia entre los países más desarrollados y los desarrollados, su modelo no es adecuado para analizar la situación de los países en desarrollo y afirma que puede seguir siendo útil en el futuro. Las diferencias siempre han existido y continúan existiendo para muchos países en desarrollo. Según Martínez (1997), CVIP predice que la mayoría de los países en desarrollo están en proceso de absorber innovaciones tecnológicas previamente introducidas por otros países.

1.1.4.3. Modelo de Uppsala.

Según el modelo de orden de Uppsala o teoría de la escuela escandinava (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), las empresas siguen una cadena evolutiva y secuencial según la experiencia y los conocimientos adquiridos a lo largo de los años. Este comienza con exportaciones de alta incertidumbre, luego la obtención de compromisos internacionales a través de agentes y luego la realización de procesos comerciales en el exterior (Santos, 2014).

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) postularon que las empresas crecen y conquistan los mercados nacionales antes de dar el gran paso de la internacionalización. Por supuesto, en ese entonces no había avances tecnológicos como los que hay hoy (Hernández, 2016).

1.1.4.4. Teoría de Internalización

Ronald Coase (1937) desarrolló una teoría empresarial, proponiendo que las empresas podrían beneficiarse de la producción y el marketing internos. Este argumento sirvió como base para construir teorías de internalización, o costos de transacción, que

explican la inversión extranjera directa a través de fallas de mercado e imperfecciones en los mercados de factores y productos básicos. Esta teoría sugiere que las multinacionales invierten capital en el extranjero para lograr economías de escala, expandir la propiedad y desarrollar procesos de innovación, aliviando así las restricciones del mercado (Caves, 1982; Root, 1990; Dicken, 1992; Martínez, 1997).

Los estudios que pueden comparar la inversión extranjera directa con otras formas de internacionalización (licencias, exportación) muestran que los beneficios van desde menores costos de ubicación, mercados potenciales, costos de transporte, costos de comunicación, movimientos estratégicos de los competidores e intervención del gobierno (Hennart, 1989; Buckley, 1988).

Un autor importante en el desarrollo de la teoría de la internalización es Alan M. Rugman (1981), en el que las corporaciones multinacionales compran activos complementarios en diferentes países y consolidan sus operaciones en una sola unidad de gestión para reducir los costos de transacción.

Esta teoría ha sido criticada varias veces por los siguientes autores: Vernon (1966) utiliza la teoría CVP para explicar mejor la internacionalización a través de licencias y exportaciones. Hallwood (1994) explica que este no es necesariamente el caso cuando una empresa busca inversión extranjera directa. Tome decisiones en función de los costos de transacción, no de licencias o exportaciones. Amjad Waheer (1992) y Bruce Kogut y Udo Zander (1993) muestran que los beneficios de utilizar estrategias de expansión internacional distintas a la IDE son mayores.

1.1.4.5. Teoría ecléctica.

Dunning (1977) destaca las causas de la expansión externa y la distribución de la inversión entre los países para explicar la teoría ecléctica (Trujillo *et al.*, 2006). Para la expansión internacional se tienen en cuenta factores que influyen en las empresas que, junto a teorías previas, explica la internacionalización mediante inversión directa en el

extranjero (Santos, 2014) según los siguientes tipos de ventajas, tales como las de ventajas de propiedad, ventajas de localización y las ventajas de internalización (Hernández, 2016). Otros aportes estuvieron dirigidos por Buckley y Casson (1976), Magee (1977), Rugman (1981), Buckley (1995), Argawal y Ramaswami (1992) y Hallwood (1994), Dunning (2000).

Santos (2014) determina las *ventajas de propiedad* como activos tangibles e intangibles relacionados con la tecnología, marketing, una gestión empresarial eficiente y el mercado, economías de escala, diferenciación y otros recursos. Por otro lado, destaca las *ventajas de internalización* que nacen cuando hay reducción considerable de los costes, factores de producción fortalecidos, sistema institucional estable del país receptor, una economía abierta y de escala, sumando infraestructura y tecnología adecuada. Y finalmente, destacan las *ventajas de localización* se cumplen al poner en práctica el cómo se internacionaliza la empresa y dónde puede localizarse (Muñoz, 2002; Santos 2014).

1.1.4.6. Teoría diamante de Porter.

Esta teoría concibe los factores de localización como propiciadores de la expansión internacional, siendo Michael Porter (1990) su mayor representante. Así, Porter (1990) en su libro *The Competitive Advantage of Nations*, revela por qué en ciertos países hay empresas de un sector específico que son líderes a nivel mundial con niveles de productividad sectorial son elevados y los logros alcanzados bastante importantes. Para responder a estos hechos, nace una interesante investigación que luego se convierte en teoría, El Diamante de Porter. Este diamante cuanta con determinados componentes, tales como las condiciones de la demanda, los sectores relacionados y de apoyo, la dotación de recursos y estrategia, la estructura y rivalidad de las empresas, a las que se incluyen otras variables como son la casualidad y la actuación del gobierno local (Santos 2014).

Esta teoría postula que la ubicación es uno de los factores que impulsan a las empresas a internalizar y que la combinación de estos factores puede convertir a una empresa en líder de la industria. La combinación y el análisis de estos factores que se refuerzan mutuamente se utilizan para tomar decisiones racionales sobre cómo, dónde y por qué se deben internacionalizar las operaciones de una empresa (Santos, 2014; Caves y Porter, 1977; Reed y De Fillipi, 1990; Barney, 1991; Rumelt, 1984).

Santos (2014:53) analiza sus componentes de la siguiente manera:

1) La demanda interna permite una ventaja competitiva al verse obligada a cumplir de forma continuada con las estrictas expectativas de los clientes.

2) Los sectores asociados y de apoyo, es decir las industrias auxiliares permiten complementar la producción de otros productos con productos innovadores.

3) La factorización incluye la dinámica de factores como tierra, mano de obra, capital, recursos físicos, conocimiento, condiciones climáticas, infraestructura y ubicación geográfica.

Finalmente, 4) la estrategia de la empresa, la estructura del mercado y la competencia incluyen una gestión eficiente de la empresa impulsada por factores internos y externos, teniendo en cuenta todas las condiciones específicas de cada empresa y cada industria (Santos, 2014).

1.1.4.7. La teoría de recursos y capacidades.

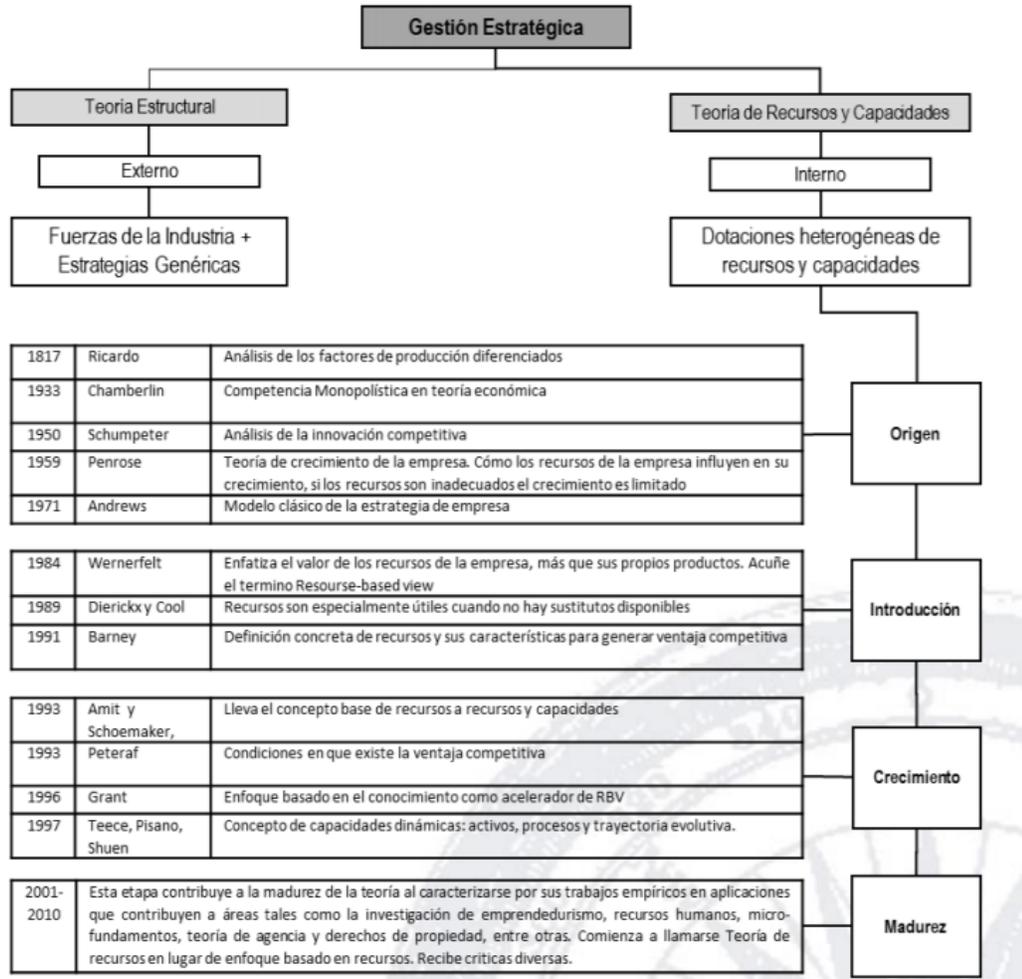
La gestión estratégica comienza a ser analizada a partir del éxito empresarial en términos de beneficios a partir de 1980. Es decir, se pone mucho énfasis en los factores externos de la empresa con la teoría de Porter y a los internos con la teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Fong *et al.*, 2017). Para Fong *et al.* (2017) la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) basa su argumentación en las características de estos recursos y capacidades que controla la empresa, la capacidad

de procurar rentas y la manera eficiente de combinarlos para lograr el éxito internacional (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Fong *et al.*, 2017).

En los noventa es muy utilizada para analizar el éxito internacional (Rumelt 1991; McGahan y Porter 1997; Spanos y Lioukas 2001), al puntualizar los procesos de creación, utilización y transferencia del conocimiento y la reputación las competencias (Barreto 2010, Peteraf, Di *et al.* 2013, Di *et al.*, 2014, Helfat y Peteraf 2015, Fainshmidt, 2016; Fong *et al.*, 2017). La *figura 1* representa la evolución de la teoría basada en los diferentes soportes y estudios realizados sobre la gestión estratégica de las empresas, ya para el 2011, el Journal of Management la consideró “una de las teorías más prominentes y poderosas para describir, explicar y predecir las relaciones organizacionales” (Barney, Ketchen y Wright; 2011: 1300; Fong *et al.*, 2017)

En la década de 1990, fue ampliamente utilizado para analizar el éxito internacional mediante la caracterización de los procesos y capacidades de creación, uso y transmisión del conocimiento (Rumelt 1991; McGahan y Porter 1997; Spanos y Lioukas 2001) (Barreto 2010, Peteraf, Di *et al.*, 2013; 2014, Helfat y Peteraf 2015, Fainshmidt, 2016; Fong *et al.*, 2017). En la figura 1 se muestra el desarrollo de la teoría a partir de diversos soportes e investigaciones sobre la dirección estratégica de las empresas. En 2011, el Journal of Management la consideró "una de las teorías más destacadas y poderosas para describir, explicar y predecir procesos organizacionales". Relaciones humanas— (Barney, Ketchen, Wright; 2011: 1300; Fong *et al.*, 2017)

Figura 1
Teoría de recursos y capacidades en gestión estratégica



Nota. Barley et al. (2011) y Fong et al. (2017)

1.1.4.8. Teoría de redes.

La teoría de redes se puede considerar como complemento al Modelo de Uppsala, siendo la clave las redes de relaciones empresariales (Johanson y Mattson, 1988), el nivel de internacionalización empresarial alcanzado estará influido por el grado de internacionalización de la red en la que la empresa se encuentra. Johanson y Mattson (1988) piensan en redes de negocio como relaciones de las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Así, las empresas se internacionalizan gracias a sus interacciones con sus redes. En esencia, esas interacciones permiten que haya

trasvase y acceso no solo de información, sino de más recursos y capacidades. Johanson y Mattson (1988) diseñan cuatro posibles situaciones conformadas por la empresa iniciadora, la empresa rezagada, la empresa internacional solitaria y la empresa internacional junto a otras (Santos, 2014).

Dentro de la red, existen claras ventajas entre sus componentes, como el acceso independiente a la información por parte de los miembros con conexiones exclusivas a grupos distantes. Desde esta perspectiva, conocer las oportunidades que ofrecen los mercados extranjeros depende de las ventajas específicas de la red social de cada miembro. Además, las redes más grandes y diversas disfrutarán de mayores oportunidades, ya que habrá más desigualdad entre las diferentes redes. A medida que aumenta el nivel de internacionalización, también aumenta la cantidad de actores que necesitan interactuar a través de la red. (Trujillo *et al.*, 2006).

La primera empresa opera internamente y es miembro de una red sin vínculos internacionales debido a la falta de conocimiento profundo del mercado exterior. Si la empresa logra salir adelante, podemos considerarla como empresa que se está internacionalizando más rápido gracias a su pertenencia a una red. Por el contrario, si otros miembros de la red continúan avanzando, la empresa puede considerarse rezagada y entrar en mercados exteriores mediante mecanismos ya establecidos (Santos, 2014). En definitiva, si todos los miembros de la red estuvieran altamente internacionalizados y coordinados, esta empresa sería tan internacional como cualquier otra empresa, tal y como muestra la *tabla 2*.

Tabla 2
Grados de Internacionalización

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con otras empresas

Nota. Modelo de Redes de Johanson y Mattson (1988)

Johanson y Vahlne (1977) modifican el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), destacando que el modelo es de especial aplicación a empresas pequeñas, por lo que ampliaron su espectro para empresas de diferente tamaño y añaden la importancia de las relaciones de redes como una fuente de conocimiento para mejorar los procesos de internacionalización.

Además, agregan dos componentes de especial relevancia como son el establecimiento de la confianza en esa red con sus socios en la que pueden acceder y compartir recursos y capacidades. Igualmente, el éxito de la empresa a nivel internacional requiere que esté establecida en una o más redes (Hernández, 2016).

1.1.5. Teoría de las Born Global

Es presentada una nueva corriente de investigación por Oviatt y Mc.Dougall (2000), congruente con la internacionalización acelerada, ya que los enfoques tradicionales no explican cómo los elementos de las tecnologías de información propician la orientación emprendedora internacionales (Weerawardena *et al.*, 2007). Desde esta perspectiva que puede considerarse incipiente, Internet como recurso tecnológico ha impactado la internacionalización de firmas grandes y pequeñas, jóvenes y veteranas, siendo posible acceder a adquisición de conocimiento de manera más rápida y fácil, a

establecer contactos y a unirse a redes que faciliten ingresar a mercados extranjeros (Oviatt y McDougall, 2000; Rialp *et al.*, 2005; Brenes, 2007; Bell, 2010; Mathews *et al.*, 2015; Hernández, 2016).

Los nombres recibidos por varios autores para referirse a este tipo de empresa son: “New International Ventures” (Oviatt y McDougall, 1994; Sigala y Mirabal, 2011), “Born Global firms” (Knight y Cavusgil, 1996; Knight, 1997; Madsen y Servais, 1997), “Instant International firms” (Miles *et al.*, 1999; Fillis, 2001) e “International entrepreneurship” (Glavas y Mathews, 2014; Mathews *et al.*, 2015). Se las puede definir como una combinación de conducta innovadora, proactiva, agresiva y buscadora de riesgo que cruza las fronteras nacionales e intenta crear valor en las organizaciones (Covin y Slevin; 1991; Oviatt y Mc.Dougall, 2000; Dimitratos y Plakoyiannaki 2003; Glavas y Mathews, 2014; Mathews *et al.*, 2015).

A modo de resumen, se describen las más destacadas teorías del comercio internacional que explican las causas para internacionalizarse una empresa, con sus respectivos autores y año de creación. Se ciñen en las corrientes clásicas, neoclásicas, las nuevas teorías y por último un nuevo enfoque denominado Born global (*tabla 3*).

Tabla 3
Principales Teorías del Comercio Internacional

Corrientes	Teorías	Descripción	Autor/es	Año
Clásicas	Mercantilismo	Las exportaciones permitían el ingreso de metales preciosos al país; en tanto que las importaciones las consideraban nocivas, por generar lo contrario	Mun	XVIII
	Ventaja Absoluta	Un país exporta las mercancías cuyos costos de producción en términos absolutos fueran inferior en dicho país, con respecto a los costos derivados al producir en otro país	Adam Smith	1.776
	Ventaja Comparativa	El país exportaría la mercancía que produce con un menor costo relativo	David Ricardo- Robert Torrens	1.817- 1.808

Neoclásicas	Proporciones factoriales	Un país exportaría el bien que utiliza intensivamente su factor relativamente abundante e importaría el bien que utiliza su factor relativamente escaso	Eli Heckscher-Berlin Ohlin	1.919-1.933
Nuevas teorías	Deterioro de los términos de intercambio e industrialización por sustitución de importaciones	Se deterioran los términos de intercambio en detrimento de los países exportadores de productos primarios	Hans Singer-Raúl Prebisch	1.950
	Neotecnológica	El territorio con mayor innovación tecnológica abarcará todas las exportaciones de un sector	Posner-Myint-Kravis	1.961-1.951-1.956
	Ciclo de vida del producto	Proceso con varias etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación	Raymon-Vernon-Krugman	1.966-1.980
	Uppsala	Proceso gradual en el tiempo, con una secuencia de aprendizaje que incide sobre el grado de compromiso o implicación en los mercados internacionales	Johanson-Valhne-Wiedersheim-Paúl	1.977-1.975
	Ecléctica	La IED se dará cuando las empresas obtengan ventajas de propiedad, de internacionalización y de localización	Dunning	1.977
	Internalización	Existencia de imperfecciones en el mercado mundial, que restringe las operaciones del comercio e inversión	Rugman	1.981
	Recursos y Capacidades	Describe, explica y predice las relaciones organizacionales	Barney	1.991
	De Redes	Las empresas entrarán a los países en donde tengan relaciones de redes disponibles	Johanson-Mattson	1.988
Nuevo enfoque	Born global, international new ventures international entrepreneurship	El intercambio electrónico de datos, los desarrollos tecnológicos en las aéreas de producción y logística y la reducción de los costos del transporte facilitan la internacionalización	Oviatt y McDougall-Rialp et al.-Bell y Loane-Glavas y Mathews-Mathews et al.-Hernández	2.000-2.005-2.010-2.014-2.015-2.016

Nota. Elaboración propia con base a Santos (2013).

Capítulo II
Internacionalización de las empresas

2.1. Internacionalización de las empresas

2.1.1 Antecedentes

Con la aceleración de la globalización y la interdependencia económica entre países, las empresas se enfrentan a procesos de internacionalización en el mercado internacional, lo que genera incertidumbre con respecto a las estrategias que estas deben seguir, especialmente las pequeñas y medianas (Pymes³) para operar en el escenario internacional (Rosales, 2009; Tabares, 2012 y Porras, 2017).

Este es un tema de creciente discusión en los negocios internacionales, centrado en la interrogante de cómo internacionalizar las empresas dentro del proceso de globalización y de mayor exigencia en el comercio mundial (Griffith, Tamer y Shichun, 2008). Primero, fueron los estudiosos de los costes de transacción y de la dependencia de recursos, después las teorías del aprendizaje organizativo y la de redes y, por último, las investigaciones se han centrado en el desarrollo de las exportaciones (Rufino, 2015; Pérez, 2015) por medio de casos exitosos (Torres, 2015).

La internacionalización es definida como una *estrategia* de crecimiento empresarial de diversificación geográfica que permite disminuir el riesgo al diversificar mercados, también puede diversificar productos, ampliar la demanda, incrementar los ingresos, establecer economías de escala, fortalecer la marca, incluso manejar momentos de crisis y alargar el ciclo de vida del producto y favorece a la innovación y la especialización (Thompson y Strickland, 2004; Araya, 2009; Puerto, 2010; Tabares, 2012; Moreno, 2012; Pereira *et al.*, 2014; Robinsson, 2015; Hanke, 2015; Pérez, Espasandín y Sánchez, 2016).

³ Las PYMES para la Unión Europea (UE) son empresas con menos de 250 trabajadores, un volumen de negocio inferior a 50 millones de euros y un balance general inferior a 43 millones de euros (Santos, 2013) y para la Comunidad Andina de Nacional (CAN, 2009) son empresas con menos de 200 empleados y el volumen de sus ventas igual o menor a 5 millones de dólares.

También, se la conoce como un *proceso*, a través del cual se establecen vínculos complementarios con mercados internacionales que permiten obtener, gradualmente y a lo largo del tiempo, las herramientas requeridas para ingresar a nuevos mercados, venciendo las distancias o barreras culturales y debe responder las siguientes preguntas: ¿por qué se internacionaliza una empresa? ¿cuál es el proceso para llevarlo a cabo? ¿cómo se internacionaliza? y ¿dónde puede localizar sus actividades en el exterior? (Cabral, 2017; Suárez-Ortega, García-Cabrera y Knight, 2016; Frohmann, Mulder, Olmos y Urmeneta, 2016; Pérez, 2015; Robinsson, 2015; Fayos y Calderón, 2013; Berbel, 2008; Ayara, 2009; Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra, 2006; Casillas *et al.*, 2005; Rienda, 2005; González *et al.*, 2003; Autio y Sapienza, 2000; Galán, Galende y González, 2000).

Asimismo, la internacionalización ha sido estudiada a partir de modelos que han sido identificados en el desempeño comercial de la empresa. Como se explica en la *tabla 4*, son diversos los investigadores que plantean, básicamente, tres enfoques fundamentales y un enfoque emergente para las empresas internacionales nacientes o *Born Global*⁴ (Andersen, 2008; Tabares, 2012).

⁴ Como lo explica Santos (2008), algunos autores llaman a este fenómeno “New International Ventures” (Oviatt y McDougall, 1994; Sigala y Mirabal, 2011), otros “Born Global firms” (Knight y Cavusgil, 1996; Knight, 1997; Madsen y Servais, 1997) y otros “Instant Internationals firms” (Miles *et al.*, 1999; Fillis, 2001) y la definen como organizaciones empresariales pequeñas con enfoque estratégico, orientadas a la tecnología que, desde su origen, trata de tener ventajas competitivas significantes a partir del uso de recursos y la venta de sus productos en múltiples países. La característica distintiva de estas nuevas empresas está en que su origen es internacional, como queda demostrado con sus compromisos de recursos (material, de personas, financiero, de tiempo) en más de una nación. (Oviatt y McDougall, 1994; Knight y Cavusgil, 1996; McDougall *et al.*, 2003; Apelund, *et al.*, 2007, Sigala y Mirabal, 2011; Escandón *et al.*, 2013; Echeverri, 2017)

Tabla 4
Perspectivas de Internacionalización

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	TEORÍAS
Perspectiva económica	Objetivo de aprovechamiento de las ventajas económicas basadas en costes del proceso de expansión empresarial. El gerente internacionaliza la empresa con base en una decisión racional. La perspectiva económica explica la existencia de la empresa multinacional.	Teoría de la organización industrial. Teoría de la internalización. Paradigma ecléctico de Dunning. Enfoque macroeconómico.
Perspectiva de proceso	Explica la internacionalización como un proceso en que la empresa compromete cada vez más recursos conforme un aprendizaje incremental de acumulación de conocimiento, experiencia, recursos y capacidades cuando accede a mercados internacionales	El modelo de Uppsala / escuela nórdica. El enfoque de innovación. El modelo del ciclo de vida internacional del producto de Vernon.
Enfoque de Redes	La entrada en mercados exteriores se produce como gracias a interacciones continuas entre organizaciones locales y sus redes. Las oportunidades en mercados exteriores llegan a la empresa local a través de los miembros de la red.	Enfoque de redes.
Fenómeno Global	Las empresas denominadas como <i>Born Global</i> son aquellas que nacen siendo internacionales desde su fundación.	Born Global.

Nota. Andersen (2008); Tabares (2012)

Los modelos o enfoques teóricos de internacionalización mantienen un alcance descriptivo sobre los procesos de internacionalización o sobre la toma de decisiones de las empresas, pero no logran explicar el éxito o fracaso obtenido, sólo la identificación de la estrategia asumida por la empresa puede explicar este último (Robinson, 2015).

Son múltiples los objetivos a alcanzar mediante la internacionalización señalados por estas teorías tales como la apertura de nuevos mercados, la reducción de costes de producción, buscar protegerse de la competencia e incrementar la eficiencia de la estructura de producción y distribución, apoyándose, principalmente en aspectos tales

como la capacidad de producción, de marketing, de investigación y desarrollo de la empresa (Malca, 2008; Araya, 2009).

Igualmente, la internacionalización, en el caso particular de las PYMES pueden aprovechar los mercados internacionales y explorar nichos de mercado en varios países, mejorando su potencial de ingresos y beneficios (Luostarinen, 1979) y recuperar sus gastos de I+D y comercialización, a través de mayores ventas y beneficios y mantener su competitividad explotando los mercados extranjeros (Yongyoon y Moon-Soo, 2014).

Yongyoon y Moon-Soo (2014) hallaron que los principales temas abordados en la internacionalización empresarial se centraban en aspectos relacionados con la orientación empresarial (Hult, Hurley y Knight, 2004; Lumpkin y Dess, 1996), la actividad de I+D+i y/u orientación tecnológica (Becheikh, Landry y Amara, 2006; Chesbrough, 2003; Raymond y St-Pierre, 2010; Pangarkar, 2008), el acceso a información o conocimiento (Hoffman, Parejo, Bessant y Perren, 1998), el incremento del aprendizaje (Rhee, Park y Lee 2010; Slater y Narver, 1995), la relación entre la estrategia de internacionalización y el desempeño de las PYMES (Loth y Parks, 2002; Pangarkar, 2008). De este modo, se centraron en estudiar los factores clave en el éxito de las PYMES:

Así, son varios los estudios centrados en el éxito de las PYMES en los que aparecen conceptos emergentes que han ayudado a analizar este éxito empresarial. Entre esos conceptos, destacan algunos como los gigantes medianos (Simon, 1992), bueno a genial (Collins, 2001), el campeón oculto (Simon, 2007), las empresas de alto crecimiento (Moreno y Casillas, 2007) y la innovación post-catch-up (Lee y Rhee, 2008),

Por otro lado, la identificación de los determinantes de una internacionalización exitosa se ha centrado en la clasificación de determinadas variables atendiendo a siete categorías adaptadas en el concepto de campeón oculto de Simon. Dichas variables son las relaciones con los clientes-servicio, los mercados-competencia, el gobierno relaciones

y redes, las organizaciones, el liderazgo y la gestión de recursos humanos (HRM), las estrategias, los productos y la innovación, y, por último, la internacionalización, concluyendo que las estrategias de internacionalización y los mercados exteriores no tienen relación con el desempeño de las PYMES, contradiciendo trabajos tales como el de Lu y Beamish (2001).

La internacionalización no es un proceso sencillo, por ello, se recomienda que el Estado, las empresas y las diversas instituciones involucradas puedan establecer políticas claras, con acciones conjuntas y diagramadas a largo plazo, con una línea de financiación garantizada, operaciones simples y transparentes y el establecimiento de sectores prioritarios (Cabral, 2017).

En el área de negocios internacionales, algunos estudios abordan la importancia de las instituciones del estado en el proceso de internacionalización, por medio de políticas y acciones estatales (Yeung, 2002; Garg y Delios, 2007; Chittoor, Sarkar, Ray y Aulakh, 2008; Kumar, Mudambi y Gray, 2013;). Ha habido algunas mejoras recientes en la comprensión de la influencia del Estado en la internacionalización de las empresas (Cuervo-Cazurra *et al*, 2014; Musacchio y Lazzarini, 2014; Musacchio, Lazzarini y Aguilera, 2015), donde los estudios de Hofstede (2001, 2004) incorporan el papel relevante que la cultura y los valores locales juegan en la internacionalización empresarial.

Por otro lado, Finchelstein (2017) examina diferentes acciones estatales para dar forma al proceso de internacionalización de grandes empresas en Argentina, Brasil y Chile. Además, sostiene que las acciones directas producen una internacionalización más diversificada por sector y un ritmo de internacionalización más rápido. Estas acciones se caracterizan por políticas estatales (disponibilidad de capital) que fortalecen las condiciones del mercado y que afectan a las empresas grandes.

2.1.2 La internacionalización como estrategia

La globalización de la economía mundial exige estrategias ofensivas audaces para conseguir en él nuevas posiciones y estrategias defensivas potentes que protejan las ya ganadas (Thompson y Strickland, 2004). En la disciplina de estrategia empresarial encontramos como estrategias genéricas que puede desarrollar una empresa a desarrollar en un mercado la de “liderazgo en costos”, la de “diferenciación” o la derivación de ambas en un “enfoque” (Porter, 1982; Thompson y Strickland, 1994), y para la internacionalización son precio, diferenciación y especialización, gracias a las tecnologías de gestión de la calidad y flexibilidad productiva (Fjeldstad y Haanaes, 2001; Leitner y Güldenbergh, 2010).

Cuando una empresa decide entrar en mercados extranjeros puede optar por diversos tipos de estrategias, las que deberá interpretar de acuerdo a la realidad y sacar el mejor provecho de ella. Cada estrategia de internacionalización posee características propias y sus usos se analizan, seleccionan y ajustan a los requerimientos de las empresas (Puerto, 2010). Tanto los factores externos como los factores internos, influyen en la elección de la estrategia de entrada en mercados internacionales; en este punto es importante considerar los criterios de evaluación de los distintos modos de entrada y el grado de coordinación, guiadas por la situación de cada lugar, las condiciones culturales, demográficas y de mercado, que varían entre los países (Araya, 2009; Thompson y Strickland, 2004; Jarillo, 1992) y son: estrategia internacional, estrategia multidoméstica, estrategia transnacional y estrategia global.

2.1.2.1 Modos de entrada

2.1.2.1.1 Estrategia internacional

Las empresas pueden optar por la *estrategia internacional*, que es un cambio de enfoque estratégico de la empresa de un país a otro, de conformidad con las condiciones locales, los gustos y preferencias de los compradores, este proceso de ajuste, implica

elevar los costes de producción y de mercadeo, todo depende de la estandarización y adaptación del producto. Es decir, se utiliza cuando se derivan enormes diferencias en las condiciones culturales, económicas, políticas y competitivas entre los países (Thompson y Strickland, 2004; Canals, 1994).

2.1.2.1.2 Estrategia multidomestica

Se adopta la *estrategia multidoméstica*, cuando se entiende que cada mercado es diferente, por lo tanto, se introducen productos a mercados extranjeros para satisfacer sus necesidades locales y responder a diversos intereses nacionales, adaptados a su estilo de vida, creencias y motivaciones.

2.1.2.1.3 Estrategia transnacional

Se acoge una *estrategia transnacional*, cuando se coordinan las operaciones nacionales en todos los países para capturar economías de escala, al mismo tiempo, mantiene la habilidad de responder a los intereses y preferencias nacionales (Jarillo, 1992).

2.1.2.1.4 Estrategia global

Asimismo, las empresas pueden escoger la *estrategia global*, que es seleccionada cuando se orientan al mercado mundial y buscan una ventaja competitiva al capitalizar las economías asociadas con el diseño de productos estandarizados, producción en escala global y control centralizado de las operaciones mundiales (Jarillo, 1992). Su puesta en marcha implica, moverse dentro de un esquema donde se integren y regularicen las decisiones estratégicas para alcanzar identidad y vender en todo el mundo, donde debe existir una demanda significativa (Thompson y Strickland, 2004).

2.1.2.2. Formas de internacionalización

Las diferentes formas de internacionalizarse de las empresas son exportación, licencias (productivas), franquicias, *joint Ventures e Inversión Directa en el Extranjero (IDE)*. Las alianzas internacionales y las exportaciones son el modo más comúnmente

utilizado (Tabares, 2012; González, Cornejo y Manuel, 2003; Rialp, 1999), mientras que en un grado más avanzado se encuentra la inversión directa extranjera (IDE). (**Fuente especificada no válida.**)

2.1.2.2.1. Las licencias.

En *las licencias productivas*, las empresas conceden a través de acuerdos legales, permisos a empresas extranjeras para que usen su tecnología o produzcan y distribuyan sus productos. El riesgo que proporciona es una desventaja por perder cierto control sobre su uso; Sin embargo, la empresa se aparta de asumir los costos y riesgos que implica ese tipo de decisiones (Thompson y Strickland, 2004).

Las franquicias o formas de propiedad compartida, consiste en exportar la fórmula de comercialización del producto y la marca, toman su fuerza a partir del conocimiento de algún proceso específico, de alguna forma de hacer las cosas o de alguna marca especial que ya tenga reconocimiento mundial, está limitada por la libertad de acción de acuerdo al producto o marca, su desventaja es que puede generar problemas de gestión (Berbel, 2008; González *et al.*, 2003). Se trata de una forma de licencia mediante la cual una empresa matriz, el franquiciador (franquiciador), otorga a una entidad independiente, el franquiciatario, el derecho de hacer negocios de la manera prescrita (Czinkota, Ronkainen y Donath, 2004; Rosado-Serrano, Paul y Dikovac, 2018). De hecho, las PYMES han utilizado este método para expandir su negocio durante una centena de años (Dant y Grünhagen, 2014; ITA, 2016). Las teorías que explican la existencia y funcionamiento de las franquicias son variadas, destacando la visión basada en recursos (RBV), la teoría de capacidades organizativas y la teoría de la escasez de recursos que argumentan que las empresas autorizan a explotar recursos raros y valiosos en el extranjero para acceder a recursos escasos, especialmente capital y recursos gerenciales para expandirse rápidamente (Alon y McKee, 1999).

Rosado-Serrano et al. (2018) resume así el fundamento de estas teorías: 1. La RBV, surge cuando una empresa posee un conjunto único de recursos, como la base de las capacidades, o la capacidad de desplegar recursos de manera eficiente y efectiva, las cuales son difíciles de imitar para otras empresas (Hoffman et al., 2016), 2. La teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975), considera a las empresas como agentes eficientes que subcontratan actividades a agentes externos (Coase, 1937), que pueden proporcionarlas a un costo menor en comparación con el desempeño interno (Hennart, 2000; Baena y Cerviño, 2014) y, 3. La teoría de la relación explica el proceso inicial de selección de socios y contextualiza las relaciones entre empresas siendo la base de las mismas la relación de confianza (Doherty y Alexander, 2004). Además, destacan la comunicación y el apoyo mutuo más que en la amenaza de consecuencias negativas en caso de incumplimiento del contrato (Merrilees, 2014).

Las investigaciones sobre franquicias nacionales e internacionales se han centrado en responder dos preguntas ¿cuáles son los factores determinantes de la franquicia? Destacando, entre otros factores, la búsqueda de ganancias, la saturación del mercado y la fuerte competencia) (Alon y McKee, 1999; Elango, 2007; Madanoglu, Alon y Shoham, 2017) o explicando ¿por qué las empresas nacionales participan en franquicias internacionales? Destacando, entre otros factores, las limitaciones de recursos, la falta de conocimiento extranjero y las perspectivas limitadas de crecimiento. Los franquiciadores internacionales del siglo XXI operan dentro de una red de relaciones interconectadas, que no siempre controlan, como las fuerzas institucionales y de mercado y las restricciones políticas, entre otros. A nivel internacional, la adopción directa de franquicias es muy limitada debido a los altos costes de control implicados (Rosado-Serranoa, Paul y Dikovac, 2018).

Entre los factores determinantes macroambientales encontramos, en primer lugar las condiciones del mercado (el bajo crecimiento económico, la intensa competencia y la

demanda impredecible) (Alon, 2006). En segundo lugar, la incertidumbre ambiental en el país receptor es alta (alta inestabilidad política, económica y monetaria) para mantener la flexibilidad, minimizar los riesgos de inversión y los costes de transacción, como los costes de control, de adaptación y aquellos asociados a los tipos de cambio (Fladmoe-Lindquist y Jacque, 1995; Contractor y Kundu, 1998a, 1998b; Castrogiovanni, Combs y Justis, 2006). A continuación destacan las distancias geográficas y culturales que afectan negativamente el nivel deseado de internacionalización del franquiciador (Alon, 2006; Baena, 2012). En cuarto lugar, los factores políticos, económicos y legales pueden aliviar o aumentar el riesgo al participar en acuerdos de franquicia principal en países extranjeros (Alon, 2006; Buchan, 2014; Huszagh *et al.*, 1992). En quinto lugar, los factores competitivos internos, reducen las ganancias domésticas y aumentan el deseo de expandirse a los mercados internacionales mediante la concesión de franquicias (Alon, 2006; Eroglu, 1992; Huszagh *et al.*, 1992).

Las sociedades conjuntas o joint ventures, es una licencia de tipo 50/50, donde la compañía local compra parte de un negocio extranjero o se une a una empresa extranjera para crear una nueva entidad y desarrollar una actividad económica productiva, con un equipo de administradores para compartir el control operativo (Jarillo, 1991; Hill, 2001; Bradley, 2006).

2.1.2.2.2. Las alianzas estratégicas o internacionales.

Las alianzas estratégicas o internacionales, permiten a la empresa concentrarse en sus competencias distintivas. Se trata de acuerdos de cooperación entre competidores reales o potenciales que facilitan la entrada a los mercados extranjeros, que unen sus empresas para maximizar beneficios y minimizar riesgos. Se trata de un modo de entrada versátil y el más flexible que se puede llegar a ajustar a cualquiera de los sectores de producción (Canals, 2000; González *et al.*, 2003).

2.1.2.2.3. Las exportaciones.

La exportación es la venta de bienes de producción nacional a compradores que están en otro país. Es el modo más popular y primario de internacionalización, utilizado por las empresas de menor tamaño relativo, puesto que, requiere menor cantidad de recursos financieros, humanos e implica un riesgo menor (Leonidou, Katsikeas y Samiee, 2002; Lamb *et al.*, 2006; Adasme-Berrios *et al.*, 2012; Virgier *et al.*, 2016; Pérez *et al.*, 2016). El resultado exportador se puede medir con ciertos indicadores tales como la propensión exportadora (Bilkey, 1978), la intensidad exportadora o la probabilidad exportadora (López, 2004), el desarrollo exportador (González, Navarro y Peña, 2010), la actitud frente a la exportación (Grisprud, 1990) o el tamaño medio de las exportaciones (Berthou y Vicard, 2013).

Los principales problemas que presentan las exportaciones de las PYMES, de acuerdo al criterio de Leonidou (2004), se relacionan con la información, funcionalidad y mercadotecnia (factores internos) y los concernientes al procedimiento, gobierno, tareas y ambientales (factores externos).

2.1.2.2.4. La inversión directa en el extranjero (IDE)

En la IDE, los empresarios recompran a su socio extranjero o hacen una inversión directa en una filial extranjera, ya sea de fabricación o de distribución, reservan el control absoluto sobre todas las operaciones del destino y actividades, ya sea en plena propiedad o mediante acuerdos de cooperación, asumiendo un mayor riesgo, por los requerimientos de capital (Sallenave, 1985; Bradley, 2006; Berbel, 2008).

Para Berbel (2008) el modo de entrada a mercados extranjeros está condicionado por una serie de factores relacionados con el entorno, las capacidades y actitudes de la propia empresa, por eso es una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la empresa, ya que ésta ejercerá una gran influencia en su éxito empresarial futuro. A medida que se incrementa el grado de control ejercido por la empresa sobre la

operación externa, el riesgo asumido se incrementa debido al aumento de la responsabilidad en la toma de decisiones y al mayor compromiso de recursos, pero los beneficios potenciales a mediano plazo también tienden a ser mayores. Las combinaciones de estas variables condicionan los modos de entrada.

2.2. Determinantes del éxito exportador en las empresas

Tener éxito en un entorno global significa ser capaz de lidiar con la carga del cambio constante, tomar decisiones arriesgadas con resultados impredecibles, tener una visión y transmitirla a los demás empleados, elegir una óptima estrategia y motivar a los empleados para poner en práctica los objetivos fijados (Paunović y Prebežac, 2010), tener una economía equilibrada, basada en un sistema económico plural, un sector privado tradicional, un sector público eficaz y un sector creciente de economía social (Stiglitz, 2008; Álvarez, 2016).

Diversos son los estudios que relacionan el éxito exportador (estrategia de internacionalización) con factores específicos, así tenemos a Anderson *et al.* (2004) que analizan cómo diferentes contingencias críticas del entorno interno y externo de una compañía explican su participación en las actividades internacionales y crecimiento de las exportaciones, como la percepción del gerente en un entorno dinámico y cambiante. Sin embargo, al sumar los ingresos sobre las ventas extranjeras, son la experiencia internacional del emprendedor, su edad, la formación profesional y su actitud hacia el riesgo las que explican por qué algunas firmas continúan su crecimiento en las actividades internacionales (Sebastian, 2009; Escandón *et al.*, 2014; Pérez-Suárez y Espasandín, 2014).

El movimiento hacia el exterior involucra el acceso a mercados extranjeros, toma de decisiones de directivos (costos de producción/ventajas), establecimiento de redes para la extensión y penetración internacional (Echeverri, 2017).

Es imprescindible que las empresas aborden la solución a sus déficits de eficiencia de una manera integral. La inversión en tecnología de la información y comunicación (TIC) es condición necesaria, pero no suficiente (Thompson y Strickland, 2004; Pérez-Suárez y Espasandín, 2014). Se requieren otros esfuerzos como la reestructuración organizativa, la capacitación del trabajo, la reformulación de las relaciones laborales y de la gestión de recursos humanos, y la presencia de una cultura innovadora, sin aquello, difícilmente esta inversión generará retornos sostenidos en forma de mejoras de eficiencia. Sin duda, y como demuestra la experiencia, los tiempos de crisis son buenos momentos para la reformulación empresarial (Torrent-Sellens y Ficapal-Cusí, 2010).

Esteve-Pérez y Rodríguez (2013) consideran, que la capacidad de exportar de una compañía está dada bajo un indicador de competitividad, generalmente las empresas exportan por considerarse más productivas que otras (Silva, Afonso y Africano, 2013). Por lo que, Thompson y Strickland (2004) relacionan el mercado, con el producto y con el potencial de crecimiento. También se muestran ventajas competitivas al vincular el diseño de una estrategia competitiva internacional (especialización sectorial, tamaño empresarial, inversión en innovación, comercio electrónico y grado de internacionalización), es decir a mayor competitividad mayor grado de internacionalización (Pérez, 2015).

El trabajo realizado por Cabral (2017) revela que para la competitividad de la empresa es primordial la ventaja de localización, ya que las peores situadas en ciudades distantes y sin acceso a ciertos recursos para la internacionalización están por detrás de aquellas que estén mejor localizadas; así como la asociatividad que posibilitan su interacción y cooperación; y los acuerdos comerciales benefician sus negocios en el extranjero. Adicionalmente son importantes los elementos como la calidad de producto, el compromiso de la plana directiva y el conocimiento de los clientes del mercado, el

precio, la adaptación del producto y el acceso a información sobre mercados extranjeros (cabral 2017).

Las condiciones actuales del mercado y la búsqueda constante de nuevos ingresos llevan a las empresas a intensificar la exploración de nuevas alternativas que les permitan crecer subsanando los efectos de la competencia global. Las estrategias de internacionalización como medio de crecimiento toman sentido cuando se mejora la productividad y se innova, es decir, cuando alcanza una condición que le garantice con éxito la entrada a los mercados extranjeros y estabilidad en su permanencia (Puerto D. , 2010). Es así, como el empresario puede decidir atacar nuevos mercados cuando su capacidad competitiva sea comparable con la de los mejores. Si lo hace la empresa crecerá y reforzará su posición competitiva al incrementar su volúmen y gozar de ventajas de la especialización (González *et al.*, 2003).

El éxito en la internacionalización de las empresas está dado por sus estrategias y nivel de compromiso, la toma de decisiones, en la cualificación del personal, en la capacidad de innovar y crear oportunidades de negocios, en la cooperación empresarial, financiamiento y la adopción de tecnologías de la información (Rosales, 2009; CEPAL, 2013; Bastos, Vásquez y López, 2016).

Los factores que conducen a la internacionalización de los mercados son aquéllos derivados de la reducción de los costos de transacción (necesidad del vendedor de proteger el conocimiento y propiedad intelectual, la calidad de los productos, evitar los costos de búsqueda, negociación y ruptura de los contratos, compensar la ausencia de mercados, evitar y explotar intervenciones gubernamentales) (Trujillo *et al.*, 2006). Inicia con un análisis sistemático de las posibilidades de expansión de la empresa o por iniciativa y facilidades del gobierno, los impulsores o promotores de este proceso son internos (cámaras de comercio, asociaciones, los bancos, los agentes gubernamentales)

o externos (empresas que solicitan productos, componentes o maquinarias, los importadores extranjeros, agentes de exportación y otros (González *et al.*, 2003).

El trabajo de Suárez-Ortega *et al.* (2016) sugiere a las organizaciones públicas y empresas privadas, que las agencias de apoyo a la exportación deben adaptar los servicios que ofrecen en función del tipo y la relevancia del conocimiento que cada Pyme precisa, para expandirse en una economía en desarrollo, así como prestar atención a las condiciones particulares y a las propias e incluso contactar con otros directivos cercanos que hayan guiado a sus empresas con éxito en la entrada a este de mercados.

Berbel (2008) diferencia las características propias de las empresas manufactureras de las de servicio, ya que no se pueden adaptar para explicar su proceso de internacionalización debido al nivel de intangibilidad, para ello toma como referencia el paradigma ecléctico desarrollado por Dunning (1980:10) que especifica las ventajas de localización, de propiedad y de internalización como relevantes para planificar la estrategia de internacionalización.

Vigier *et al.* (2016), sustentan que el acceso al financiamiento es determinante en la internacionalización. Sin embargo, obtener dicho financiamiento, resulta una tarea muchas veces imposible en los países en desarrollo donde la volatilidad de las economías e inestabilidades políticas y sociales perjudican el desarrollo del sistema financiero y, por ende, agravan los problemas de asignación crediticia. Igualmente, Coello (2016) y Vigier *et al.* (2016) manifiestan que la persepción de las acciones del gobierno para fomentar las exportaciones no tienen mayor relevancia, no así las fuentes de financiamiento y capacitación continua.

Para que las empresas internacionales sobrevivan ante la globalización y la alta competencia son claves la estrategia y el grado de intensidad de las empresas, ventajas que se derivan de la capacidad que tiene ésta para coordinar actividades en la cadena de valor agregado (Araya, 2009). Estas condiciones las comparten Bastos *et al.* (2016) y

presentan otras como el nivel de compromiso de las empresas en la toma de decisiones racionales, profesionalización de las funciones dentro de ellas, la capacidad de innovación para ser competitivas, la adaptación de las TIC en el uso óptimo de los recursos y en la capacidad de expansión.

García-Cabrera y García-Soto (2016) estudian la calidad del entorno a través de elementos que pueden condicionar la internacionalización de las empresas, como las leyes generales y específicas, valores culturales y el conocimiento disponible en ámbitos de relevancia para la internacionalización empresarial y, concluyen que le corresponden a las autoridades y organismos tanto públicos como privados asumir un mayor protagonismo en el desarrollo de entornos institucionales competitivos, bajo el sustento de marcos normativos estables, una exitosa praxis empresarial y cultural. Como referencia adicional, González-Izquierdo (2013:32), sostiene “que las políticas de fomento de la internacionallización deben complementarse con políticas internas de mejora de competitividad, pues la clave de un sector exterior potente es contar con un mercado doméstico altamente competitivo”.

Jiménez y Ramírez (2017) analizan las prácticas y evidencias según las dimensiones de la responsabilidad social empresarial (RSE) económicas, sociales y ambientales que ha permitido un proceso de internacionalización destacado en el mercado local, regional, nacional y global, y concluye que se convierte en una herramienta de competitividad para las empresas que quieren incurcionar en mercados extranjeros, así lo prefieren los consumidores, demandando mayores cantidades de los productos y servicios, esto puede configurar un modo de entrada en mercados internaiconales.

Hanke (2015) evalúa las estrategias en un aspecto ventajoso de la internacionalización temprana, y evidencia que la mano de obra altamente capacitada y mantener las operaciones comerciales en el país permite cubrir costos de personal,

facilita y posibilita el acceso a financiamiento. La acumulación de conocimientos y experiencia sobre mercados globales a través de clientes, contactos y la participación en programas internacionales, contribuye al desarrollo de distintas capacidades y al establecimiento de rutinas organizacionales dentro de un corto tiempo (Hanke, 2015)

La investigación desarrollada por González y Puig (2015) sobre la orientación internacional y la supervivencia de las empresas concluye que los negocios creados e internacionalizados han sobrevivido más tiempo y tienen un menor riesgo de fracaso que sus homólogos no internacionalizados, que las empresas exportadoras y exportadoras-importadoras están relacionadas con una mayor tasa de supervivencia con respecto al efecto de factores de riesgo como antigüedad y subsector de actividad, las empresas de mayor edad y de más alto valor agregado tienen también una mayor probabilidad de permanencia en el exterior.

El resultado exportador es consecuencia de múltiples factores interrelacionados y está determinado por los internos (tamaño, calidad de los productos, antigüedad, forma jurídica, características de los directivos o percepciones de éstos sobre la actividad exportadora) y los proactivos (el aprovechamiento de economías de escala, la producción de bienes con características únicas o la identificación de las mejores oportunidades en el exterior) (Pérez *et al.*, 2016). Asimismo, Martínez (2006) manifiesta que son cuatro los factores críticos que dificultan o potencian el desempeño exportador, las habilidades gerenciales, estrategias de mercadotecnia, condiciones financieras y factores generales.

La *tabla 5* se presenta con la finalidad facilitar una mirada rápida y establecer comparación sobre los determinantes de éxito y las perspectivas teóricas en la internacionalización en las empresas, que a modo de conclusión han arrojado algunas investigaciones de varios autores citados en el presente trabajo.

Tabla 5

Determinantes de éxito y perspectivas teóricas en la Internacionalización

Determinantes del éxito exportador	Autores	Perspectivas de las teorías en la internacionalización			
		De proceso	Económicas	De Redes	Born Globals
Activos (infraestructura)	Araya, 2009; Bastos <i>et al.</i> , 2016; Carrillo y Micheli, 2017; Coello, 2016; Torrent-Sellens y Ficapal-Cusí, 2010.	Canals; Enfoque de recursos.	Dunning		
Capital humano (actitud y compromiso,	Bastos <i>et al.</i> , 2016; Escandón <i>et al.</i> , 2014; Medina <i>et al.</i> , 2014; Fayos y Calderón, 2013; Lago <i>et al.</i> , 2013; Paumovic y Prebezac, 2010; Pérez <i>et al.</i> , 2016; Torrent-Sellens y Ficapal-Cusí, 2010.	Modelo de Uppsala; Canals; Enfoque de recursos.			
Tecnología, Innovación e I+D	Bastos <i>et al.</i> , 2016; CEPAL, 2013; Fayos y Calderón, 2013; Lago <i>et al.</i> , 2013; Medina <i>et al.</i> , 2014; Neves <i>et al.</i> , 2016; Ocampo, 2008; Pérez, 2015; Pérez-Suárez y Espasandín, 2014; Torrent-Sellens y Ficapal-Cusí, 2010; Puerto, 2010; Rosales, 2009; Thompson y Strickland, 2004.	Vernon; Canals; Enfoque de recursos.	Dunning		Born global
Conocimiento e información de los mercados	Berbel, 2008; Calderón <i>et al.</i> , 2009; Fayos <i>et al.</i> , 2009; García-Cabrera y García-Soto, 2016; Paumovic y Prebezac, 2010; Pérez <i>et al.</i> , 2016; Suárez-Ortega <i>et al.</i> , 2016.	Modelo de Uppsala;	Dunning	Redes	

Marketing	Calderón <i>et al.</i> , 2009; Fayos <i>et al.</i> , 2009; Fayos y Calderón, 2013; González y Puig, 2015; Medina <i>et al.</i> , 2014; Núñez, 2006; Suárez-Ortega <i>et al.</i> , 2016; Pérez <i>et al.</i> , 2016.	Modelo de Uppsala; Vernon; Enfoque de recursos.		
Economías de escala	Pérez <i>et al.</i> , 2016.	Vernon; Canals		
Ventaja competitiva	Bastos <i>et al.</i> , 2016; Esteve-Pérez y González <i>et al.</i> , 2003; Rodríguez, 2013.	Modelo de Uppsala; Canals; Enfoque de recursos.	Organización industrial; Teoría de la internalización; Dunning; Ventaja competitiva	Redes
Pyme	Martínez, 2006.	Modelo de Uppsala; Canals; Enfoque de recursos.	Ventaja competitive	
Grandes empresas	Escandón <i>et al.</i> , 2014; Lago <i>et al.</i> , 2013; Medina <i>et al.</i> , 2014; Pérez-Suárez y Espasandín, 2014; Pérez, 2015; Pérez <i>et al.</i> , 2016.	Vernon; Canals; Enfoque de recursos.	Organización industrial; Teoría de la internalización; Dunning; Ventaja competitiva	Redes
Experiencia	Bastos <i>et al.</i> , 2016; González y Puig, 2015; Pérez <i>et al.</i> , 2016; Pérez-Suárez y Espasandín, 2014; Escandón <i>et al.</i> , 2014; Lago <i>et al.</i> , 2013; Sebastian, 2009; Anderson <i>et al.</i> , 2004	Modelo de Uppsala; Enfoque de recursos.		
Costos de producción y operación	Núñez, 2006; Trujillo <i>et al.</i> , 2006	Modelo de Uppsala; Vernon	Organización industrial; Teoría de la internalización; Dunning	

Percepción del riesgo en operaciones	Anderson et al., 2004; Paumovic y Prebezac, 2010.	Modelo de Uppsala;	Dunning	Born global
Localización	Berbel, 2008; Cabral, 2017; Carrillo y Micheli, 2017; Pérez-Suárez y Espasandín, 2014.	Canals	Dunning	
Responsabilidad social empresarial (RSE)	Fayos y Calderón, 2013; Jiménez y Ramírez, 2017.			
Empresas productivas	CEPAL, 2013; Lago <i>et al.</i> , 2013; Pérez <i>et al.</i> , 2016; Puerto, 2010; Silva <i>et al.</i> , 2013.			
Permanencia en mayor número de mercados	González y Puig, 2015; Pérez, 2015.			Born global
Rivalidad	Calderón <i>et al.</i> , 2009; Fayos <i>et al.</i> , 2009; Fayos y Calderón, 2013.	Canals; Enfoque de recursos.		
Barreras a la entrada	Cabral, 2017; Calderón <i>et al.</i> , 2009; Echeverri, 2017; Fayos <i>et al.</i> , 2009; García-Cabrera y García-Soto, 2016; Pérez <i>et al.</i> , 2016; Rosales, 2009.	Canals	Dunning	
Consolidación doméstica	González-Izquierdo, 2013; Pérez-Suárez y Espasandín, 2014.	Vernon; Canals		
Características del sector	Pérez, 2015; Pérez-Suárez y Espasandín, 2014.	Canals		Redes
Alianzas	Cabral, 2017; CEPAL, 2013; González y Puig, 2015; Lago <i>et al.</i> , 2013			Redes

**Acceso a
financiamiento**

Calderón *et al.*, 2009; CEPAL,
2013; Coello, 2016; Fayos *et al.*,
2009; Fayos y Calderón, 2013;
Lago *et al.*, 2013; Vigier *et al.*,
2016.

Nota. Elaboración propia

2.3. Modelo teórico de factores determinantes en la internacionalización de las empresas atuneras ecuatorianas

En el capítulo anterior se recopilan algunas teorías que definen y muestran la evolución de la práctica científica en el área del conocimiento del comercio internacional, se explica su génesis, dinámica y comportamiento de los agentes económicos sobre la relación comercial entre los países. Asimismo, se proponen modelos empíricos que tratan de explicar el proceso de internacionalización y su relación con diversas perspectivas teóricas que explicarían su proceder.

Por consiguiente, para abordar la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos planteados se presenta una propuesta de modelo que estará anclado sobre dos bases principales, por un lado, el componente sobre la medida de éxito de la internacionalización de las empresas del sector atunero ecuatoriano, con sus características, y por otro, los factores determinantes, considerados exitosos, en el proceso de internacionalización de las empresas atuneras ecuatorianas, también con sus respectivos indicadores tomados de la literatura abordada, tales como sostenibilidad ambiental y social, tecnología de la información y comunicación (TIC), investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), financiamiento y gestión de recursos humanos.

Para aquello, se consideran los hallazgos encontrados en la *tabla 4*, donde se ligan diferentes determinantes de éxito con las perspectivas teóricas de la internacionalización de las empresas. Además de realizar un análisis sectorial, en este caso del atunero en el capítulo III, y con ello, se seleccionan aquellas posibles variables que, con mayor frecuencia se muestran en los procesos de internacionalización de las empresas atuneras ecuatorianas, y que puedan medir su éxito. Estos factores son.

2.3.1. Sostenibilidad ambiental y social

El sector de alimentos ha experimentado un crecimiento en el número de iniciativas relacionadas con la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)⁵ (Freeman *et al.*, 2010), sus dimensiones principales son la responsabilidad social y la ambiental (Luhmann y Theuvsen, 2016), aspectos que se están tratando con una marcada preocupación (Uchida *et al.*, 2014; Giudice *et al.*, 2018) donde la responsabilidad ambiental se relaciona principalmente con las actividades corporativas que protegen el ambiente, mientras que la responsabilidad social se refiere a las iniciativas que protegen el bienestar social de los actores (Lockett *et al.*, 2006).

Giudice *et al.* (2018), evalúan el impacto de las certificaciones sociales y ambientales relacionadas con la RSE en el proceso de formación del precio del mercado de atún en conserva (preferencias del consumidor con respecto a los aspectos de la RSE), estos estudios son escasos y generalmente los resultados son contradictorios (Hartmann, 2011) y destacan que la presencia de certificaciones de RSE tienen un impacto positivo relacionadas con la responsabilidad ambiental sobre el precio de mercado, en cambio, la presencia de certificaciones de responsabilidad social no parece afectar el equilibrio del mercado (Maretteetal, 2008; Giudice *et al.*, 2018).

Los consumidores buscan atributos de sostenibilidad⁶ ambiental y social en el atún en lata. La FAO (2016) estima que casi el 25% del atún procesado se vende en conserva. Europa es el mercado de atún en conserva más grande del mundo e Italia representa uno de los principales mercados para el consumo de atún, con 2,33 kg al año por habitante (Fattore *et al.*, 2015). Con respecto a la dimensión ambiental, los consumidores prefieren

⁵ La RSE es un concepto por el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y en su interacción con sus accionistas sobre una base voluntaria (Comisión Europea, 2001).

⁶ El término sostenibilidad surgió por primera vez en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre desarrollo humano de 1972 en Estocolmo (Blackburn, 2007; Carrilo-Hermosilla *et al.*, 2009; Mendonça *et al.*, 2012; Pacheco, *et al.* 2018).

los productos ecológicos más que sus homólogos ordinarios. Los productos con certificaciones ambientales tienen un precio más alto que los productos regulares no certificados, mientras que aquellos con certificaciones sociales tienen un precio similar al de los productos regulares. Los consumidores prefieren elegir el atún enlatado con certificaciones ambientales o sociales en lugar del producto no certificado (Leadbitter y Benguerel, 2014; Giudice et al., 2018). Para cumplir los objetivos de sostenibilidad la evidencia empírica apunta hacia el etiquetado ecológico y certificaciones, como los que sugiere Marine Stewardship Council (MSC)⁷ (Kotchen, 2013; Chin-Hwa, et al, 2017), que por medio de ciertos estándares garantizan que los productos provienen de empresas que realizan buenas prácticas en certificaciones y ecoetiquetado.

Asimismo, los consumidores más jóvenes parecen estar dispuestos a pagar más por productos con ciertos atributos como: el tipo de envase, conservante utilizado, marca, método de procesamiento, presencia de un reclamo nutricional y certificaciones ambientales, información relevante para evaluar el costo-beneficio de cada atributo (Romani et al., 2016).

Existe un crecimiento en la preferencia de los consumidores hacia la sostenibilidad relacionados con los productos del mar (Marousek et al., 2015). Importantes cuestiones ambientales y sociales relacionadas con la pesca están en juego (Banterle et al., 2018). Algunos atributos de credibilidad más articulados incluyen una amplia gama de características intangibles e interconectadas, como la conservación ambiental y del ecosistema, el origen del producto, la creación de empleo, el apoyo a pequeñas empresas, la preservación de las comunidades rurales locales y sus derechos (Brécard et al., 2009). Hasta ahora, es posible observar, en una parte, la proliferación de diferentes

⁷ MSC establece los estándares para la pesca sostenible y trazabilidad de los productos pesqueros sostenibles con certificación y mantiene a su vez, en colaboración con ASC, un estándar para el cultivo y recolección de las algas marinas.

certificaciones destinadas a gestionar y conservar los recursos marinos y, en el otro, proteger a las comunidades locales (Parkes *et al.*, 2010).

Las certificaciones pueden diferir en relación con la propiedad del estándar y el tipo de atributos certificados relacionados con CSR. Con respecto a la propiedad del régimen, es posible distinguir: los esquemas de certificaciones de terceros, los protocolos internacionalmente aceptados provistos por las ONG (por ejemplo, las directrices de la FAO); esquemas de etiquetado privado que imponen la adopción de reglas para la pesca sostenible (principalmente reglas y protocolos establecidos por los minoristas); y certificaciones aprobadas por gobiernos nacionales principalmente orientadas a la conservación de la biodiversidad marina local (por ejemplo, salmón escocés, captura de Queensland, pescados y mariscos responsables de Alaska, captura local de Carolina del Norte) (McClenachan *et al.*, 2016).

Con respecto al tipo de atributos certificados relacionados con la RSE, es posible distinguir entre certificaciones destinadas a preservar los aspectos ambientales y sociales de la producción de peces: certificaciones de mejores prácticas acuícolas, certificación del Consejo de Acuicultura y directrices de la FAO para certificación acuícola. Y esquemas que se enfocan en una dimensión específica de responsabilidad corporativa, por ejemplo: las normas certificadas Dolphin Safe, Friend of the Sea y Marine Stewardship Council imponen reglas principalmente relacionadas con la sostenibilidad ambiental de la producción. La falta de una legislación adecuada sobre cuestiones éticas, relacionadas con la producción, conlleva un riesgo de comportamiento no ético por parte de los fabricantes de alimentos (Marousek *et al.*, 2016).

Como respuesta a dicho contexto normativo, las normas voluntarias se han comenzado a fusionar (Gutiérrez *et al.*, 2016). La decisión de una empresa de implementar la RSE es voluntaria, pero no está exenta de los costos de adopción (Banterle y Stranieri, 2013). Sin embargo, es probable que estos costos sean diferentes

según el tipo de certificación adoptada, y no está claro en qué medida estos costos se transfieren directamente a los consumidores finales a través del precio de mercado. Por el lado de la demanda, también es incierto si los consumidores pueden valorar este esfuerzo específico de la empresa a través de una prima de precio. De hecho, los estudios sobre las preferencias de los consumidores sobre los aspectos de la RSE, en particular en relación con el sector de la pesca, todavía son escasos (Vlachos *et al.*, 2009; Hartmann, 2011; Lombardi *et al.*, 2015).

2.3.2. Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)

Schumpeter (1911) con la publicación de su libro "The Theory of Economic Development", se convierte en el primero en categorizar el concepto de innovación. La innovación está estrechamente relacionada con las preocupaciones económicas, como la competitividad, la demanda y la inversión, pero el área ambiental ha tenido dificultades para incorporar los procesos de innovación tecnológica (Pacheco *et al.*, 2018; Maçaneiro y Cunha, 2012; Fusslera y James, 1996; James, 1997; Rennings, 2000).

La innovación es un proceso insistente derivado de la percepción de una nueva oportunidad para una invención basada en la tecnología (García y Calantone, 2002). La innovación es incierta, complicada, desordenada y está sujeta a cambios de muchas clases. La innovación requiere una coordinación estrecha de conocimientos técnicos suficientes y un juicio de mercado sobresaliente con el fin de cumplir simultáneamente con los condicionantes económicos, tecnológicos y de otro tipo (Kline y Rosenberg, 1986). El reporte global sobre competitividad (Sala-i-Martin y Schwab, 2011) considera que la innovación es un determinante importante de la ventaja competitiva de los países.

La contribución de la innovación se compone de factores institucionales (entorno político, entorno regulatorio y entorno empresarial), capital humano e investigación (educación, educación terciaria e investigación y desarrollo), infraestructura (TIC, infraestructura general y sostenibilidad ecológica), sofisticación del mercado (crédito,

inversión y comercio y competencia) y sofisticación empresarial (trabajadores del conocimiento, vínculos de innovación y absorción de conocimiento) (Salehan, Kimb y Leec, 2018).

Fussler y James (1996) acuñaron el término "ecoinnovación" (en el libro titulado "Impulsando la innovación ecológica: una disciplina innovadora), cuando unen los términos innovación y sostenibilidad. La ecoinnovación consiste en cambios en el desempeño ambiental y mejoras basadas en la dinámica de productos, procesos, estrategias comerciales, mercados, tecnologías y sistemas de innovación ecológicos, incluye beneficios significativos en la sostenibilidad social, económica y ambiental, ya que requiere aprender cosas nuevas, crear nuevos conocimientos y valores y buscar reglas y capacidades, además de la destrucción creativa de prácticas y capacidades antiguas (Pacheco *et al.*, 2018; James, 1997; Maçaneiro y Cunha, 2010, 2012; Barbieri *et al.*, 2010; OECD, 2009; Arundel y Kemp, 2009; Foxon y Andersen 2009; Andersen, 2008; Reid y Miedzinski, 2008; Kemp y Pearson, 2008; Kemp y Foxon, 2007; Rennings, 2000).

La ecoinnovación en las PYMES es muy importante de acuerdo a Pacheco *et al.* (2018) al demostrar que pueden habilitarse rompiendo con la cultura inmediatista, mediante la participación de las PYMES en las redes de cooperación, considerando las regulaciones que afectan al sector donde opera la PYMES y la legislación aplicable, invirtiendo en I+D de tecnologías innovadoras en conjunto con agentes externos, por profesionales calificados que planifican e implementan la ecoinnovación y refuerzan la condición financiera de las Pymes.

La gestión de la ecoinnovación tecnológica y sus procesos han sido ampliamente debatidos en el contexto de las grandes empresas, y principalmente en los sectores industriales y tecnológicos. Sin embargo, la discusión sobre los impactos en las Pyme es aún muy incipiente e inconclusa. Además, en el campo de la sostenibilidad ambiental, existen investigaciones limitadas sobre la integración y comprensión de estos dos temas

específicos del contexto de las PYMES (Pacheco *et al.*, 2018; Borghesi *et al.*, 2015; Klewitz y Hansen, 2014; Sabadie, 2014; Ozaki *et al.*, 2013).

Sin embargo, el declive de la innovación en las PYMES generalmente se centra en otros temas, como la innovación abierta (Brunswicker y Vanhaverbeke, 2015; Wynarczyk *et al.*, 2013), la innovación de productos (Massis *et al.*, 2015; Maes y Sels, 2014), redes de PYMES (Gronum *et al.*, 2012), proceso de innovación (Love and Roper, 2015), internacionalización (Raymond y St-Pierre, 2013).

El papel de los subsidiarios en las actividades de I+D de las empresas multinacionales ha cambiado radicalmente en los últimos años, desde la simple implementación de "estrategias de I+D para explotación de activos" hasta la participación activa relacionada con la "actividad estratégica de búsqueda de activos" o "activos" (Cantwell y Mudambi, 2005; Dunning y Lundan, 2009; Ecker, Triest y Williams, 2013). La literatura sobre actividades internacionales de I+D⁸ en empresas se ha centrado principalmente en los diferentes factores que influyen en el papel de las empresas en I+D (Belderbos *et al.*, 2013; Cantwell y Mudambi, 2005; Halaszovich y Lundan, 2016; Sanna-Randaccio y Veugelers, 2007) el nivel subsidiario (Michailova y Zhan, 2015) y dimensiones del grado de internacionalización de I+D y diversificación geográfica internacional, sobre el rendimiento innovador en las empresas multinacionales (Hurtado-Torres, *et al.*, 2018; Casillas y Moreno-Menéndez, 2012; Hsu *et al.*, 2015; Verbeke y Brugman, 2009).

Hsu, Lien y Chen (2015) expresan, que tal influencia es analizada en dos dimensiones de la internacionalización de la I+D de la empresa (intensidad y diversidad de la internacionalización de la I+D) en el rendimiento de la innovación y el papel

⁸ La proporción de las actividades de I+D de una empresa que se llevan a cabo fuera de su país de origen se define como el grado de internacionalización de I+D de la empresa (Hurtado-Torres, Aragón-Correa y Ortiz-de-Mandojana, 2018; Narula y Santangelo, 2009), permitiendo aumentar rápidamente el stock de conocimiento existente (Dunning y Narula, 1995; Edler, 2008) y la disponibilidad de recursos para mantener la capacidad de innovación (Hsu *et al.*, 2015; Phene y Almeida, 2008).

moderador de la experiencia internacional en una pequeña muestra de economías en desarrollo. Sin embargo, destacan que su enfoque en las economías emergentes genera expectativas adecuadas porque la responsabilidad de la extranjería en las empresas multinacionales de las economías en desarrollo genera desventajas de reputación en sus pasos iniciales en el proceso de expansión internacional (Hsu *et al.*, 2015).

En el proceso de internacionalización de las empresas multinacionales son claves y desafiantes el grado de internacionalización de I+D y la diversificación geográfica internacional (Chen *et al.*, 2012; Kotabe *et al.*, 2007; Lahiri, 2010; Lahiri, 2015; Narula y Santangelo, 2012). Específicamente, aumentan el rendimiento innovador, pero niveles muy altos de estos procesos deterioran el rendimiento innovador. Es decir, aumentan su capacidad de aprendizaje tecnológico y capturar las externalidades creadas por las actividades de desarrollo de I+D en áreas de excelencia en las que se congregan expertos y fuerzas innovadoras (Athukorala y Kohpaiboon, 2010; Cloudt *et al.* 2006). Sin embargo, más allá de cierto umbral, el costo del grado de internacionalización de I+D supera sus beneficios (Hurtado-Torres, *et al.*, 2018; Kostova *et al.*, 2016).

La sobrepesca en las cadenas pesqueras a gran escala de peces silvestres es uno de los problemas más insistentes en la captura industrial, con una sobre explotación del 33.1% lo que pone en riesgo algunas poblaciones animales y la sostenibilidad y una reducción de la biomasa comunitaria de 80% (Reis *et al.*, 2021; Potter *et al.*, 2020; Rubio, *et al.* 2019)

2.3.3. Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

La tecnología ha cambiado significativamente la manera en que las personas perciben el mundo, cómo se relacionan entre sí y cómo lo hacen. La tecnología debe ser observada como una entidad social más que física, y la estructura social debe verse como un proceso en lugar de un objeto (Barley, 1986). La tecnología es una entidad social porque conlleva ciertos valores y normas de comportamiento (Lianos y Douglas, 2000).

La estructura social, por otro lado, es el resultado de interacciones continuas entre las personas y el entorno en el que viven, lo que a su vez restringe el comportamiento del individuo (Salehan *et al.*, 2018; Goffman, 1983).

Las tecnologías de la información y la comunicación han tenido un avance vertiginoso y continuo, tanto así que se podrían considerar ejes transversales de todos los sectores económicos (Sala-i-Martin y Schwab, 2011; Brynjolfsson y Hitt, 2000). El uso y el acceso a las TIC es un factor clave para la preparación tecnológica general de los países, ya que son la tecnología de uso general de la época (Sala-i-Martin y Schwab, 2011).

Se han desarrollado diferentes escalas para medir las TIC. Una medida para evaluar la competitividad de las naciones, desarrollada por El Global Competitiveness Report 2011-2012, es la preparación tecnológica, se refiere a la velocidad con que una economía utiliza las tecnologías existentes para mejorar la productividad de sus industrias, en actividades diarias y los procesos de producción para lograr una mayor eficiencia y competitividad (Sala-i-Martin y Schwab, 2011). Está compuesta por infraestructura de tecnología y recursos humanos de tecnología de la información (TI), se refieren a especialistas en TI que poseen los conocimientos y habilidades necesarios para implementar aplicaciones relacionadas con Internet (Durbhakula y Kim, 2011).

La preparación tecnológica tiene dos dimensiones: infraestructura de TIC y adopción tecnológica. *La infraestructura de las TIC* consiste en "las telecomunicaciones, Internet, la radiodifusión y otras redes a través de las cuales se transmite, almacena y entrega la información" (Guislain, 2003:3). La Encuesta de gobierno electrónico de las Naciones Unidas (2022) define el Índice de Infraestructura de TIC como una media aritmética de cinco indicadores (usuarios de Internet, líneas telefónicas fijas, abonados móviles, usuarios fijos de Internet e instalaciones fijas de banda ancha) por cada 100 habitantes. Y *la adopción de tecnología* es otra dimensión importante, que El Global

Competitiveness Report (2020) la mide como el promedio de tres índices: disponibilidad de las últimas tecnologías, absorción de tecnología a nivel de empresa e inversión extranjera directa en tecnología y transferencia de tecnología.

Otra medida tecnológica importante es la innovación tecnológica. Es un determinante vital del crecimiento económico de los países desarrollados (Salehan, Kim y Lee, 2018). A largo plazo, los niveles de vida solo pueden mejorarse con la ayuda de la innovación tecnológica, siendo especialmente importante para las economías que están cerca de las fronteras del conocimiento y la integración de las tecnologías existentes (Fischer, 1993). Durbhakula y Kim (2011), la define como la capacidad de un país y su entorno para llevar a cabo innovaciones en los sectores público y privado, que es impulsada por las necesidades de una empresa para aumentar la productividad a través de tecnologías de nueva creación.

El Índice Global de Innovación (Dutta, 2012) es una excelente medida de innovación que clasifica los factores relacionados con la innovación en dos grandes categorías: insumos de innovación y productos de innovación. El producto de la innovación se compone de dos pilares: los resultados del conocimiento y la tecnología (creación de conocimiento, impacto del conocimiento y difusión del conocimiento) y productos creativos (intangibles creativos, bienes y servicios creativos y creatividad en línea). Las diferentes empresas tienen diferentes actuaciones innovadoras basadas en el nivel de sus entradas y salidas (Salehan *et al.*, 2018).

2.3.4. Financiamiento

El financiamiento es uno de los desafíos más importantes que tienen las empresas en su proceso de internacionalización. En América Latina, las limitaciones de capital por los elevados costos de acceso a los fondos, han sido uno de los principales obstáculos para el desarrollo empresarial y de los países en desarrollo. En los países en desarrollo, la intervención de los estados es de crucial importancia para impulsar o fortalecer los

procesos de internacionalización de las empresas ya que pueden alterar las perspectivas estratégicas de una empresa. El financiamiento se pone en práctica a través de políticas o acciones estatales (subsidios, asistencia tecnológica y/o cambios en los instrumentos reglamentarios) directas o indirectas (Finchelstein, 2017).

De acuerdo con el criterio de Finchelstein (2017), una intervención directa de los Estados es a través de la creación de líneas de crédito especiales a largo plazo para empresas, destacadas y consideradas estratégicas para las que desarrollan emprendimientos internacionales, que produce dos efectos: 1. Una diversificación sectorial⁹ más amplia y, 2. Un aceleramiento en el ritmo de la internacionalización, ya que las grandes empresas requieren más tiempo para madurar (dependiendo del grado de internacionalización que se encuentre). Así, los LME¹⁰ se caracterizan principalmente por el financiamiento del mercado de capitales, donde se promueven incentivos para arbitrar sus relaciones con el sector privado. Por ejemplo, facilitan la creación de grandes empresas especializadas e incluyen a las empresas estatales. Utilizan otras políticas públicas directas, como subsidios y regulaciones alternas, que benefician a empresas o sectores industriales específicos. Las actividades que desarrollan se relacionan con los productos básicos, servicios e industrias con importantes costos irrecuperables o de mayor valor agregado. Con respecto a la interacción entre los gobiernos, las CME incluyen una intervención activa específica que distorsionan las reglas del mercado libre. Por ejemplo, proporcionar fondos estatales a las empresas locales, donde un banco nacional de desarrollo brinde créditos baratos en sectores estratégicos, también puede suministrar fondos a través de inversiones de capital en una empresa.

⁹ La diversificación sectorial se relaciona con la multiplicidad de sectores en los que se encuentran las grandes empresas internacionalizadas (Finchelstein, 2017).

¹⁰ La economía liberal de mercado (LME), son las configuraciones institucionales impulsadas por las interacciones y las reglas del mercado (Finchelstein, 2017).

Asimismo, una intervención indirecta es una participación limitada del Estado, concentrándose exclusivamente en regular y promover las instituciones del mercado, es decir, no tiene una conexión directa con la internacionalización de la empresa. Pero estas acciones si promueven la internacionalización de las empresas en sectores en los que el país ya está consolidado y/o tiene ventajas competitivas (diversificación sectorial más limitada) a un ritmo más lento, concentrándose dentro de su región. Por ejemplo, mejorar las reglas de gobierno corporativo y financiero y mejorar la disponibilidad de capital, brindan legitimidad y reducen los costos transaccionales. Tienen un efecto significativo en el crecimiento del mercado de capitales y en la aparición de inversores institucionales que aumentan la disponibilidad de capital. Se vinculan el tamaño y la evolución de una empresa con las capacidades existentes y los recursos financieros, lo que generalmente produce un crecimiento gradual. Es aquí donde surge una diferencia muy clara con las acciones directas, ya que éstas proporcionan recursos extraordinarios, que le permiten a la empresa saltar etapas en el proceso de crecimiento y consolidarse más rápidamente como líder mundial, exhibiendo un ritmo de internacionalización más rápido (Finchelstein, 2017).

2.3.5. Gestión de recursos humanos

Aunque es difícil determinar un conjunto de características que estén relacionadas con el crecimiento y sobrevivencia de los negocios, el factor humano del empresario representa un enfoque principal de análisis (Morris, Breen y Ali, 2003). Los estudios sobre las características de personalidad y crecimiento buscan explicar y predecir la probabilidad de lograr un mejor desempeño basándose en las características que definen el comportamiento emprendedor del dueño o directivo (Silva, Rodríguez y Hernández, 2011).

El estudio de Silva, Rodríguez y Hernández (2011), señala que las empresas alcanzan ventajas competitivas a partir de ciertos activos, recursos y capacidades, tales

que les permite darle un valor agregado al consumidor. La diferenciación pues parte de la posesión de determinadas capacidades, desarrolladas a partir de los recursos que una empresa posee y de las que sus competidores no disponen. La literatura reconoce a la gestión de los recursos humanos en las empresas una serie de singularidades que la hacen diferir de la gestión que realizan las grandes empresas (Renuka y Venkateshwara, 2006).

Respecto a la incidencia de este recurso en la competitividad de las empresas, Hornsby y Kuratko (2003) lo califican como el recurso clave para competir. El éxito competitivo de las organizaciones depende de una buena gestión de recursos humanos, es decir, una gestión que permita atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (Rubio y Aragón 2008). El recurso humano incluye todo tipo de conocimiento y capacidades que obtiene o desarrolla un individuo (Rubio y Aragón, 2002). En consecuencia, se puede ver al recurso humano como elemento integrador y generador de habilidades para la utilización eficiente de los demás componentes de la ventaja competitiva. Mayor productividad significa que el fundador es más eficiente en la organización y en la gestión del proceso de producción o es capaz de atraer más clientes y nuevo capital de inversionistas.

La gestión de recursos humanos es fundamental para el éxito de las organizaciones, todos los miembros de la organización pueden hacer una contribución a la gestión de las personas y al éxito de la organización al mismo tiempo. Las caracterizaciones de gestión de los recursos humanos reflejan los niveles más intensos de competencia nacional, regional y global, las cifras demográficas y de la fuerza laboral proyectadas, los cambios legales y reglamentarios anticipados y los importantes avances tecnológicos. Traducidas a través de cambios importantes en la estrategia, estructura, forma y tecnología organizacionales, estas fuerzas ambientales requieren velocidad,

calidad, innovación y globalización para las empresas que desean sobrevivir en el campo de batalla de la competencia internacional. Estas fuerzas ambientales han dado lugar a la necesidad de comprender y utilizar el conocimiento en la gestión de los recursos humanos (Schuler, 2000).

Se examinan los factores claves como cultura, internacionalización, diferencias organizativas y su interacción en diferentes sectores IT, como manufacturas y servicios. Es interesante entender la forma como la multinacional planea en economías en desarrollo, utilizando enfoques administrativos y desde un mundo más industrializado (Thite, Wilkinson, & Shah, 2012).

Con una visión contingente el Grupo Santander, mira la gestión de recursos humanos en el proceso de internacionalización, es decir, la forma de dirigir al personal ha de estar bien adaptada a su estrategia de negocio. La tarea consiste en diseñar e implantar: (1) las competencias y comportamientos requeridos del personal (qué se ha de valorar, dónde se han de centrar los esfuerzos, qué vías de actuación se han de preferir), y (2) el conjunto de políticas de recursos humanos (de selección, formación, evaluación, incentivos, etc.) que, de forma integrada y consistente, animen esos comportamientos. La función estratégica de recursos humanos es ayudar a fortalecer el liderazgo del Grupo. Para ello se toman en cuenta las necesidades estratégicas del conjunto de la entidad y se alinean la manera en que se atrae nuevo talento y se motiva el ya existente de acuerdo con esas necesidades (Bonache, 2007).

La internacionalización de las PYMES eslovenas se examinó en términos de la importancia de las características demográficas (edad y tamaño de la empresa) y la disponibilidad de recursos. Con respecto al tamaño de la empresa, se esperaba que las empresas internacionalizadas fueran significativamente más grandes que las empresas no internacionalizadas en términos de empleados de tiempo completo, ventas y tipos seleccionados de recursos. Esto fue cierto en términos de ventas y recursos

(organizativos, humanos y financieros), pero no en términos de empleados a tiempo completo (una diferencia esperada, pero no significativa). La calidad y disponibilidad de los recursos humanos y organizativos es importante en todas las fases del proceso de internacionalización y aumenta con el grado de participación internacional de las empresas (factor diferenciador entre empresas internacionalizadas y no internacionalizadas; influencia significativa en la escala de internacionalización), mientras que el tamaño de las empresas (número de empleados a tiempo completo) se vuelve importante en las etapas posteriores de la participación internacional. Tales recursos son aún más importantes para las compañías de producción internacionalizadas que para las compañías de servicios. Para alcanzar niveles más altos en el nivel de desempeño de la internacionalización, los empresarios y sus empresas deben comenzar la internacionalización en o poco después del inicio, porque si comienzan con sus actividades de internacionalización más adelante en su ciclo de vida, tienen que superar también mayores barreras internas, que surgen de sus rutinas establecidas adaptadas a las operaciones domésticas. Es necesario que desde el inicio diseñen la estructura organizativa y los recursos de las empresas para que estén preparadas para el crecimiento internacional (Ruzzier & Konecnik, 2015).

Investigaciones más recientes sobre empresas indias, muestran que una de sus características distintivas es que tienen una visión a largo plazo de sus negocios, invierten fuertemente en las prácticas de gestión de recursos humanos y capacitan a sus empleados en la toma de decisiones. Como lo demuestran varios estudios, las empresas indias de tecnología de información son conocidas por sus estrategias y prácticas de gestión de personas progresivas y de clase mundial. Sin embargo, varios estudios también señalan los desafíos de recursos humanos, como la falta de capacitación y empleabilidad de la fuerza laboral de la India, la alta rotación de empleados y el aumento de los salarios en el sector de servicios de tecnologías (Thite, 2012).

Hayton, en 2004, analiza las prácticas de gestión de recursos humanos que promueven la colaboración entre el personal de tres PYMES españolas y las asocia especialmente con las actitudes que los empresarios-directivos transmiten a sus trabajadores en el entorno laboral, tanto en lo relacionado con la asunción de riesgos, como en su participación en las decisiones empresariales. Se podría afirmar que una de las claves para la gestión del personal en las empresas de reducida dimensión se basa en facilitar a todos sus miembros, con independencia del puesto de trabajo y categoría laboral, los medios para que se relacionen abiertamente, y dispongan de la confianza necesaria para arriesgarse a proponer y desarrollar nuevas iniciativas dentro de la misma empresa, aún más en un contexto de crisis económica como el periodo depresivo del año 2008.

Es un acierto la gestión de recursos humanos hacia prácticas que permitan una mayor participación de los empleados en las decisiones de la organización. Además, en las empresas más pequeñas a diferencia de las grandes organizaciones (Carrier, 1996), la actitud y el comportamiento del empresario-directivo se convierte en el principal catalizador para el estímulo de la colaboración y la generación de proyectos innovadores. Por tanto, conocer la influencia que tienen dichos comportamientos en la orientación emprendedora que adopten las PYMES proporciona buenos argumentos para acentuar la significación que poseen los recursos intangibles en el entorno laboral, en comparación con los tangibles y elementos objetivos tales como la disponibilidad de infraestructuras o los recursos económicos (Urbano, Toledano, & Ribeiro-Soriano, 2010).

La internacionalización de las empresas emprendedoras en mercados en desarrollo está asociada con el desarrollo de prácticas de gestión en recursos humanos. Además, las firmas dirigidas por directores ejecutivos con experiencia en administración general y aquellos más preocupados por cumplir con las normas internacionales, realizan

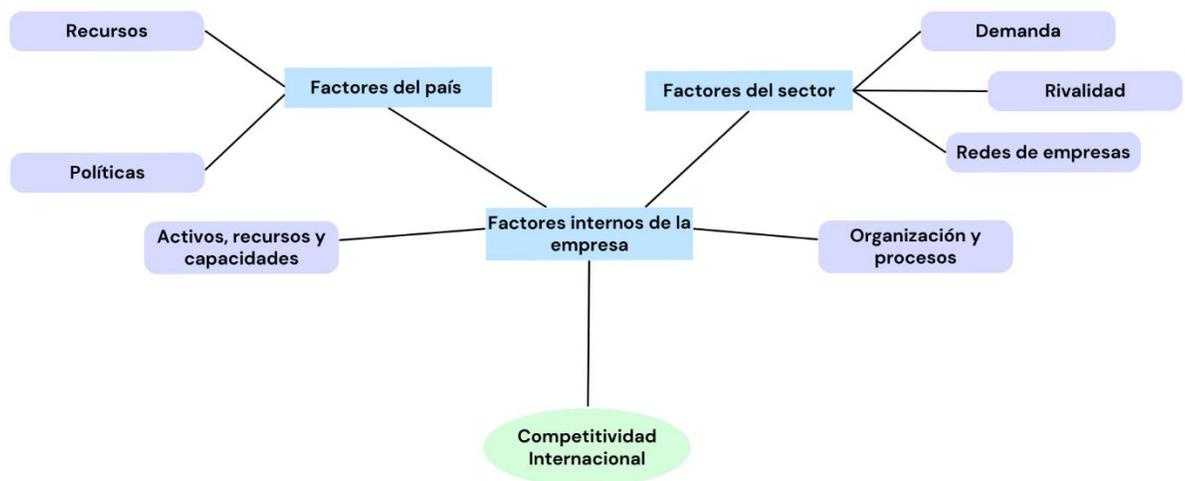
mayores inversiones en las prácticas de gestión en recursos humanos y realizan alianzas internacionales (Khavul, Benson, & Datta, 2010).

2.4. Modelo de estudio sobre la Competitividad Internacional del sector atunero ecuatoriano.

Con el marco teórico propuesto se plantea el siguiente modelo de estudio sobre la competitividad internacional del sector atunero ecuatoriano, en general, y el nivel de competitividad empresarial, donde se distinguen tres factores en torno al país, a la empresa y al sector, donde cada uno tiene consigo indicadores o variables. **Factores del país:** Recursos y Políticas; **Factores externos de la empresa:** Activos, recursos y capacidades, y Organización y procesos; **Factores del sector:** Demanda, rivalidad y Redes de empresas como recoge la figura 2.

Figura 2

Modelo de estudio sobre la Competitividad Internacional



Nota: Elaboración propia.

Capítulo III

Internacionalización de la industria atunera ecuatoriana

3.1. Consideraciones en la internacionalización de las Pymes.

3.1.1. Internacionalización de las PYMES en América Latina

Las empresas internacionalizadas de los países en desarrollo han comenzado a adquirir relevancia y recientemente han aparecido estudios que destacan la importancia de estos gigantes emergentes (Luo y Tung, 2007; Guillén y García-Canal, 2009; Fleury y Fleury, 2011; Williamson *et al.*, 2013; Cuervo-Cazurra y Ramamurti, 2014; Finchelstein, 2017).

Como lo evalúan Khanna y Palepu (2006), los países en desarrollo se caracterizan por ser entornos inestables con vacíos institucionales que aumentan los costos de transacción. La confianza en el sistema es la piedra angular que atrae a nuevos inversores, mejora las condiciones del mercado de capitales y aumenta los fondos disponibles para las empresas locales (OCDE, 2006) y las empresas internacionales (Finchelstein, 2017).

Las pequeñas y medianas empresas¹¹ (Pymes) tienen el protagonismo en la economía mundial porque la mayoría de empresas de países en vías de desarrollo, desarrollados y emergentes, pertenecen a esta tipología. Son reconocidas como el motor del crecimiento económico futuro, responsables de la mayor creación de puestos de trabajo y de importantes contribuciones a la innovación, productividad y crecimiento económico (Informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2002; Informe OCDE, 2005; Martínez, 2006; Informe OCDE, 2012).

Las exportaciones de las PYMES también ofrecen beneficios a largo plazo, el aumento de ventas y de ingresos, la reducción del riesgo a partir de la diversificación de mercados, las economías de escala a partir del aumento de la producción, el aumento de

¹¹ Las PYMES para la Unión Europea (UE) son empresas con menos de 250 trabajadores, un volumen de negocio inferior a 50 millones de euros y un balance general inferior a 43 millones de euros (Santos, 2013) y para la Comunidad Andina de Nacional (CAN, 2009) son empresas con menos de 200 empleados y el volumen de sus ventas igual o menor a 5 millones de dólares.

competitividad y una mejora del conocimiento del mercado global y de la competencia (Arroyo, 2005; Hilton, 2005; Martínez, 2006; Santos, 2013; Araque, 2015; Frohmann *et al.*, 2016).

Las empresas latinoamericanas se encuentran en un proceso de internacionalización desde los años setenta y tienen todavía un espacio hacia donde crecer y desarrollar, pero requieren de mecanismos adecuados para lograrlo (Espinoza, 2017), ya que la diversificación de empresas y productos exportados está estancada (Frohmann *et al.*, 2016), al asumir una marcada especialización en productos primarios, tanto agropecuarios como de materias primas (OCDE/Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2012).

La región de América Latina y el Caribe muestra, en términos generales, bajos niveles en los índices de inversión y resultados en innovación, lo que se refleja en los bajos niveles de productividad de las economías. Según un análisis conjunto realizado por OCDE/CEPAL/Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) en el año 2014, las principales características de la situación regional está dada por la poca actividad asociada a investigación y desarrollo (I+D) y una débil institucionalidad, particularmente por parte del sector privado.

En el año 2016, la CEPAL concluye, que las PYMES aportan con un fuerte número de empresas, con reducida diversidad de productos, con una generación de empleo que representa el 24% del total de empresas exportadoras, donde el 20% de asalariados, trabaja. Estas empresas encuentran que las fuentes de financiación directa son insuficientes y directamente inexistentes, no emplean los mecanismos públicos ya que los empresarios prefieren usar recursos propios debido a las difíciles condiciones de acceso, como: excesivos requisitos burocráticos, prolongados plazos de desarrollo, altas tasas de interés, escasa información y falta de coordinación entre las diferentes entidades. Una debilidad adicional son las barreras burocráticas.

3.1.2. Internacionalización de las PYMES en Ecuador.

Coello (2016), analiza un informe de la Asociación Latinoamericana de Integración, donde muestra que en Ecuador el 36 % de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, son Pymes. Representan el 2.6% del producto interno bruto (PIB) nacional, además, aproximadamente el 95% de los establecimientos son industriales, participan en el PIB industrial en 24%, en las exportaciones en 5%, generan empleo tanto directo como indirecto a 1.000.000 de personas (García y Villafuerte, 2015). Los problemas de mano de obra no calificada, bajo acceso a procesos tecnológicos, dificultad para acceder a créditos y otros, lo que hace imperioso fortalecerlas, ya que son fuente permanente de empleo, exigen menores costos de inversión, pueden acceder a nichos específicos de mercados y abastecen a las grandes empresas a manera de subcontratación. Araque y Arguello (2015) indican que entre el 2.2% y 5.1% de las PYMES buscan mercados en otros países, a la hora de comercializar los bienes y servicios generados en territorio ecuatoriano.

En Ecuador en el año 2013, se contabilizó un total de 810 mil empresas activas según registro del Servicio de Rentas Internas (SRI), el número de empresas exportadoras se ha duplicado en la última década, llegando a 4.218, en 2014, Pero el porcentaje de empresas que exporta no ha seguido aumentando y se encuentra relativamente estancado en los últimos cinco años, en un contexto donde el número total de empresas ha aumentado en 100 mil en los últimos 4 años (Frohmann *et al.*, 2016).

Como parte del apoyo gubernamental, el Instituto de promoción de exportaciones e inversión (PROECUADOR, 2016) incorpora módulos sobre innovación en los programas de formación exportadora, coaching exportador y un concurso de emprendedores, además articulan herramientas para mejorar el diseño de los empaques de exportación, el desarrollo de aplicaciones para comercio electrónico y las capacitaciones entorno a buenas prácticas de manufactura, se articula con otras

instituciones nacionales e internacionales abordar desafíos en torno a los estándares y certificaciones con el Internacional Trade Center (ITC) y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y se fortalecen alianzas con la Corporación Financiera Nacional (CFN), previendo entre otras actividades, un concurso de emprendedores con énfasis en innovación.

3.2. La agroindustria en países en desarrollo

El sector agroindustrial se define como el subconjunto del sector manufacturero que procesa materias primas y productos intermedios agrícolas, forestales y pesqueros. Su característica clave es la naturaleza perecedera de las materias primas que emplea, la oferta y calidad. Su motivación para participar en la producción primaria (como en los sistemas de plantación) o para desarrollar relaciones de abastecimiento a largo plazo con los productores, es mejorar la eficiencia en la producción, garantizar una oferta fiable, promover la adopción de variedades que se adapten mejor a las operaciones de procesamiento, entre otras (Henson y Cranfield, 2013).

El crecimiento acelerado de las agroindustrias en los países en desarrollo, presenta riesgos en términos de equidad, sostenibilidad e inclusión. Solo serán sostenibles si son competitivas en términos de costos, precios, eficiencia operativa, oferta de productos y sólo si la remuneración que reciben los agricultores es lucrativa para estos. Establecer y mantener la competitividad constituye un desafío particular para las pequeñas y medianas empresas agroindustriales y para los pequeños agricultores (Henson y Cranfield, 2013; Wilkinson y Rocha, 2013).

Los avances tecnológicos están fomentando cambios fundamentales en los sistemas agroalimentarios, mejoran la productividad, reducen costos de transacción y fomentan nuevos modos de competitividad, tanto dentro de los sectores como entre ellos. Una condición previa y necesaria para el desarrollo de las agroindustrias es disponer de transporte, tecnologías de información y comunicación (TIC) y acceso a suministros

fiables de servicios clave, especialmente electricidad y agua. Es más, junto con las condiciones empresariales y macroeconómicas imperantes, el nivel, la calidad y la fiabilidad de la infraestructura han demostrado ser un determinante crítico de la competitividad en la exportación de productos agroalimentarios procesados (Henson y Cranfield, 2013; Crammer, 1999).

Las condiciones recurrentes de inestabilidad macroeconómica, legal y normativo; las inversiones de capital con costos irrecuperables significativos, como tecnologías muy específicas del producto, provocan la muerte de las empresas a causa del riesgo inherente. Asimismo, los activos competitivos basados en el conocimiento (como se representa la fuerza laboral) son clave para los procesos de agroindustrialización en los países en desarrollo, pero los bajos niveles de intensidad de capital que resultan de las dificultades de acceso a las tecnologías y la dotación de personal cualificado, causan la pérdida de competitividad internacional. Existen cada vez más pruebas de que el nivel de capacidades por trabajador (capital humano) y la dotación de tierras son más críticos para los productos agrícolas primarios procesados (Henson y Cranfield, 2013; Wilkinson y Rocha, 2013).

3.3. Sector pesquero en América Latina y el Caribe (ALC)

La FAO (2022) indica que los alimentos acuáticos proporcionan proteínas de alta calidad y aminoácidos esenciales, vitaminas (especialmente A, B y D), fósforo y minerales como hierro, calcio, zinc, yodo, magnesio, potasio y selenio, y son una destacada fuente alimentaria de ácidos grasos omega-3, que tienen efectos beneficiosos para el corazón. El consumo de alimentos acuáticos aumento a 3% entre 1961 y 2019, a un ritmo de crecimiento demográfico (1.6%) a casi el doble. El promedio de ingesta de pescado en el año 2019 se ubica en 20.5 kg/cápita/año, de los cuales en ALC se consume en promedio sólo 9 kg, un consumo por debajo de otras regiones y se debe a las preferencias culturales de la población por la carne de vacuno, cerdo y pollo, ligado al poco conocimiento

nutricional del pescado lo que ha contribuido a mejorar las condiciones nutricionales, reducir riesgos de enfermedades, en general fortalecer la salud de la población mundial (FAO, 2022)

Los alimentos acuáticos vivos, frescos o refrigerados seguían representando la mayor parte de la producción pesquera y acuícola utilizada para el consumo humano directo (44 %); como son los productos congelados (35 %), preparados y en conserva (11 %) y curados (10 %). El consumo per cápita de alimentos acuáticos se ha visto influenciado en gran medida por el incremento de los suministros, el cambio en las preferencias de los consumidores, los avances en la tecnología y el aumento de los ingresos (FAO, 2022).

En 2020, los países asiáticos eran los principales productores con el 70 % de la producción pesquera y acuícola total, seguidos por los países de las Américas (12 %), Europa (10 %), África (7 %) y Oceanía (1 %). La producción total de animales acuáticos se obtuvo en aguas continentales de Asia con el 33%, seguido del 22 % en el Pacífico noroccidental y el 10 % en el Pacífico centro-occidental. La producción de la pesca de captura mundial fue de 90,3 millones de toneladas, descenso del 4,0 % en comparación con la media de los tres años anteriores, y lo más probable es que se debiera tanto a la perturbación de las actividades pesqueras derivada de la pandemia de la COVID 19 (FAO, 2022).

Dentro del panorama de la pesca continental de América Latina, América del Sur es el continente con mayor potencial pesquero. Entre los problemas que más afectan a la sostenibilidad de la pesca están la contaminación por agroquímicos, fertilizantes, desechos de industrias y metales de las minas, asimismo el cambio del uso del suelo y el desarrollo ganadero, lo que ha motivado se incrementen los procesos de certificación internacional de sostenibilidad y el mejoramiento de las prácticas pesqueras en la región (COPESCAALC, 2017).

La producción pesquero-acuícola de América Latina mantienen un crecimiento por encima de la tasa promedio de otras regiones del mundo, impulsada fundamentalmente por la acuicultura, dado a que la región posee la mayor superficie con potencial de expansión a escala global. Además de los sectores primarios, la acuicultura presenta a escala industrial un proceso de concentración empresarial y una elevada inversión internacional, como resultado de la adquisición de empresas locales y una integración vertical (FAO, 2017).

En América Latina, la pesca y la acuicultura ofrecen un importante potencial para producir alimentos y generar empleos, además de la atracción de divisas a través de la exportación de sus productos, cuya demanda es cada vez mayor en los mercados internacionales, ambos sectores pero, particularmente, el de la pesca ofrece desafíos importantes asociados al cambio climático, la pesca ilegal y la debilidad de los sistemas de información para la toma de decisiones (CEPAL-FAO-IICA, 2018).

La FAO (2022) estima que, en el 2020, 58,5 millones de personas trabajaban a tiempo completo o parcial, de manera ocasional o con un estado no especificado, en la pesca y la acuicultura; de estas personas, aproximadamente el 21 % eran mujeres. La repercusión de la pandemia de la COVID-19 sobre el empleo se hizo notar a lo largo de las cadenas de valor de la pesca y la acuicultura con restricciones de la movilidad, las actividades no esenciales y el comercio, lo cual causó perturbaciones y cambios en los mercados y la distribución, registrando un descenso del 5,4%.

En general, la pesca y la acuicultura a escala industrial orientan su producción hacia los mercados de exportación (FAO, 2013). Son pocas las perspectivas de crecimiento de este sector, algunas causas son los fenómenos climáticos en especial El Niño, mayor frecuencia de floraciones algales nocivas (mareas rojas), que influyen en la distribución de cardúmenes de especies de importancia comercial, crecientes esfuerzos tecnológicos y normativos dirigidos a reducir la pesca incidental y los descartes de fauna

de acompañamiento de pesquería de arrastre, actividad que alcanza los 7 millones de toneladas al año (FAO, 2011).

El aumento sostenido en los precios de los insumos para la producción afecta sus costos, generando un mayor impacto a los pequeños productores. Por otro lado, los bajos precios de los productos acuícolas provenientes de Asia han impedido a los productores latinoamericanos trasladar ese costo marginal al precio de venta, lo que ha disminuido la competitividad de los medianos productores e incluso la de muchos de pequeña escala, vinculados a sistemas complejos de comercialización orientada a la exportación. Como resultado, empresas transnacionales adquieren activos y concesiones productivas, un fenómeno que está reduciendo la mediana empresa a dos niveles: industrial y micro y pequeña empresa (FAO, 2018).

La globalización es representada por el crecimiento de la interdependencia entre los mercados. Y en la pesca, se evidencia a través de tres canales: el comercio de pescado y de productos preparados, la inversión directa extranjera en pesca propiamente dicha y procesos de producción de productos de la pesca (deslocalización) y por medio de la oferta de servicios pesqueros, que incluyen tanto la extracción como el proceso y la gestión de las factorías pesqueras (Schmidt, 2004). El proceso de globalización se ha producido durante décadas debido a cambios en la dotación relativa de recursos, cambios en los patrones del consumo y de la demanda, al avance técnico y a la disponibilidad de posibilidades pesqueras con consecuencias sobre los flujos comerciales y el acceso a los recursos (Núñez, 2006).

Por otra parte, Núñez (2006) determina que no es suficiente el argumento de salarios más bajos, hay que complementarlo con la productividad del trabajo. Es decir, el menor costo de fuerza de trabajo, que es un factor muy importante pero normalmente sobrevalorado, dado que las empresas no se trasladan de forma automática donde los salarios sean más bajos, sino que la fuerza de trabajo debe reunir ciertas características

en cuanto a la flexibilidad de los mercados de trabajo locales, de la propia cualificación de los trabajadores, así como de su experiencia y habilidad (Núñez, 2006).

3.4. Sector pesquero ecuatoriano

El Ecuador con una ubicación geográfica privilegiada, al noroeste de Sudamérica con 2.859 Km² de costa, desarrolla una diversa actividad pesquera con un sinnúmero de especies donde una de las más abundantes es el atún. Recibe la influencia de la parte sur del Pacífico Norte, sus aguas poseen menos salinidad que la que se encuentra en las latitudes medias, debido a la abundante precipitación ecuatorial durante todo el año. Esta ubicación, le permite acceder directamente a la mayoría de países de América del Sur, Central y del Norte, los países de la cuenca del Pacífico y en esta misma zona se pueden incluir los países del Archipiélago Indonésico y de Australia, cuyo potencial de mercado ya está siendo explorado por el Ecuador (CEIPA, 2018; Núñez, 2017; Guerrero, 2011; BCE, 2011).

La zona marina de la costa ecuatoriana se caracteriza porque en ella se desarrolla una fuerte actividad pesquera, correlacionándose distintos tipos de embarcaciones (artesanales e industriales), principalmente los recursos de peces pelágicos grandes (PPG) (dorado, atunes, picudos), peces pelágicos pequeños (sardina, pinchagua), recursos demersales bentónicos (camarón, anguila, merluza, corvinas, cabezudo, camotillo), entre otras (INP, 2018).

El sector pesquero artesanal ocupa aproximadamente el 50% de las localidades costeras y representan el 25% de la población total del Ecuador. Las principales especies que se explotan son camarón, sardinas y atún (Zúñiga, Mejillones, Ávila, & Pazmiño, 2012). Este sector pesquero es uno de los más dinámicos para la economía ecuatoriana y su actividad extractiva, desembarques, procesamiento (enlatados y harina de pescado) y exportaciones generan un rubro importante de divisas para el país (PROECUADOR, Análisis del sector pesca, 2013), empleando aproximadamente a 50.000 pescadores

artesanales, 12.000 en el sector industrial y 2.500 vinculados directamente con las empresas exportadoras de conservas de atún.

La CNP (2022) reporta que los productos pesqueros que exporta el Ecuador son: aceite de pescado, filetes de pescado, harina de pescado, lomos y conservas de atún, otras conservas de pescado, otros productos del mar, pescado congelado, pescado fresco. Asimismo, que las ventas de atún en conserva a la Unión Europea prácticamente se mantuvieron en niveles del 2020 con una variación interanual del 0.46% en valores, mientras que los lomos precocidos presentaron un incremento de ventas del 27.6% hacia ese mercado. Las ventas de conservas a Reino Unido incrementaron 27.26% mientras que a Latinoamérica 5.34% (CNP, Cámara Nacional de Pesquería, 2022).

Las exportaciones pesqueras del Ecuador en el 2021, alcanzaron 1.795 millones de USD y hasta noviembre de 2022 se encontraban en 1.762 millones de USD (*tabla 6*). El incremento interanual de las ventas al exterior fue del 13.4%. En términos de peso, el incremento interanual fue del 17.88% respecto al 2020. Las exportaciones a la Unión Europea representaron el 39% de las ventas totales del sector y en atún este mercado representó el 53% de las ventas (CNP, Cámara Nacional de Pesquería, 2022).

Tabla 6
Exportaciones pesqueras del Ecuador, 2019-2022

Año	2019	2020	2021	2022
Productos	Miles USD FOB	Miles USD FOB	Miles USD FOB	Miles USD FOB
Lomos de conservas de atún	\$1,108,108.00	\$1,084,224.00	\$1,177,794.00	\$1,165,587.00
Filetes de pescado	\$ 88,558.00	\$ 84,136.00	\$ 116,522.00	\$ 152,218.00
Pescado congelado	\$ 99,507.00	\$ 89,804.00	\$ 150,479.00	\$ 123,707.00
Otros productos del mar	\$ 51,354.00	\$ 38,407.00	\$ 77,393.00	\$ 88,841.00
Otras conservas de pescado	\$ 79,215.00	\$ 86,785.00	\$ 84,722.00	\$ 86,898.00
Pescado fresco	\$ 117,219.00	\$ 122,421.00	\$ 82,919.00	\$ 78,828.00
Harina de pescado	\$ 61,434.00	\$ 62,533.00	\$ 96,505.00	\$ 58,915.00
Aceite de pescado	\$ 6,953.00	\$ 14,266.00	\$ 9,538.00	\$ 7,032.00
Total	\$1,612,348.00	\$1,582,576.00	\$1,795,872.00	\$1,762,026.00

Nota. Cámara Nacional de Pesquería (CNP), 2022

3.5. Industria atunera mundial

El atún (*Thunnus*) por naturaleza es una especie migratoria que vive cerca de la superficie tropical y subtropical de los océanos. Un alimento base para el consumo humano a nivel de todo el mundo; debe ser aprovechado de la mejor manera tanto por temas de sostenibilidad, como por temas de economía. La industrialización de este alimento ha dado origen a un sin número de actividades económicas y desarrollo tecnológicos, aplicados a toda la cadena productiva y comercial, desde su extracción en el mar hasta su entrega como producto terminado (FAO, 2019).

La economía de las empresas atuneras depende directamente del precio que tengan sus productos y de los costes de materia prima, mano de obra y carga fabril asociada a la transformación del pescado en producto terminado (Azua-Alvia, y otros, 2017). Las modalidades en las que se comercializa este bien son en lata, pounce y congelado (Núñez, 2017). El atún es el tercer producto del mar que se consume en el mundo, por detrás de los camarones y de los denominados pescados de fondo. Además, es la única especie que se explota, produce y procesa a gran escala por grandes compañías (CNP, 2022). En América Latina y el Caribe (ALC) el atún es una especie cultivada a gran escala (Flores-Nava, 2017).

A nivel mundial, el consumo de atún se ha intensificado al incluirse en la dieta alimenticia por considerarlo beneficioso para la salud y/o fuente inmediata nutricional (pesca de subsistencia) (FEDEXPOR, 2022). Por tener únicamente atún, aceite (oliva, girasol o soya) y sal, es fuente rica de proteínas y grasas cardiosaludables, así como vitaminas y minerales (potasio, fósforo, magnesio, calcio, hierro y sodio). Sin embargo, el consumo per cápita presenta variaciones entre países, por el crecimiento demográfico, el crecimiento económico y algunos factores sociales, por ejemplo, consumo tradicional (Almendarez-Hernández, Avilés-Polanco y Beltrán-Morales, 2015).

Las capturas de atún dependen de una gran variedad de factores, entre los que destacan la tendencia en la demanda de productos derivados del atún, los costos de operación de la pesca del atún, los desarrollos en tecnología y la capacidad de pesca, las regulaciones de los gobiernos relativas a la pesca del atún, y también la disponibilidad y el costo del transporte de los productos derivados. Al referirse a los precios, los del atún claro son más altos que los del atún listado, porque el primero se considera a menudo como de una calidad superior y también porque son más grandes y generan menos residuos que los segundos durante su proceso. Estas especies en conserva se etiquetan generalmente como atún claro, salvo en Japón, donde las piezas de atún listado no se pueden etiquetar legalmente como atún (Núñez, 2006).

La siguiente *tabla 7* muestra la evolución de las exportaciones en el mundo del sector atunero durante cinco años (2017 al 2021). Las exportaciones en valor monetario en el 2017 alcanzaron USD 7.040 millones; en el 2018 se registra un crecimiento de USD 7.818 millones; en el 2019 caen las exportaciones a USD 7.600 millones; en el 2020, año peculiar por la declaratoria mundial de confinamiento en todas las actividades humanas y empresariales por la pandemia del Coronavirus, el sector tuvo un crecimiento de USD 8.036 millones porque el mercado mundial inundado de incertidumbre requería del abastecimiento de productos no perecibles para resguardar la seguridad alimentaria de la población; en el 2021 hay un descenso de USD 7.698 millones, que si lo comparamos con el año más próximo y menos atípico, 2019, registra crecimiento.

Tabla 7

Evolución de las exportaciones mundiales de las preparaciones y conservas de atún, 2017-2021

EXPORTADORES	VALOR EN MILES 2017	VALOR EN MILES 2018	VALOR EN MILES 2019	VALOR EN MILES 2020	VALOR EN MILES 2021
TAILANDIA	2.050.933	2.260.173	2.180.217	2.360.792	1.889.330
ECUADOR	1.055.478	1.126.408	1.066.211	1.033.422	1.135.871
CHINA	416.265	484.760	502.838	579.153	701.942
ESPAÑA	584.115	645.463	578.826	662.692	631.084
PAÍSES BAJOS	260.048	280.720	265.883	351.765	387.183
FILIPINAS	294.307	353.022	320.947	344.732	345.060
VIET NAM	251.822	249.354	253.329	300.395	280.346
INDONESIA	358.719	387.289	410.938	339.841	276.352
SEYCHELLES	257.132	279.261	232.603	263.330	268.616
ITALIA	180.680	207.057	199.670	244.418	245.571
MUNDO	7.040.180	7.818.704	7.600.451	8.036.208	7.698.986

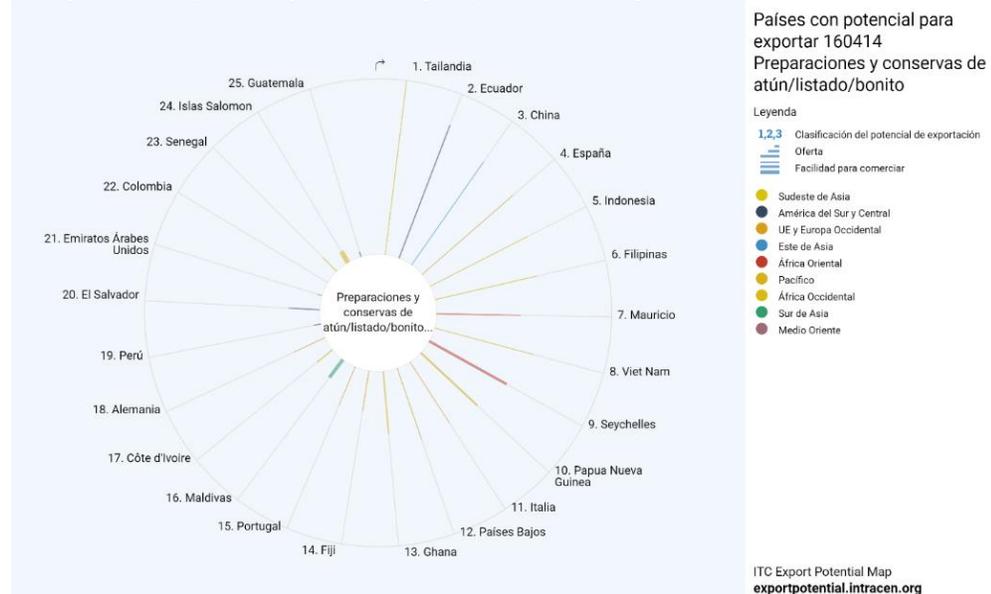
Nota. Centro de Comercio Internacional (ICT-TRADE MAP; 2023)

Los principales países exportadores de preparados y conservas de atún en el 2021 son en primer lugar Tailandia, con una participación mundial del 24,5%, representada por valores superiores a USD 1.889 millones y 471 millones de TM; Ecuador ocupa el segundo lugar con una participación mundial del 14,8%, con valores de USD 1.135 millones y 259 millones de TM; en tercer lugar, se encuentra China con una representación mundial del 9,8%: USD 416 millones en valor exportado y 484 millones de TM; lo sigue de cerca España con el 8,2%: USD 584 millones en valor exportable y 645 millones de TM (ITC/TRADE-MAP, 2023).

En el *gráfico 2* se muestran los países exportadores con mayor potencial para exportar las preparaciones y conservas de atún/listado/bonito hacia el mundo, que son Tailandia, Ecuador y China. Tailandia presenta la mayor diferencia entre las exportaciones potenciales y reales, lo que implica que se pueden realizar exportaciones adicionales por un valor de USD 1,2 millones.

Figura 3

Países con potencial para exportar las preparaciones y conservas de atún



Nota. Centro de Comercio Internacional (ICT-TRADE MAP; 2023)

3.5.1. Comportamiento de las exportaciones mundiales

El informe anual de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) estima que las exportaciones mundiales presentan una marcada desaceleración, ya que en el 2021 crecieron solo 6%, en el 2022, 3.5%, y que se agudizará en el 2023 por el orden del 1%, aunque el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2022) es más optimista que lo estima en un 2.7%, todo como consecuencia del conflicto en Ucrania, la alta inflación, un menor crecimiento, las tensiones geopolíticas y la persistencia de la pandemia (Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe, 2022).

El valor de las exportaciones de bienes de América Latina y el Caribe creció un 20% en 2022, pero respecto al 2021 (27%), se estancó, impulsado por un alza del 14% de los precios y una expansión del 6% del volumen exportado, mientras que el de las importaciones de bienes aumentó en 24%. En ambos años, la expansión estuvo impulsada más por factores exógenos, como el alza de precio de las materias primas,

que por la capacidad de expansión del volumen de lo exportado o la posibilidad de diversificar la oferta hacia nuevos sectores. Lo que requiere de políticas de fomento productivo que apunten a elevar la competitividad exportadora en todos los segmentos de las cadenas de valor manufactureras, incluidas las actividades de servicios asociadas a ellas: investigación y desarrollo, diseño, logística, entre otras (CEPAL, 2022).

3.6. Industria atunera ecuatoriana

3.6.1. Antecedentes

La actividad atunera en Ecuador se inició en el puerto de Manta con la industrialización del atún en el año 1952, con embarcaciones de poca capacidad. Poco a poco la flota fue desarrollándose hasta consolidarse como la más potente del Océano Pacífico Oriental (OPO), cuenta con 118 embarcaciones, con una capacidad de arrastre de 93.000 toneladas y con una captura en el 2021 de aproximadamente 259.125 TM (CEIPA, 2021). Desde el año 2017 hasta la actualidad la flota atunera asociada a la Cámara Nacional de Pesca (CNP) está trabajando para que la pesquería de atunes con redes de cerco alcance la certificación del Consejo de Administración Marítima (MSC) la más prestigiosa del mercado mundial.

En 1960 se desploma la pesquería de anchoveta en aguas peruanas y gran parte de las embarcaciones peruanas fueron adquiridas por 28 empresas ecuatorianas, industrializando la capacidad de la flota atunera local. Al mismo tiempo, la coyuntura económica permitió, el impulso y desarrollo de la infraestructura de las fábricas conserveras y harineras del mercado, transformando en su totalidad la industria del atún. La Cámara Ecuatoriana de Industriales procesadores de Atún (2017) indica, que el Ecuador en los años 70, fue blanco de muchas inversiones europeas y estadounidenses, por atributos como la estructura de costos y la cercanía a las áreas de pesca, lo que se reflejó en un extraordinario incremento de la exportación de atún, logrando hacer de esta industria un modelo para muchas otras alimentarias en el Ecuador, que luego dio paso a

muchos inversionistas locales que colocaron importantes empresas procesadoras de atún.

El comercio de atún tiene dos grupos de productos; el atún elaborado y en conserva, y el atún fresco de calidad alta para el mercado de sushi y sashimi. En 2020, el valor de las exportaciones mundiales de atunes, bonitos y marlines ascendió a 14.600 millones de USD que equivalían al 9,7 % del valor de todas las exportaciones de productos acuáticos. Existen industrias pequeñas, pero destacadas, en otras partes de Asia, África y América Latina, donde el Ecuador suministra al mercado de la Unión Europea grandes cantidades de atún elaborado y materias primas para los elaboradores europeos (FAO, 2022).

Ecuador tiene más de 20 plantas procesadoras de atún, con capacidad de producción, procesamiento y envasado, con un nivel de procesamiento de 550 a 600 mil TM anuales (NIRSA, 2023). Las industrias que procesan atún están ubicadas en Guayas, Santa Elena y Manabí, concentrándose en esta última el 60% de la oferta., de las cuales un 5% se destina al mercado local el restante 95% es para los mercados internacionales en lomos, latas y 'pouch'. La mayoría de industrias (70%) se instala en Manta, ciudad considerada como la 'Capital del Atún'. (Revista Líderes, 2023). Los mayores puertos de tráfico internacional de mercancías con facilidad portuaria en el país son Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG) con 17%, Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar (APPB) con 3% y Autoridad Portuaria de Manta (APM) con 2% del transporte internacional de carga y desembarque del pescado (*figura 4*) (FAO, 2022; Macías-Badaraco, *et al.*, 2021; Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2019; CEIPA, 2018; Núñez, 2017).

Figura 4
Ubicación geográfica del Ecuador



Nota. Instituto Nacional de Pesca (2020)

En concordancia con el reconocimiento global de la necesidad de atender urgentemente el acelerado crecimiento de las pesquerías oceánicas y continentales y de lograr que esta actividad asegure la conservación de la biodiversidad y los recursos, los países de la región han asumido compromisos políticos en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el 14, que está orientado a fortalecer la sostenibilidad de los recursos pesqueros y, consecuentemente, a proteger y mejorar los medios de vida de los más de 2,4 millones de familias en América Latina que dependen de esos sectores para garantizar su seguridad alimentaria e ingresos familiares (FAO, 2022).

La industria procesadora atunera, bajo los criterios de FAO (2022), ha venido desarrollando, en conjunto, acciones coherentes en el marco de la pesca responsable y la aplicación de medidas sustentables en el uso racional de los recursos para asegurar

su disponibilidad a largo plazo y el establecimiento de una imagen de país de respeto al medio ambiente, para con sus trabajadores y consumidores. La industria del Atún es la principal actividad del sector pesquero, cumple con estrictos estándares de calidad e inocuidad sanitaria en tres fases: captura, procesamiento y comercialización (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2022)). Sus esfuerzos han estado dirigidos a respetar y apoyar la aplicación de leyes de ordenamiento pesquero como son las vedas oficiales y naturales.

La industria cumple con las normas internacionales de la Organización Mundial del Trabajo (OIT), al no contratar mano de obra infantil y forzada, está dotada con tecnología de punta que se refleja en sus productos de alta calidad y en el desarrollo de nuevos productos con valor agregado. Dota de manera permanente de capacitación a la mano de obra operaria y mandos medios. Actualmente, la industria procesadora de atún en el Ecuador está posicionada como la más importante de la costa del Pacífico y una de la más importante a nivel mundial, con productos muy competitivos (CEIPA, 2017). Cabe destacar también la importante fuente de trabajo que genera esta industria, más de 200.000 empleos directos e indirectos y alrededor de 100.000 puestos de trabajo se han creado en la provincia de Manabí, donde el 60% son mujeres (Asociación de Atuneros del Ecuador/ATUNEC, 2023)

Un ejemplo de medidas sanitarias en la pesca, es el cumplimiento del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), que garantiza que el producto final sea apto para el consumo humano. Este Sistema se fundamenta científicamente y permite observar peligros específicos a lo largo de la cadena alimentaria, desde el productor al consumidor final, con el fin de garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos. Las empresas deben comprometer a todo su personal y contar con un grupo de expertos técnicos, como ingenieros en alimentos, microbiólogos, agrónomos, y

especialista en salud pública, que verifiquen la correcta aplicación de este sistema. En la Industria pesquera, la implementación y cumplimiento del sistema HACCP resulta indispensable dado que dos de los grandes consumidores de pescado a nivel mundial así lo exigen en sus reglamentaciones internas (Estudio Mundial de la Pesca, 2012).

Variados fueron los acontecimientos económicos y sociales desfavorables para la economía ecuatoriana en el 2016. La economía ecuatoriana se contrajo en 1.5% en relación al PIB, el devastador efecto en la costa ecuatoriana del terremoto acaecido el 16 de abril, destruyendo y/o paralizando las plantas procesadoras e instaladas en la ciudad de Manta, fuertes restricciones a las importaciones impuestas por el gobierno nacional, pérdida de competitividad del sector atunero en el mercado externo por la apreciación del dólar, costos elevados de materias primas, agresiva competencia asiática, contracción de la demanda, devaluación de las monedas de sus vecinos y socios principales en Sudamérica e incertidumbre del grupo empresarial al no concretarse todavía por parte del gobierno nacional la ratificación de preferencias arancelarias con la Unión Europea que vencieron en diciembre de 2016, sin olvidar que el arancel aplicado al Ecuador por uno de sus socios principales (Estados Unidos) es de 7.64%. Este arancel impuesto por Estados Unidos, fue como consecuencia de la renuncia unilateral de este beneficio por parte del gobierno nacional. Actualmente se ha suscrito un nuevo acuerdo comercial, denominado "Sistema General de Preferencias" (SGP). El SGP brinda beneficios de exoneración de aranceles a 400 subpartidas, entre ellas el atún y pescado.

La industria atunera logró sostener sus exportaciones en el 2020, el año en el que fue golpeado por la pandemia del coronavirus, y para el 2021 tuvo un crecimiento interanual del 9%, alcanzando USD 1.177 millones, cifra superior del 2019 y 2018, y en el 2022 hubo un aumento del 6% (CNP, 2022).

3.6.2. Composición de las exportaciones ecuatorianas

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional, al mismo tiempo importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado. Los constantes e imprevistos cambios en los precios internacionales de las materias primas, así como su creciente diferencia frente a los precios de los productos de mayor valor agregado y alta tecnología, han colocado a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual sujeta a los vaivenes del mercado mundial (CEIPA, 2019; CNP, 2019). El patrón de especialización primario exportador y extractivista ha sido posiblemente el problema más grave de la economía ecuatoriana durante toda la época republicana (SENPLADES, 2012).

La balanza comercial del Ecuador está conformada por las exportaciones e importaciones petroleras y las no petroleras, la primera registra las exportaciones e importaciones de petróleo y, la segunda de productos tradicionales (banano, camarón, cacao, atún y otros) y no tradicionales (flores, enlatados de atún, aceite y otros). Las exportaciones tradicionales están compuestas por productos sin mayor creación de valor, como lo son productos mineros, agrícolas, hidrocarburos y harinas de pescado y las exportaciones no tradicionales la componen aquellos productos que tienen un valor agregado, como los enlatados de atún.

Las exportaciones ecuatorianas, en el año 2021, registra un saldo favorable de USD 2.871 millones por un superávit comercial de USD 3.951 millones en la balanza petrolera y un déficit comercial de USD 1.080 millones en la balanza no petrolera, que se debe al incremento de las importaciones, aunque las exportaciones no petroleras crecieron a un ritmo importante. Luego en el año 2022, de enero a julio, se registra un saldo favorable de USD 2.244 millones en la balanza comercial, por un superávit de la balanza petrolera de USD 2.775 millones. Se registra un déficit de USD 530 millones en

la balanza comercial no petrolera, aunque se incrementaron las exportaciones en un 26% y las importaciones en 25% (FEDEXPOR, 2021; 2022), como lo muestra la *tabla 8*.

Tabla 8
Balanza comercial del Ecuador, 2021-2022

Años	2021			Enero a Julio 2022		
Exportaciones	Exportaciones millones USD	Importaciones millones USD	Balanza Comercial	Exportaciones millones USD	Importaciones millones USD	Balanza Comercial
Exportaciones Petroleras	\$ 8,607	\$ 4,656	\$ 3,951	\$ 7,202	\$ 4,428	\$2,774
Exportaciones No petroleras	\$ 18,092	\$ 19,172	\$ (1,080)	\$ 12,388	\$ 12,918	\$ (530)
Total	\$ 26,699	\$ 23,828	\$ 2,871	\$ 19,590	\$ 17,346	\$ 2,244

Nota. Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR, 2021;2022)

En la *tabla 9*, se puede observar el comportamiento anual de las exportaciones ecuatorianas en los últimos cinco años (2018/2022) ha sido creciente, menos en el año 2020, año que fue declarada la pandemia del coronavirus y el mundo tuvo obligatoriamente que hacer un alto a todas las actividades para no contraer la enfermedad de la COVID 19. La pandemia de la COVID19 ha tenido una repercusión profunda en la pesca a nivel mundial, con fuertes consecuencias en la demanda de consumo, las perturbaciones de los mercados y las dificultades logísticas, aunque se impusieron estrictas medidas de contención que dificultaban las actividades, como los confinamientos, los toques de queda, el distanciamiento físico en las actividades y a bordo de las embarcaciones y las restricciones en los puertos. Otros efectos inmediatos fueron la dificultad en el suministro de productos a los mercados nacionales e internacionales, debido a los cierres de los mercados, el aumento de los costes de flete, las cancelaciones de vuelos y las restricciones en las fronteras (FAO, 2022).

Las exportaciones totales del Ecuador marcaron un récord histórico en 2021, con un valor de USD 26.699 millones, equivalente a un crecimiento del 31% y en el 2022, también registró un crecimiento del 7%, con un valor de USD 30.052 millones. Son años de recuperación de las exportaciones petroleras y crecimiento de las exportaciones

mineras, todas impulsadas por la reactivación del comercio en los grandes centros de consumo mundial (FEDEXPOR, 2022)

Tabla 9*Evolución de las exportaciones tradicionales y no tradicionales, 2018 al 2022*

Años	2018		2019		2020		2021		2022	
Estado	TM (Peso Neto)	FOB								
TRADICIONAL	5,289,569. 50	6,187.9 0	5,631,467. 10	6,257.8 0	5,880,659. 40	6,857.9 0	7,643,945. 70	9,226.5 0	6,816,660. 20	9,465.9 0
NO TRADICIONAL	25,949,609 .57	15,464. 27	27,468,506 .22	16,071. 61	26,789,850 .06	13,497. 50	24,807,519 .68	17,472. 67	22,241,354 .55	20,586. 05
Total	31,239,179 .0	21,652. 1	33,099,973 .4	22,329. 4	32,670,509 .4	20,355. 4	32,451,465 .4	26,699. 2	29,058,014 .7	30,052. 0

Nota. Banco Central del Ecuador (2023)

Como efectos de la COVID 19, en el año 2020 las exportaciones ecuatorianas petroleras estuvieron por debajo del 39% y las no petroleras como las tradicionales crecieron al orden del 6% y las no tradicionales donde se ubican los enlatados de atún, creció un 16%. Las exportaciones de enlatados de atún en el año 2019 fue de USD 1.187 millones y para el 2020 de USD 1.170 millones, con una variación del -0,01% (Macías-Badaraco, Correa-Quezada, Álvarez-García, & Del Río-Rama, 2021).

3.6.3. Composición de las exportaciones no petroleras

El sector exportador no petrolero cuenta con más de 1.500.000 empleos, involucra a más de 160 destinos comerciales, más de 3.500 exportadores y más de 2.600 productos exportados. Este sector representa el 17% del PIB y el 68% de las exportaciones totales. Los principales destinos de los productos ecuatorianos son los mercados de Estados Unidos (USD 3.641 millones), la Unión Europea (USD 3.443 millones), China (USD 2.716 millones) y Rusia (USD 1.000 millones). Como principales productos están en primer lugar el camarón con record de exportación y volumen de USD 5.323 millones, el banano y plátano en segundo lugar con USD 3.485 millones, aunque la exportación y volumen están a la baja, en tercer lugar, los enlatados de atún, también con records de exportación y en volumen por USD 1.263 millones (FEDEXPOR, 2021; 2022)

La oferta exportable de Ecuador está cubierta por acuerdos comerciales con 4 de 17 destinos que conforman las principales economías mundiales (G20), con la Unión Europea, Brasil Argentina y Reino Unido, que representa el 23% de importancia en el PIB mundial. El costo del transporte llegó a incrementarse hasta en 117% en relación a 2019, para las importaciones ecuatorianas. El sector exportador enfrentó un sobrecosto de tarifas de transporte de USD 91 millones adicionales para proveerse de insumos, de manera directa, en comparación al periodo prepandemia. El sector exportador perdió aproximadamente USD 797 millones de exportaciones potenciales por el incremento del costo del transporte en el precio final de su producto. Según estimaciones de FEDEXPOR

(2021), un incremento anual del 10% en costos de transporte, se traduce en una pérdida potencial aproximada de USD 110 millones al sector exportador (BCE, 2023; FEDEXPOR 2022; 2021).

3.6.4. Exportaciones ecuatorianas de preparados y conservas de atún

Entre los principales bienes de la canasta exportadora ecuatoriana están los productos elaborados de atún y es reconocido por su papel en el desarrollo sostenible de la industria (Revista Líderes, 2023). El sector procesador de atún ha logrado triplicar su volumen de exportación durante los últimos 10 años. El aporte de este producto representa el 8% del total de ventas no petroleras. En el 2010, el país exportaba USD 318 millones y para el cierre del 2021 se llegó a USD 1.135 millones, que se debe a la capacidad de la industria para consolidar su posición y presencia en mercados demandantes, como el de la Unión Europea (UE) con normativas nacionales e internacionales de inocuidad, como buenas prácticas de manufactura, protocolos de bioseguridad, normativa de seguridad de riesgo en el trabajo (FEDEXPOR, 2021; Revista Líderes; 2021).

La partida arancelaria dispuesta por la Aduana de Ecuador para identificar el producto preparaciones y conservas de atún, de listado y de bonito “Sarda spp.”, enteros o en trozos (exc. picados) es 160414. Esta a su vez tiene diferentes códigos para diferencias las subpartidas como lo muestra la *tabla 10*.

Tabla 10

Clasificación arancelaria por nombre y código del producto preparaciones y conservas de atún (160414)

Código Subpartida	Nombre Subpartida
1604141011	Lomos precocidos
1604141012	En agua y sal
1604141013	En aceite
1604141019	Los demás
1604141021	Lomos precocidos
1604141022	En agua y sal
1604141023	En aceite
1604141029	Los demás
1604141091	Lomos precocidos
1604141092	En agua y en sal
1604141093	En aceite
1604141099	Los demás
1604142011	Lomos precocidos
1604142012	En agua y sal
1604142013	En aceite
1604142019	Los demás
1604142021	Lomos precocidos
1604142022	En agua y sal
1604142023	En aceite
1604142031	Lomos precocidos
1604142033	En aceite
1604142039	Los demás
1604142041	Lomos precocidos
1604142042	En agua y sal
1604142043	En aceite
1604142049	Los demás
1604142091	Lomos precocidos
1604142093	En aceite
1604142099	Los demás

Nota. Banco Central del Ecuador, 2023

El Ecuador es a nivel mundial, el segundo exportador de la industria de conservas de atún con el 14.8% de participación mundial, en valor USD 1.135 millones y 259.125 TM. Sólo Tailandia está por encima del país, con participación del 24.5% en las

exportaciones mundiales, en valor de USD 1.889 millones y 471.006 TM, en tercer lugar, con una participación del 9.1% está China con USD 701 millones y 135.316 TM (*tabla 11*).

Tabla 11

Lista de principales países exportadores de preparaciones y conservas de atún, 2021

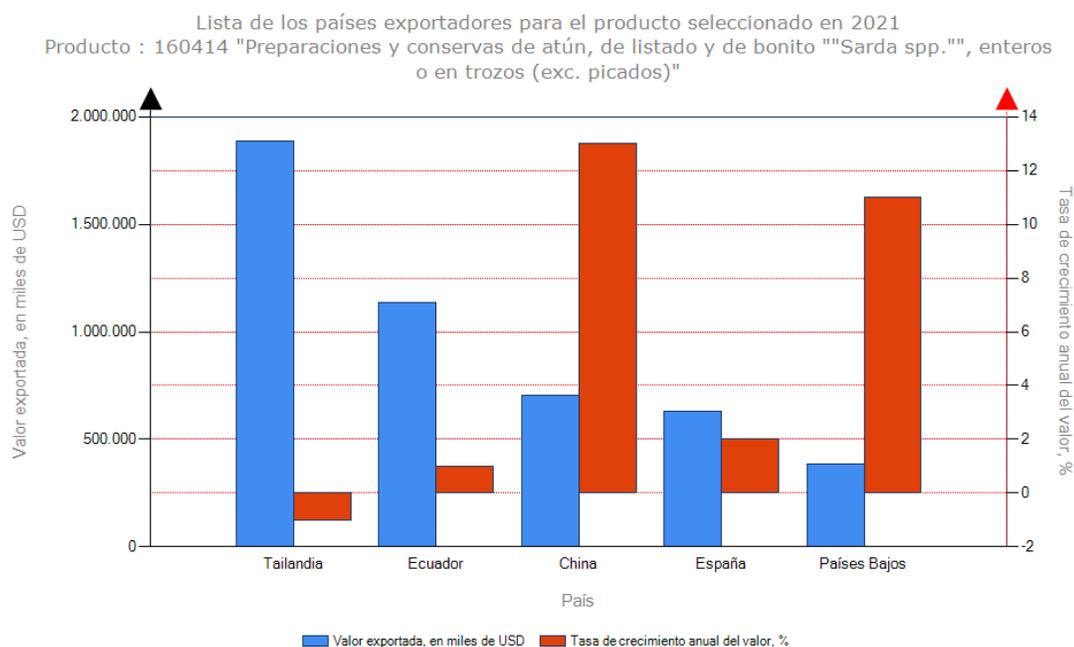
Exportadores	Valor exportado en 2021 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2021	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2017-2021 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2017-2021 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2020-2021 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
Tailandia	1.889.330	471.006	4.011	-1	1	-20	24,5
Ecuador	1.135.871	259.125	4.383	1	4	10	14,8
China	701.942	135.316	5.187	13	11	21	9,1
España	631.084	96.187	6.561	2	1	-5	8,2
Países Bajos	387.183	64.878	5.968	11	6	10	5
Filipinas	345.060	93.428	3.693	3	-16	0	4,5
Viet Nam	280.346	0		4		-7	3,6
Indonesia	276.352	65.199	4.239	-6	-3	-19	3,6
Seychelles	268.616	48.569	5.531	-1	-3	10	3,5
Italia	245.571	32.790	7.489	8	10	0	3,2
Mundo	7.698.98	0		1	1	-5	100

Nota. Centro de Comercio Internacional (ICT-TRADE MAP; 2023)

Ecuador presenta una tasa de crecimiento anual entre 2020 y 2021 del 10% y una tasa de crecimiento en los últimos cinco años de 4%. China y los Países bajos son los que mayor crecimiento registran en el 2021 por el orden del 11% y 13% respectivamente (*figura 5*).

Figura 5

Lista de países exportadores de preparaciones y conservas de atún con tasa de crecimiento, 2021



Nota. Centro de Comercio Internacional (ICT-TRADE MAP; 2023)

Los principales países que importan las preparaciones y conservas de atún en el mundo en los últimos cinco años (2017-2021) fueron Estados Unidos, Italia, España, Francia y Reino Unido. Las importaciones de este producto han sobrepasado los USD 7.795 millones desde el 2017 hasta el 2021 como lo muestra la *tabla 12*.

Tabla 12

Principales importadores mundiales de las preparaciones y conservas de atún, 2017-2021

Importadores	Valor/Mil importado en 2017	Valor/Mil importado en 2018	Valor/Mil importado en 2019	Valor/Mil importado en 2020	Valor/Mil importado en 2021
Estados Unidos de América	976.284	1.102.818	1.130.381	1.288.883	1.060.433
Italia	746.840	869.015	738.237	795.626	787.053
España	623.951	705.605	712.619	618.086	650.631
Francia	517.808	572.060	519.641	553.505	536.069
Reino Unido	512.200	552.549	512.937	483.271	449.915
Países Bajos	250.326	237.717	307.470	433.474	379.424
Alemania	383.023	462.244	359.544	472.667	366.152
Japón	346.229	377.846	366.397	374.001	357.738
Australia	223.213	238.874	219.082	205.401	192.454
Egipto	82.755	180.753	162.117	152.931	184.353
Mundo	7.164.627	8.285.833	7.975.503	8.473.276	7.795.660

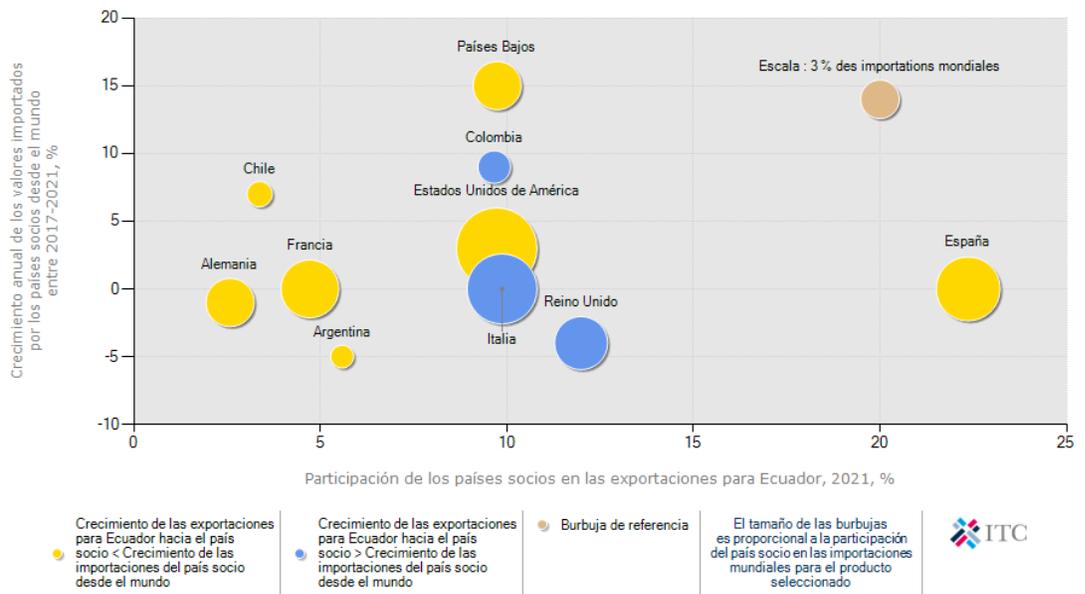
Nota. Centro de Comercio Internacional (ICT-TRADE MAP; 2023)

Al observar las perspectivas del año 2021 para la diversificación del mercado de preparaciones y conservas de atún, nos damos cuenta que crecieron las exportaciones del producto respecto a las importaciones en los países de Italia, Reino Unido y Colombia. Mientras que, en los Estados Unidos, España Francia crecieron más las importaciones respecto a las exportaciones en el mismo producto (figura 6).

Figura 6

Perspectivas para la diversificación de mercados para las conservas de atún, 2021

Perspectivas para una diversificación de mercados para un producto exportado por Ecuador en 2021
 Producto : 160414 "Preparaciones y conservas de atún, de listado y de bonito ""Sarda spp."" , enteros o en trozos (exc. picados)"



Nota. Centro de Comercio Internacional (ICT-TRADE MAP; 2023)

Las exportaciones ecuatorianas del producto preparaciones y conservas de atún en el año 2021 (tabla 13) tuvieron como primer destino el mercado de España, con USD 254 millones y una tasa de crecimiento anual de 45%, seguido de Reino Unido por USD 136 millones, con una tasa de crecimiento del 27% e Italia por USD 112 millones y el 23% de crecimiento en el 2021 respecto al 2020. Los mercados de mayor crecimiento fueron Reino Unido y Colombia. El mercado que sufrió un drástico decrecimiento fue Alemania por el orden del 19% (figura 7).

Tabla 13

Destino de las exportaciones ecuatorianas del producto preparaciones y conservas de atún, 2021

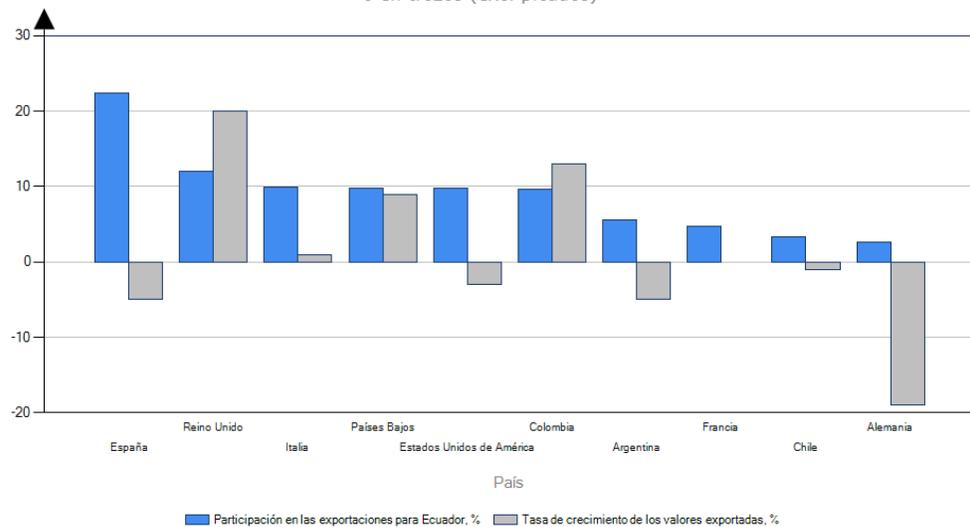
Importadores	Valor exportado en 2021 (miles de USD)	Saldo comercial en 2021 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Ecuador (%)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2017-2021 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2020-2021 (% p.a.)	Participación de los países socios en las importaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2017-2021 (% p.a.)
España	254.021	253.804	22,4	-5	45	8,3	0
Reino Unido	136.171	136.171	12	20	27	5,8	-4
Italia	112.109	112.109	9,9	1	23	10,1	0
Países Bajos	110.635	110.635	9,7	9	-21	4,9	15
Estados Unidos	110.479	110.479	9,7	-3	3	13,6	3
Colombia	109.738	109.738	9,7	13	-11	2,2	9
Argentina	63.421	63.421	5,6	-5	41	1	-5
Francia	53.613	53.613	4,7	0	35	6,9	0
Chile	38.332	38.332	3,4	-1	38	1,2	7
Alemania	29.332	29.332	2,6	-19	-53	4,7	-1
Mundo	1.135.871	1.135.627	100	1	10	100	2

Nota. Centro de Comercio Internacional (ICT-TRADE MAP; 2023)

Figura 7

Lista de mercados importadores del producto preparación y conservas de atún, 2021

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2021
 Producto : 160414 "Preparaciones y conservas de atún, de listado y de bonito ""Sarda spp."" , enteros o en trozos (exc. picados)"



Nota. Centro de Comercio Internacional (ICT-TRADE MAP; 2023)

Los países proveedores de bienes e insumos para producir los productos preparados y conservas de atún del Ecuador en el año 2021, fueron dos, España con USD 217.000 y China con USD 27.000. En el año 2020 fueron tres países España, China e Indonesia por el valor de USD 289.000. Es destacable mencionar que, las importaciones de bienes fueron muy reducida en los años 2017, 2018 y 2019 en comparación para los años 2020 y 2021; por lo que, sólo se requirió importaciones por el orden de USD 6.000, USD 29.000 y USD 42.000, respectivamente (*tabla 14*).

Tabla 14

Países proveedores para la producción de las conservas de atún, 2017-2021

Exportadores	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021
España	5	25	42	281	217
China	0	0	1	1	27
Indonesia	0	0	0	8	
Estados Unidos de América	0	4	0	0	
Mundo	6	29	42	289	244

Nota. Banco Central del Ecuador (2023)

Son 25 las empresas atuneras ecuatorianas que reportan exportaciones del producto preparaciones y conservas de atún en el año 2021, 12 registran como domicilio la provincia de Manabí, 13 la provincia del Guayas, de las cuales, 20 empresas tienen las procesadoras de atún en la ciudad de Manta. En cuanto al número de empleados, Nirsa, S.A reporta 4.919; Omarsa, S.A. 4.165; Seafman S. A. 3.138; Salica del Ecuador S.A. 2.500, en total son 26.596 empleos directos que reportan las empresas atuneras, con un volumen de negocio de USD 2,358.792.216 (*tabla 15*).

Tabla 15

Lista de empresas exportadoras del Ecuador para el producto conservas de atún, 2021

Número	Nombre de la empresa	Número de empleados	Volumen de negocios (USD)	Ciudad
1	Aquamar SA	200		Guayaquil
2	Asiservy S.A.	591	61,577,632.00	Manta
3	Conservas Isabel Ecuatoriana S.A.	1.200	149,076,343.00	Manta
4	Empacadora Del Pacifico Sociedad Anónima – Edpacif	885	105,962,204.00	Pedernales
5	Empresa Pesquera Ecuatoriana S.A. – Empesec	2.000	105,000,000.00	Guayaquil

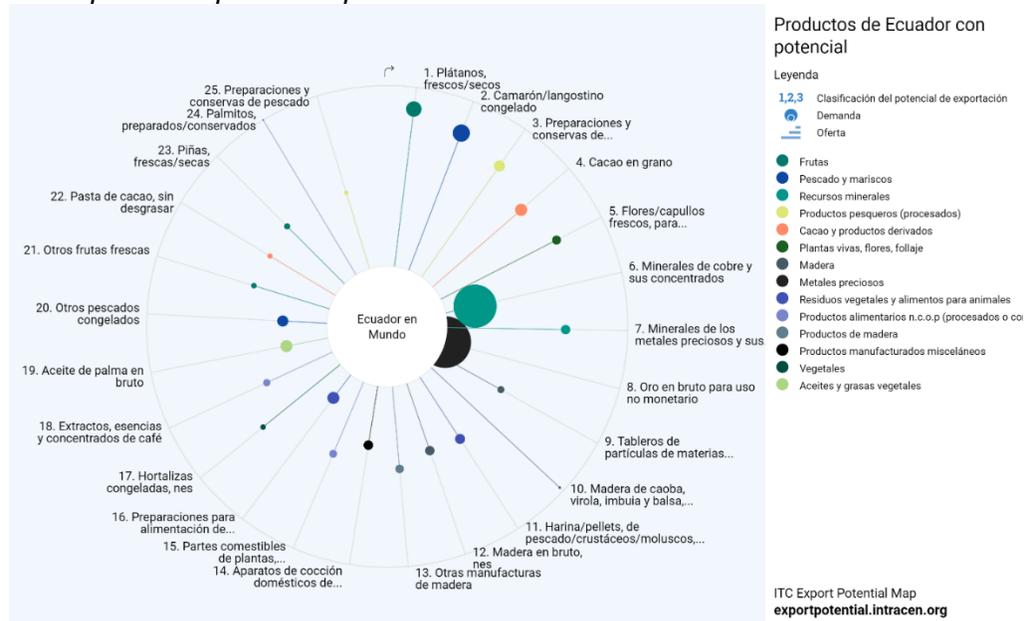
6	Estar Ca - Estar C.A.	254	29,027,632.00	Durán
7	Expalsa Exportadora De Alimentos S.A. – Expalsa	1.200	415,295,967.00	Duran
8	Exportadora Langosmar S.A.	6	4,322,084.00	Guayaquil
9	Frigorificos Y Cultivos Marinos Ecuatorianos, S.A. - Fricmares, S.A.	141		Guayaquil
10	Gondi S.A.	345	11,416,141.00	Montecristi
11	Industria de Enlatados Alimenticios Cia. Ltda Ideal - Ideal Cia Ltda	460	27,689,841.00	Montecristi
12	Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos, C.A. – Inepaca	700	58,605,715.00	Manta
13	Karpicorp S.A.	300		Guayaquil
14	Marbelize S.A.	1.250	96,720,260.00	Jaramijo
15	Markfish S.A.	30	6,609,207.00	Manta
16	Negocios Industriales Real Nirsa, S.A – Nirsa	4.919	358,700,592.00	Guayaquil
17	Nottbohm Edelman Hans Juergen - Conservera Tropical	100		Manta
18	Olimar S.A.	280	9,247,679.00	Manta
19	Operadora Y Procesadora De Productos Marinos Omarsa S.A. - Omarsa S.A.	4.165	123,926,537.00	Durán
20	PC Seafood SA	36		Guayaquil
21	Promarisco S.A.	800	196,386,037.00	Guayaquil
22	Salica del Ecuador S.A.	2.500	169,374,000.00	Guayaquil
23	Seafman Sociedad Ecuatoriana De Alimentos Y Frigorificos Manta C.A - Seafman C.A.	3.138	223,380,252.00	Manta
24	Stroken S.A.	200	9,400,895.00	Guayaquil
25	Tecnica Y Comercio De La Pesca C.A. – Tecopesca	896	197,073,198.00	Jaramijo
Total		26.596	2,358,792,216.00	

Nota. Centro de Comercio Internacional (ICT-TRADE MAP; 2023)

La figura 8 muestra los mercados con mayor potencial para las exportaciones de todos los productos provenientes de Ecuador. Dentro de los tres primeros lugares se encuentran los siguientes productos: los Plátanos, frescos/secos, Camarón/langostino congelado y Preparaciones y conservas de atún/listado/bonito. Las Preparaciones y conservas de atún/listado/bonito presentan la tercera opción entre las exportaciones potenciales y reales, lo que

implica que se pueden realizar exportaciones adicionales por un valor aproximado de USD 2,6 millones. Los mercados con potencial para importar las preparaciones y conservas de atún/listado/bonito son España, Colombia y Estados Unidos (figura 9)

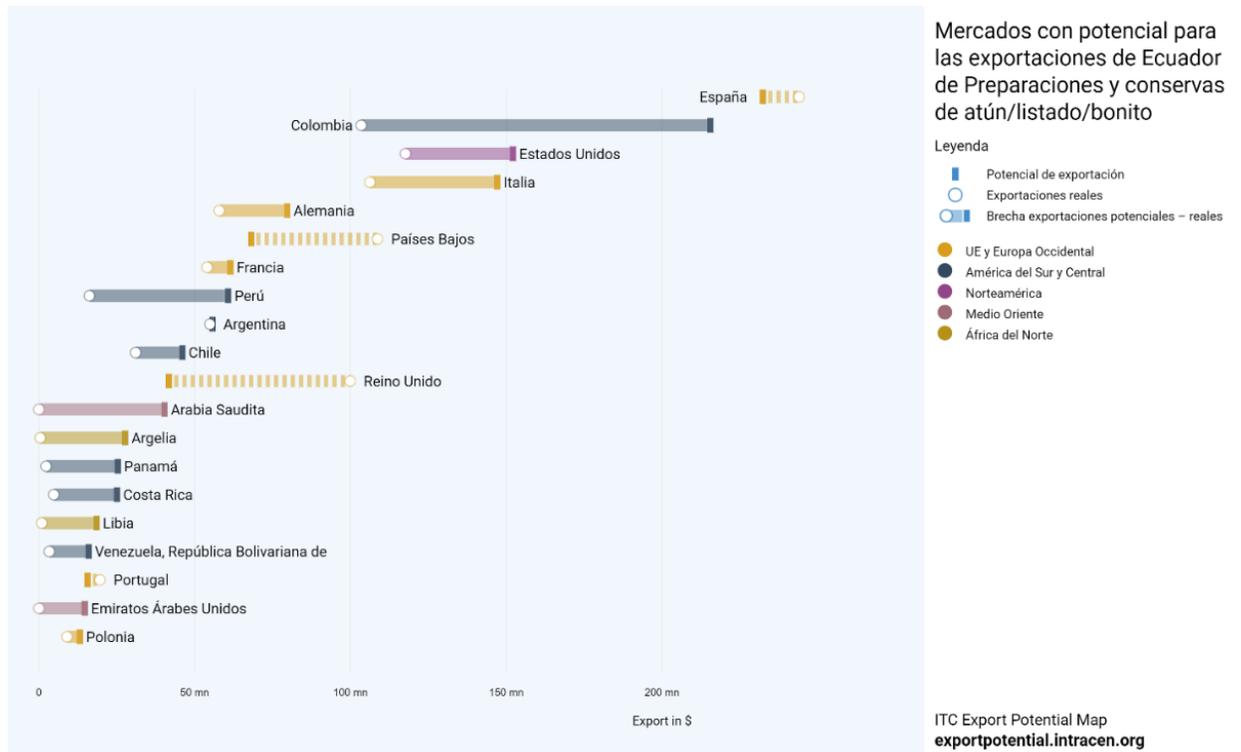
Figura 8
Productos con potencial para la exportación en el Ecuador



Nota. Centro de Comercio Internacional (ICT-TRADE MAP; 2023)

Figura 9

Mercados con potencial para las exportaciones de Ecuador en las preparaciones y conservas de atún



Nota. Centro de Comercio Internacional (ICT-TRADE MAP; 2023)

Para hablar de las nuevas tendencias del consumidor, Cros (2017) en su investigación para la OCDE, sostiene que, las nuevas generaciones prefieren no perder el tiempo en la cocina y una alimentación saludable, pero que sea placentera y sabrosa; se les denomina los *millennial*. También los mueve al consumo los productos que reflejen sostenibilidad, sin desperdicio alimentario y lo saludable, priorizando los alimentos elaborados con ingredientes naturales, sin azúcar y sin aditivos ni conservantes, valoran los productos de proximidad. En España, tienen la lata de atún como producto “estrella”, junto con las ensaladas en bolsa listas para comer, la pasta y otras conservas.

“Conveniencia” es una expresión que rige las decisiones de compra de los jóvenes de entre 18 y 35 años (OCDE; 2017).

3.6.5. Sistema de procesamiento de las conservas de atún

Cuando se realiza la captura del atún en el Océano Pacífico, las flotas pesqueras deben asegurar la calidad de la pesca, desde su captura hasta llegar a los diferentes puertos pesqueros del Ecuador y lo apropiado es utilizar los equipos de frío correspondientes. Las especies más importantes de atún son: Yellowfin (aleta amarilla), Big eye (patudo) y Skipjack (barrilete). *Transporte*, el atún capturado y congelado que llega a bordo de los barcos se descarga en la planta y se clasifica según la especie y el tamaño, identificando la procedencia (barco), temperatura, sal e histamina. El sistema de procesamiento de esta materia prima (*figura 10*), que utilizan las empresas ecuatorianas, como mínimo son: *Recepción*, el atún capturado y congelado que llega a bordo de los barcos, se descarga en la planta y se clasifica según la especie y el tamaño, identificando la procedencia (barco), temperatura, sal e histamina. *Almacenamiento*, el pescado clasificado e identificado se coloca en congeladores para mantenerlo en perfecto estado hasta el momento del procesamiento que se realiza de acuerdo a varios factores y en base al medio FIFO. *Descongelamiento*, una vez se selecciona por especie y tamaño que se va a procesar, el atún congelado se coloca en unas tinas especiales con agua caliente para que se descongele, proceso que puede durar entre 3 a 12 horas dependiendo del tamaño del pescado. *Eviscerado*, el pescado descongelado se limpia retirando cuidadosamente las vísceras y se corta en secciones, las cuales son ubicadas cuidadosamente en carros especialmente diseñados de acuerdo a los cocinadores. *Cocción*, el pescado se cocina por medio de vapor para facilitar la siguiente etapa de limpieza. *Limpieza*, esta etapa del proceso permite obtener lomos y carne de atún limpio y de excelente calidad. La limpieza se inicia retirando la piel, espinas, grasa y demás residuos. Los lomos quedan listos para ser empacados. La piel, espinas y grasa se utilizan

para producir harina de pescado, materia prima para la producción de alimentos para animales. *Enlatado*, los lomos de atún limpio se porcionan de acuerdo con el tamaño de la lata que se va a usar. Los pedazos de lomo se colocan en la lata y se agrega el líquido de cobertura, que puede ser agua o aceites de oliva, girasol o soya. Luego, la lata se sella herméticamente. *Esterilización*, las latas selladas se colocan en autoclaves y se esterilizan con vapor a alta temperatura para destruir todos los microorganismos presentes en el alimento y dentro de la lata. Después las latas se lavan y enfrían con agua helada. *Empaque*, esta es la última etapa del proceso en la cual se colocan los rótulos a las latas y se empacan en cajas de cartón reciclable.

Figura 10

Procesos de elaboración de las conservas de atún



Nota. Elaboración propia con base en CEICA (2022)

3.6.6. Marco regulatorio de las empresas conserveras.

CEIPA (2017) en su boletín informativo anual “Industria procesadora de atún”, detalla las normas y leyes que rigen el comercio en las empresas atuneras: La Organización Mundial del Comercio (OMC), es el agente principal que determina el marco regulador para el comercio internacional, incluyendo el pescado y los productos pesqueros. Sirve a los países miembros como un foro natural para la negociación y el

establecimiento de las reglas para el comercio multilateral. El sistema comercial de la OMC se basa en los principios de la transparencia, previsibilidad y seguridad para todos sus países miembros, siguiendo un enfoque general no discriminatorio.

Los países miembros de la OMC han acordado el valor máximo para los aranceles de importación por producto, que ha registrado en sus listas. Teniendo en cuenta la amplitud del comercio, otros organismos, convenciones, instrumentos y órganos relacionados con las Naciones Unidas, proporcionan datos adicionales necesarios para asegurar que el marco regulador para el comercio multilateral funcione de forma coherente y fluida. Un componente clave del mandato de la OMC, es su conjunto de acuerdos comerciales: dieciséis "acuerdos multilaterales" y dos diferenciados, llamados "acuerdos plurilaterales".

El conjunto de acuerdos de la OMC, en particular el Acuerdo Sanitario y Fitosanitario (SPS), alienta a los países miembros a utilizar las normas internacionales en materia de inocuidad alimentaria y salud animal. Se admite un nivel superior de protección, siempre que se base en una evaluación de riesgos en línea con las normas, directrices y recomendaciones del Codex Alimentarius (Codex) y de la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE), y toma en consideración el principio rector de no crear efectos negativos innecesarios en el comercio.

Los países miembros de la OMC pueden adoptar las medidas reguladoras comerciales que sean necesarias a causa de, entre otras cosas, requisitos de seguridad nacional, calidad, protección de la salud humana o seguridad, protección de la vida o salud de los animales o de las plantas, protección del medio ambiente o prevención de prácticas comerciales dudosas. Sin embargo, estas normas técnicas, normas y procedimientos de evaluación de la conformidad no deben constituir obstáculos innecesarios al comercio internacional.

La OMC considera el pescado y los productos pesqueros productos industriales, por tanto, las normas relacionadas con el uso de subsidios están incluidos en el Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias (ASCM). En términos generales, dado que los subsidios a menudo crean ventajas competitivas artificiales y distorsionan los flujos comerciales, las normas de la OMC regulan su utilización estableciendo indicadores y evaluaciones específicos.

La Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar (UNCLOS) proporciona un marco unificado y coherente de los derechos y responsabilidades aplicables a los océanos del mundo, haciendo hincapié en un enfoque integrado y definiendo obligaciones específicas con respecto a la conservación, protección y gestión de los recursos marinos vivos, incluyendo los peces. La Convención destaca la importancia de la cooperación entre los países en cuanto se trata de un recurso compartido.

Más concretamente, las zonas marítimas definidas por UNCLOS constituyen el criterio principal para la determinación del país de origen de un producto pesquero. La determinación del origen del producto es un componente fundamental de la concesión de cualquier reducción en los aranceles de importación basado en acuerdos bilaterales o regionales en relación a un producto específico. Además, para las poblaciones de peces compartidas dentro de los límites de los países vecinos o dentro de una región, UNCLOS ha establecido esquemas de cooperación específicos que deberían implementarse para facilitar la gestión de los recursos y evitar problemas de sostenibilidad.

El Código de Conducta para la Pesca Responsable de la FAO (CCPR-FAO) proporciona principios y normas aplicables para la conservación, ordenación y desarrollo de todas las pesquerías, para la explotación racional y sostenible de las pesquerías mundiales.

La Convención sobre el Comercio internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES) es un acuerdo internacional entre gobiernos que tiene como objetivo garantizar que el comercio internacional de especies de animales y plantas silvestres (incluidos los peces) no suponga una amenaza para su supervivencia. Las especies se agrupan en los apéndices de la CITES según su grado de amenaza por el comercio internacional.

Otros acuerdos indispensables a tener en cuenta son: la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar que busca determinar el régimen jurídico del mar territorial, el espacio aéreo situado sobre el mar territorial y de su lecho y subsuelo; Acuerdo de las Naciones Unidas sobre especies transzonales que permite la correcta aplicación de las disposiciones de la convención de las naciones unidas sobre el derecho del mar de 10 de diciembre de 1982 relativas a la conservación y ordenación de las poblaciones de peces transzonales y las poblaciones de peces altamente migratorios; Convención de antigua de la CIAT cuyo objetivo principal es asegurar la conservación y el uso sostenible a largo plazo de las poblaciones de peces abarcadas por esta Convención, de conformidad con las normas pertinentes del derecho internacional; Acuerdo sobre el programa internacional para la conservación de los delfines que busca reducir progresivamente la mortalidad incidental de delfines en la pesquería de atún con red de cerco en el Área del Acuerdo a niveles cercanos a cero, a través del establecimiento de límites anuales; South Pacific Regional Fisheries Management Commission conlleva a la aplicación del criterio de precaución y un enfoque ecosistémico de la ordenación pesquera, que garantice la conservación a largo plazo sostenible de los recursos pesqueros y, al hacerlo, salvaguardar los ecosistemas marinos en que ocurren estos recursos.

Los planes de acción más sobresalientes y que deben ser observados por las empresas atuneras son: Plan de acción internacional para prevenir, desalentar y eliminar

la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada (PAI-INDNR) permite prevenir, desalentar y eliminar la pesca INDNR proporcionando a todos los Estados medidas eficaces y transparentes de amplio alcance para que actúen con arreglo a ellas, inclusive a través de las organizaciones regionales de ordenación pesquera pertinentes, establecidas conforme al derecho internacional; el Plan de acción internacional para la conservación y ordenación de los tiburones asegura la conservación y ordenación de los tiburones y su aprovechamiento sostenible a largo plazo; el Plan de acción internacional para reducir las capturas incidentales de aves marinas en la pesca con palangre tiene como finalidad reducir la captura incidental de aves marinas en la pesca con palangre, cuando se produzca; Plan de acción internacional para la ordenación de la capacidad pesquera busca que los Estados y las organizaciones regionales de pesca alcancen en todo el mundo, una ordenación eficiente, equitativa y transparente de la capacidad pesquera (tabla 16).

Tabla 16

Normas y leyes regulatorias del comercio de las empresas atuneras

N.º	NORMAS Y LEYES REGULATORIAS	DESCRIPCIÓN
1	La Organización Mundial del Comercio (OMC).	Agente principal que determina el marco regulador para el comercio internacional.
2	Acuerdo Sanitario y Fitosanitario (SPS).	Alienta a los países miembros a utilizar las normas internacionales en materia de inocuidad alimentaria y salud animal.
3	Codex Alimentarius (Codex).	Considera el principio rector de no crear efectos negativos innecesarios en el comercio.
4	Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE).	Considera el principio rector de no crear efectos negativos innecesarios en el comercio.
5	Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias (ASCM).	Normas relacionadas con el uso de subsidios.
6	Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar (UNCLOS).	Marco unificado y coherente de los derechos y responsabilidades aplicables a los océanos del mundo. Constituyen el criterio principal para la determinación del país de origen de un producto pesquero.
7	Código de Conducta para la Pesca Responsable de la FAO (CCPR-FAO).	Principios y normas aplicables para la conservación, ordenación y desarrollo de todas las pesquerías, la explotación racional y sostenible de las pesquerías mundiales.

8	Convención sobre el Comercio internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES).	Acuerdo internacional entre gobiernos para garantizar el comercio internacional de especies de animales y plantas silvestres.
9	Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar	Determina el régimen jurídico del mar territorial, el espacio aéreo situado sobre el mar territorial y de su lecho y subsuelo.
10	Acuerdo de las Naciones Unidas sobre especies transzonales	Aplicación de las disposiciones de la convención de las naciones unidas sobre el derecho del mar de 10 de diciembre de 1982 relativas a la conservación y ordenación de las poblaciones de peces transzonales y las poblaciones de peces altamente migratorios.
11	Convención de antigua de la CIAT	Asegurar la conservación y el uso sostenible a largo plazo de las poblaciones de peces abarcadas por esta Convención, de conformidad con las normas pertinentes del derecho internacional.
12	Acuerdo sobre el programa internacional para la conservación de los delfines.	Reducir progresivamente la mortalidad incidental de delfines en la pesquería de atún con red de cerco en el Área del Acuerdo a niveles cercanos a cero, a través del establecimiento de límites anuales.
13	South Pacific Regional Fisheries Management Commission.	Aplicación del criterio de precaución y un enfoque ecosistémico de la ordenación pesquera, que garantice la conservación a largo plazo sostenible de los recursos pesqueros y, al hacerlo, salvaguardar los ecosistemas marinos en que ocurren estos recursos.
14	Plan de acción internacional para prevenir, desalentar y eliminar la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada (PAI-INDNR).	Prevenir, desalentar y eliminar la pesca INDNR proporcionando a todos los Estados medidas eficaces y transparentes de amplio alcance para que actúen con arreglo a ellas, inclusive a través de las organizaciones regionales de ordenación pesquera pertinentes, establecidas conforme al derecho internacional.
15	Plan de acción internacional para la conservación y ordenación de los tiburones.	Asegurar la conservación y ordenación de los tiburones y su aprovechamiento sostenible a largo plazo.
16	Plan de acción internacional para reducir las capturas incidentales de aves marinas en la pesca con palangre	Reducir la captura incidental de aves marinas en la pesca con palangre, cuando se produzca.
17	Plan de acción internacional para la ordenación de la capacidad pesquera.	Busca que los Estados y las organizaciones regionales de pesca alcancen en todo el mundo, una ordenación eficiente, equitativa y transparente de la capacidad pesquera.

Nota. Elaboración propia.

Capítulo IV

Metodología de la Investigación

4. Metodología de la investigación

4.1. Justificación de la metodología cualitativa.

Para comenzar, es necesario explicar que la estrategia investigativa utilizada en esta investigación se enmarca dentro de los niveles de evidencia científica exploratoria y descriptiva de la línea de investigación “internacionalización de las empresas” con el ánimo de que sus hallazgos sirvan de cimiento para seguir con el desarrollo de la ciencia en futuras investigaciones de corte aplicada. El enfoque inductivo, cualitativo está orientado hacia la realidad y la práctica empresarial actual, por lo que es necesario establecer diferencias entre el desarrollo metodológico de la investigación como tal y, la metodología utilizada en los métodos de estudio. En consecuencia, el estudio es de tipo descriptivo y analítico, no inferencial y no probabilístico, con dimensión longitudinal retrospectiva con la recolección de datos primarios y secundarios. Su enfoque cualitativo se pensó para detallar con mayor comprensión y esencia el objeto de estudio y descubrir nuevas formas de entender la realidad, de interpretarla y de ser el caso reconstruirla, ya que la investigación cualitativa hace referencia a caracteres, atributos, esencia, totalidad (Ñaupas *et al.*, 2014) y se basa en la construcción de la realidad a estudiarse con eventos cotidianos debidamente organizados para su desarrollo (Flick, 2015).

4.2. Diseño metodológico de la investigación

Para dar respuesta a la pregunta de investigación ¿cuáles son los factores que permiten internacionalizar con éxito las empresas dentro de procesos de extrema exigencia en el mercado internacional? Y alcanzar el objetivo propuesto de caracterizar los factores claves que permitan el éxito en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas se proponen objetivos más específicos como: a) Contar con una base teórica gruesa sobre las teorías del comercio internacional y la internacionalización más relevantes, b) Identificar factores considerados determinantes en la internacionalización de las empresas y conectarlos con las perspectivas teorías que sustentan la

internacionalización, c) Analizar el sector atunero ecuatoriano, d) Proponer estrategias factoriales determinantes para el éxito internacionalización a la empresa Fishcorp S. A., se plantea un diseño metodológico que inicia en un primer momento, explorando las teorías del comercio internacional y de la internacionalización de las empresas, para profundizar la exploración se presentan los hallazgos empíricos sobre los factores considerados determinantes en el éxito internacional, luego se presenta una conjunción entre las teorías de la economía internacional, las perspectivas teóricas y los factores considerados determinantes en el proceso de internacional exitoso.

Al evidenciar un vacío en la literatura se pasa a un segundo momento con la incorporación al estudio de un análisis del sector atunero ecuatoriano con la finalidad de seleccionar los factores considerados determinantes para la realidad empresarial de este sector. Se identifican y seleccionan cinco factores claves, se robustece el estudio con más hallazgos teóricos sobre estos factores y se incorporan las variables respectivas que los describen, resultando un nuevo aporte en el surgimiento de ideas nuevas que no hayan sido pensadas con anticipación (Wolcott, 2009) por lo tanto, plantear nuevas perspectivas teóricas que vayan aportando desde lo particular a lo general.

Este trabajo de investigación que hace referencia a la caracterización de los factores considerados claves para la internacionalización de las empresas atuneras manabitas y para cumplir los objetivos planteados, ha merecido desarrollar los métodos Delphi y estudio de casos porque los hallazgos van dirigidos a aportar teorías empíricas que permitan futuros estudios que revelen qué factores podrían minimizarse los riesgos en la participación del sector atunero en los procesos de internacionalización, más aún cuando el 70% de la producción del sector atunero está comprometida con los clientes en el exterior.

El conocimiento previo de estos argumentos, permitió seleccionar, por un lado, algunos factores determinantes para las empresas atuneras ecuatorianas y por el otro,

las perspectivas teorías que explicarían estos fenómenos. Esto conllevó a la selección de un grupo de cinco factores directamente influyentes en el sector atunero ecuatoriano: Desarrollo, investigación e innovación (I+D+i), Tecnología de la información y comunicación (TIC), sostenibilidad ambiental y social, financiamiento y gestión de recursos humanos. Posteriormente, cada uno de estos cinco factores fue debidamente descrito.

Seguidamente, se utilizó el “método Delphi”, para validar la selección de los factores considerados exitosos en la internacionalización, facilitar la recogida de la información, integrar mejor la información y garantizar la calidad de los hallazgos finales. Consistió en la selección de un grupo de expertos del sector atunero ecuatoriano bajo tres criterios y categorías: empresas, instituciones y académicos, a los cuales se les preguntó el grado de acuerdo o desacuerdo, en una escala Likers de 1-7, sobre los cinco factores considerados claves en el éxito internacional (I+D+i, TIC, gestión de recursos humanos, financiamiento, y sostenibilidad ambiental y social) y sus variables.

Se realizó una categorización colocando a la cabeza los factores considerados determinantes en la internacionalización (I+D+i, TIC, gestión de recursos humanos, sostenibilidad ambiental y social financiamiento), que previamente fueron seleccionados y por cada factor varios indicadores que nacen de la literatura con la finalidad de materializar las peculiaridades de cada categoría. Es relevante destacar que una vez estructurado el borrador del instrumento se solicitó a profesionales y personas que se desenvuelven en un contexto diferente al del sector atunero para corregir y pulir cualquier incomprensión de las palabras, conceptos, direccionamientos o manejo del instrumento. También, es digno destacar que el cuestionario se aplicó en dos ocasiones, en años diferentes: 2019 sin pandemia y, 2020 con pandemia de coronavirus (estudio longitudinal). En la primera oleada, se depuran los factores, descartando los menos calificados, manteniendo los más importantes y se incluyen algunos indicadores

adicionales que los expertos bajo su experiencia y reflexión siguieren incluir por su importancia y relevancia en el sector atunero. Con los resultados de la puesta en marcha de la segunda oleada, se seleccionan los factores e indicadores más influyentes en el ámbito empresarial de acuerdo a los expertos. Finalmente, se cumple con el análisis de los resultados que arrojaron la aplicación de los cuestionarios.

El estudio de casos como herramienta investigadora es útil en situaciones como las actuales, en las que no existe una teoría previa y que para el efecto se desarrolló una serie de pasos para el tratamiento metodológico: justificación del método, selección del caso, recolección de datos y, por último, se analizan los datos para integrar los hallazgos y desarrollar las teorías en las secciones de discusión y conclusiones.

Para recolectar datos históricos, normativos e institucionales, se ejecutó una investigación de tipo documental, que aportaron para un el análisis del estudio de casos de la empresa Fishcorp S. A., se describe el estado actual de la empresa, seguidamente se presenta un análisis de su evolución dentro del sector y se hizo necesario reconstruir de forma retrospectiva, las exportaciones, acciones y estrategias utilizadas, a lo largo del tiempo de la empresa que les permitieron generar procesos de internacionalización dentro de un sector muy competitivo y exigente.

Además, se ejecutó la técnica de recolección de datos “observación participativa” para la recolección de datos. Esta observación se llevó a cabo durante ocho horas diarias, desde del 20 de agosto hasta el 20 de septiembre de 2019 en la empresa Fishcorp S. A., lo que ayudó a disminuir la incomodidad y a mantener estable la conducta de los entrevistados y los instrumentos diarios de investigación permitieron realizar anotaciones de forma continua de los sucesos continuos. Las entrevistas fueron pre elaboradas con los factores considerados relevantes para el éxito internacional que se habían obtenido hasta este punto de la investigación y concertadas en tiempos y fechas previamente autorizadas por los entrevistados, ya que el desarrollo de sus actividades es intensa y

dinámica durante todo el año en el accionar productivo empresarial y requiere de mucha destreza y concentración y no se pretendía interrumpir sus actividades por eso se alargó a un mes la observación participante.

El trabajo investigativo de tipo descriptivo longitudinal retrospectiva lo es porque describe la realidad encontrada, a la vez que se presenta de forma cronológica el “caso”, desde sus inicios hasta el tiempo presente y, posteriormente es de tipo analítica porque se distinguen y separan los hechos para conocer el accionar empresarial que explican y relacionan los factores, variables y estrategias encontradas. Finalmente, se proponen estrategias factoriales con base a los hallazgos encontrados en todas las etapas del estudio con la triangulación de datos.

A modo de resumen se presenta la siguiente tabla (17) con la metodología de la investigación empleada en este estudio:

Tabla 17

Diseño Metodológico de la Investigación

Tema	Caracterización de la internacionalización en empresas del sector atunero de la provincia de Manabí (Ecuador)
Antecedentes	<p>Todo el acontecer mundial, en especial los negocios internacionales de una u otra manera están interconectados, intrarelacionados y globalizados, consecuentemente cualquier hecho (causa-efecto) impacta en mayor o menor grado en los ámbitos económicos, sociales, políticos y ambientales, implicando mayor vulnerabilidad, riesgo, exigencias e incertidumbre en los procesos de internacionalización de las empresas.</p> <p>Las teorías y perspectivas económicas surgidas a lo largo del tiempo que tratan de explicar y dar respuesta a estos sucesos son muchas, pero sin conseguirlo holísticamente y dejando vacíos en la literatura.</p>
Planteamiento del problemas	<p>Para abordar la línea de investigación “procesos de internacionalización de las empresas” y hacer ciencia se seleccionó el sector atunero ecuatoriano por tener mayor potencial, posicionamiento y proyección internacional, sumando una serie de sucesos adversos sobre sus hombros en los últimos años como: la contracción de la economía y recesiones económicas consecutivas; la destrucción total o parcial y/o paralización de las plantas procesadoras de atún, ya que sus almacenes se encuentran instalados principalmente en las ciudades de Manta y Jaramijó de la provincia de Manabí, donde se concentra el 70% de las industrias atuneras del país; fuertes restricciones a las importaciones; pérdida</p>

	<p>de competitividad del sector atunero en el mercado externo por la apreciación del dólar, costos elevados de materias primas, agresiva competencia asiática, contracción de la demanda, devaluación de las monedas de los países vecinos y fortalecimiento de las principales empresas competidoras en América Latina. Y pese a todo lo anterior sigue posicionándose como el segundo exportador mundial de atún en lata.</p> <p>Para guiar el estudio empírico de investigación pura o básica se ha planteado la siguiente pregunta de investigación ¿cuáles son los factores claves que permiten internacionalizar con éxito las empresas dentro de procesos de extrema exigencia en el mercado internacional?</p>
Literatura	<p>El estudio presenta las teóricas clásicas, neoclásicas y las nuevas teorías del comercio internacional, las perspectivas teóricas separadas en procesos, económicas, redes y born globals y la amplia variedad de hallazgos empíricos sobre los factores considerados determinantes en la internacionalización exitosa en los negocios internacionales que no son suficientes para explicar toda la dinámica económica internacional de las empresas</p>
Objetivos	<p>Caracterizar los factores claves que permiten el éxito en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las teorías vigentes del comercio internacional y la internacionalización de las empresas. 2. Identificar los factores determinantes en la internacionalización de las empresas y conectarlos con las perspectivas teorías de la internacionalización. 3. Analizar el proceso de internacionalización de la empresa Fishcorp S. A. 4. Proponer estrategias factoriales para el éxito internacionalización a la empresa Fishcorp S. A.
Proposiciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las teorías existentes del comercio internacional y de internacionalización son insuficientes y no alcanzan a explicar el éxito o fracaso de las empresas en los países en desarrollo. 2. El éxito en las exportaciones de las empresas internacionalizadas se relaciona con los factores empresariales internos: investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i), tecnología de la información y comunicación (TIC), gestión de recursos humanos. Y externos: sostenibilidad ambiental y social y financiación. 3. La internacionalización es utilizada como una estrategia de crecimiento empresarial por medio de la diversificación geográfica internacional, que permite disminuir el riesgo, ampliar la demanda, incrementar los ingresos, establecer economías de escala, fortalecer la marca, manejar momentos de crisis y alargar el ciclo de vida del producto, favoreciendo a la innovación y especialización. 4. La existencia en la empresa de certificaciones nacionales e internacionales permite el desarrollo de sistemas integrales de manejo de procesos y trazabilidad de los productos, manejo adecuado de políticas e instrumentos legales públicos y empresariales, la incorporación de programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental

	<p>5. La existencia de un departamento para la I+D+i, debidamente equipado con el equipo técnico, experimentado e infraestructura tecnológica, garantiza mejoras tecnológicas sustanciales de los productos y servicios.</p> <p>6. Para financiar actividades de exportación o potenciarlas, es necesario que las empresas recurran a realizar préstamos a instituciones públicas y privadas, y utilicen como respaldo crediticio su capacidad de utilizar proyectos ejecutables y estudios de mercados para intensificar las ventas al exterior.</p> <p>7. Para competir eficazmente a lo largo del tiempo y posesionarse en el exterior es necesario garantizar la sostenibilidad ambiental y social de la empresa por medio de la incorporación de programas de buenas prácticas en el manejo de captura incidental, existencia de sistema de trazabilidad de productos, políticas e instrumentos legales públicos y empresariales, la adecuada gestión de los recursos humanos, con capacidad técnica e innovadora de los directivos, implementación de normas laborales justas e implementación de procesos internos que eviten la fuga de cerebros (estímulos financieros y no financieros).</p> <p>8. La tecnología de la información y comunicación (TIC) permitirá agilizar el comercio electrónico internacional, a través de: interfaz electrónico para realizar pedidos y ventas, base de datos digitales de clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones, y un sistema integrado de trazabilidad del producto.</p> <p>9. Las empresas se fortalecen y aumentan su productividad de manera sostenible si se aplican estímulos endógenos financieros y no financieros.</p> <p>10. A mayor interrelación entre los directivos y empleados mayor es la confianza y compromiso empresarial entre ambas partes.</p>
Metodología	<p>1. Revisión bibliográfica de las teorías de comercio internacional e internacionalización</p> <p>2. Agrupación de los factores considerados exitosos con las perspectivas teóricas de la internacionalización.</p> <p>3. Análisis del sector atunero ecuatoriano.</p> <p>4. Aplicación del método Delphi de un grupo de expertos del sector atunero para seleccionar los factores claves en el éxito empresarial.</p> <p>5. Ejecución de un estudio de casos en la empresa Fishcorp S. A. para relacionar su internacionalización con los factores: investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i), tecnología de la información y comunicación (TIC), gestión de recursos humanos, sostenibilidad ambiental y social y financiamiento.</p> <p>6. Elaboración de propuesta factorial en el proceso de internacionalización de las empresas atuneras manabitas</p>
Tipo de investigación	Es de tipo descriptiva analítica, no inferencial y no probabilística, con dimensión longitudinal retrospectiva y con datos primarios y secundarios.
Método de investigación	Cualitativo

Técnicas de investigación	Método Delphi Revisión bibliográfica Grupo de expertos Estudio de casos Entrevistas Observación participante Revisión de documentos.
Instrumentos de investigación	Cuestionarios Entrevistas pre elaboradas El observador
Recogida de información	Medidas de tendencias central: mediana y media. Medidas de dispersión: cuartiles e intercuartiles. Ficha de observación sistemática.
Procesamiento y tratamiento estadístico	Escala Likert de 1 a 7 puntos. Programas ofimáticos: microsoft excel 2010.
Análisis de Hallazgos	Triangulación de datos.

Nota: Elaboración propia

4.2.1. Método Delphi.

Como parte del logro de los objetivos planteados en este estudio se empleó la aplicación del Método Delphi. Se trata de una metodología para recolectar juicios de expertos sobre un problema específico, procesar información y construir un acuerdo consensuado en el grupo (Fernández-Ávila, *et al.*, 2020; Martínez-Ezquerro, *et al.*, 2021; Herrera Masó, *et al.*, 2022; García-Moreiro, *et al.*, 2023). Teniendo como base el modelo teórico propuesto sobre factores determinantes de la internación de las empresas atuneras ecuatorianas, donde se identifican factores considerados claves en el éxito internacional: sostenibilidad ambiental y social, I+D+i, TIC, financiamiento y gestión de recursos humanos, más el análisis del sector atunero ecuatoriano, se propone una serie características o variables para que los expertos validen las que permitan identificar los factores que propendan el éxito internacional en el sector atunero ecuatoriano.

Es así que, por medio del método Delphi se elaboraron cuestionarios para ser aplicados con la técnica “encuestas”, en dos oportunidades u oleadas. Estas encuestas

estuvieron dirigidas a un panel de expertos del sector atunero ecuatoriano previamente seleccionados, con el objeto de identificar los factores de éxito en el proceso de internacionalización de las empresas atuneras. Respecto a su validez, Von der Gracht (2012) sostiene que es ampliamente aceptada como técnica de investigación en la actualidad y que su valor ha sido científicamente y prácticamente probado.

4.2.1.1. Introducción y objetivos

El objetivo de la aplicación del método Delphi es identificar y seleccionar con criterio de expertos, aquellos factores y variables más relevantes en el accionar empresarial del sector atunero ecuatoriano. Partiendo del modelo propuesto, las proposiciones planteadas, que se sumaron al estudio una vez pasada revista la literatura sobre las teorías más influyentes del comercio internacional, de la internacionalización de los negocios internacionales y de los factores considerados determinantes en el éxito internacionalización.

Los determinantes del éxito en la internacionalización de las empresas, descritos en la literatura del capítulo 2, fueron recopilados en la siguiente tabla 18:

Tabla 18

Categoría: Internacionalización de las empresas

Internacionalización de las empresas (X)
X01 Volumen de exportaciones en aumento.
X02 Mayor número de socios comerciales.
X03 En el marco de sus objetivos, desarrolla investigación de mercado y estructura estratégica de entrada a nuevos mercados.
X04 Presencia en mercados considerados más exigentes.
X05 Preferencia del consumidor internacional por el producto en relación con marcas nacionales.
X06 Características del producto acorde con las exigencias de la demanda.
X07 Práctica empresarial que conjugue la sostenibilidad económica, social, productiva y ambiental.
X08 La empresa cumple con eficiencia y eficacia pedidos extras.
X09 Evolución positiva de las utilidades.

- X10 Capacidad empresarial para cubrir la demanda de nuevos mercados.
- X11 Capital tecnológico y físico de punta.
- X12 Acceso rápido a líneas de crédito.
- X13 Costos de producción y distribución optimizados.
- X14 Alta diversificación de los productos.
- X15 Cuenta con sistema integrado de control de la cadena de valor (captura, producción, comercialización, distribución).
- X16 Evolución empresarial positiva en comparación con la competencia.
- X17 Alto nivel de influencia empresarial en la articulación de políticas públicas y gremiales.
- X18 Planta procesadora y sistema de distribución integrados y tecnificados.
- X19 Empresa miembro de consorcios, asociaciones u otros gremios con gestiones eficientes.
- X20 Contrato/alianza/convenio con empresas proveedoras de materias primas y otros materiales de alta calidad y líderes en el mercado nacional e internacional.
- X21 Mayor número de certificaciones nacionales e internacionales.
- X22 Permanencia ininterrumpidas en el mercado internacional.
- X23 Alto grado de inversión en investigación y tecnología.
- X24 Capital humano cualificado.

Nota: Elaboración propia

Otras de las categorías que se presentan en los factores calificados como determinantes en el desarrollo empresarial internacional del sector atunero y que se identifican luego del cruce con el análisis sectorial atunero son cinco, y se los divide así:

1. Factor de éxito sostenibilidad ambiental y social, 2. Factor de éxito I+D+i, 3. Factor de éxito financiamiento, 4. Factor de éxito gestión de recursos humanos, 5. Factor de éxito TIC, y dentro de cada categorías se extrajeron varios indicadores del mismo:

Tabla 19

Categoría: Sostenibilidad ambiental y social

Sostenibilidad ambiental y social (C)

- C01 Mayor número de certificaciones internacionales.
- C02 Protocolos sobre el manejo de desechos.
- C03 Asignación presupuestaria para implementar certificaciones internacionales.
- C04 Existencia de grupo evaluador calificado del sistema y proceso certificador dentro de la empresa.

- C05** Mecanismos internos de monitoreo y control de todos los procesos certificados.
- C06** Alto grado de sostenibilidad social y ambiental.
- C07** Sistema de control de seguridad ocupacional.
- C08** Hoja de ruta compartida con sus miembros para implementar mejoras propuestas sostenibles.
- C09** Existencia de departamento de seguridad ocupacional.
- C10** Incorporación de programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental.
- C11** Existencia de sistema integral de manejo de procesos.
- C12** Existencia del sistema de trazabilidad del producto.
- C13** Existencia de políticas e instrumentos legales públicas y empresariales sobre la sostenibilidad económica, social y ambiental.
- C14** Implementación de sistemas de calidad competitivos.

Nota: Elaboración propia

Tabla 20

Categoría: I+D+i

I+D+I (I)

- I01** Intervención de Universidades, Instituciones y/o Asociaciones gremiales en programas de I+D+i.
- I02** Estrategia de innovación incluida en los objetivos de la empresa.
- I03** Personal experimentado en propiedad industrial e intelectual.
- I04** Número de patentes registradas.
- I05** Presencia integral de procesos de innovación en todas las etapas de la cadena de valor.
- I06** Intensidad de la inversión en I+D+i.
- I07** Alto grado de sistematización integrado de la I+D+i.
- I08** Evaluación continua de los retornos económicos en concurrencias competitivas.
- I09** Presupuestos asignados para la I+D+i.
- I10** Equipamiento científico técnico e infraestructura en I+D+i.
- I11** Número de programas de I+D+i implementados.
- I12** Presupuestos para puesta en marcha de nuevos productos.
- I13** Financiamiento público y/o privado para I+D+i.
- I14** Existencia de departamento de I+D+i.

Nota: Elaboración propia

Tabla 21

Categoría: Financiamiento

Financiamiento (F)

- F01** Agente de crédito por gozar de buena salud crediticia.

- F02** Respaldo crediticio suficiente con activos y reservas de capital.
- F03** Capacidad financiera para desarrollar proyectos de innovación.
- F04** Poseer recursos para incorporar nueva certificación internacional que facilite otorgamiento de crédito.
- F05** Existencia de fuentes de financiamiento público y/o privado.
- F06** Capacidad para utilizar proyectos ejecutables como respaldo crediticio.
- F07** Repotenciamiento de flota pesquera con créditos blandos y a largo plazo.
- F08** Fácil captación de financiamiento público y/o privado para estudios de mercado.
- F09** Elaboración de proyectos técnicamente justificados como sustento para adquisición crediticia.
- F10** Programas de financiamiento a largo plazo debidamente sustentados.
- F11** Análisis periódico de la estructura del capital.
- F12** Evaluación continuos del manejo de capital.

Nota: Elaboración propia

Tabla 22

Categoría: Gestión de recursos humanos

Gestión de recursos humanos (G)

- G01** Capacidad técnica e innovadora de los directivos.
- G02** Grado académico en comercio exterior o a fin del personal de comercio exterior.
- G03** Análisis sistemático de exigencias de la demanda.
- G04** Desarrollo del marketing relacional con organismos, consorcios o asociaciones que promuevan la internacionalización.
- G05** Implementación de normas laborales justas.
- G06** Fomento de las relaciones interpersonales de todo el personal de la empresa por medio de confraternidades.
- G07** Estructura orgánica correctamente diseñada, con líneas de dirección, canales de comunicación y lineamientos relacionales claramente definidos.
- G08** Fortalecimiento permanente de resiliencia del personal con la empresa.
- G09** Decisión de invertir en mercados con menor riesgo o con estabilidad económica, política, social, financiera y jurídica.
- G10** Reclutamiento de personal experimentado de la competencia.
- G11** Integrantes del equipo de I+D+i con experiencia reconocida.
- G12** Generación de condiciones institucionales inóneas para reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal.
- G13** Buen uso de las capacidades del talento humano y de los recursos de la empresa.
- G14** Elaboración y ejecución de planes de desarrollo por áreas de trabajo.
- G15** Incorporación de iniciativas creativas para el desarrollo del negocio.
- G16** Actualización continua y correcta triangulación de misión, visión y objetivos institucionales.
- G17** Promoción de la gestión que aproveche oportunidades, negociación y vinculación con las necesidades.
- G18** Motivación, apoyo y administración eficaz para aumentar productividad y competitividad.
- G19** Sistemas de gestión logísticos adecuados.
- G20** Prestigio reconocido del Líder y equipo directivo.
- G21** Agilidad para gestionar contratos laborales.

- G22** Enfoque y dirección del personal en la consecución de los objetivos propuestos por la empresa.
- G23** Desarrollo y promoción de trabajo en equipo.
- G24** Estudio técnico del método de selección de entrada a mercados internacionales.
- G25** Vínculo profesional de los directivos con gremios, asociaciones, cámaras y demás organismos públicos y/o privados que promuevan apoyo comercial, asesoría técnica, ferias, conferencias, consultorías, etc.
- G26** Experiencia y uso adecuado de estrategias de gestión de talento humano.
- G27** Implementación de estrategias de perfeccionamiento de recursos con base a evaluaciones continuas.
- G28** Alto nivel de cumplimiento de la planificación estratégica en recursos humanos.
- G29** Generación de un ambiente laboral eficiente y armonioso.
- G30** Equipo de trabajo comprometido y competente acorde con los objetivos empresariales.
- G31** Objetivos desafiantes, reconocimiento de logros y metas alcanzadas.
- G32** Sistema de contratación laboral calificado del personal.
- G33** Procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades empresariales.
- G34** Evaluación sistemática y permanente al personal, orientado hacia el perfeccionamiento.
- G35** Protocolos de evaluación del talento humano por áreas de trabajo que canalicen percepción externa.
- G36** Implementación de procesos que eviten la fuga de cerebros (estímulos financieros y no financieros)

Nota: Elaboración propia

Tabla 23

Categoría: TIC

TIC (T)

- T01** Presencia en el ciber espacio con página web corporativa actualizada e interactiva.
- T02** Alta Frecuencia de comunicaciones y avistamientos en la web.
- T03** Protocolos sobre el manejo de factores de información que distancian a la empresa de los mercados (idioma, cultura, política).
- T04** Evaluación permanente de la estructura tecnológica corporativa.
- T05** Medios de comunicación e información ágiles y efectivos.
- T06** Interfas electrónico para realizar pedidos y ventas por internet.
- T07** Presencia de un sofisticado sistema de mercadeo.
- T08** Medios informáticos de promoción de los productos.
- T09** Base de datos electrónico de clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones.
- T10** Alta experiencia en transferencia de tecnología.
- T11** Sistema informático integrado de trazabilidad del producto.
- T12** Proceso de transformación de información y comunicación física a digital.

Nota: Elaboración propia

Algunas de las ventajas que ofreció el método Delphi en este estudio empírico son: no se utilizó una técnica analítica precisa, no se realizó cara a cara los intercambios

de criterios entre los participantes y encuentros de grupos, por el costo, tiempo y por divergencias ideológicas de los mismos y para asegurar la heterogeneidad de los participantes, a fin de elevar la validez de los resultados. Adicionalmente, permitió extraer información privilegiada que no se disponía o era insuficiente, impidió encontrar problemas de lenguaje y se contó con la participación de personas expertas y representantes de instituciones, empresas y de la academia que están relacionadas a los temas de internacionalización de las empresas del sector atunero ecuatoriano, convirtiéndose en un método eficaz y eficiente que cualquier otro tipo de comunicación.

4.2.1.2. Fases del método

FASE 1. Formulación del problema y elaboración del instrumento; para llevar adelante la formulación del problema es necesario expresar que el contexto y las prácticas en el desarrollo empresarial está siendo cada vez más exigentes y riesgosas y es imperioso encontrar elementos claves que permitan a las empresas maniobrar en ambientes internacionales extremadamente dinámicos y cambiantes. Con ello, las preguntas de investigación serían ¿Cuáles son las medidas de éxito de la internacionalización de las empresas atuneras? ¿Cuáles son los factores claves que intervienen en el proceso de internacionalización de las empresas atuneras que les permita competir a largo plazo?

Los objetivos en la aplicación del método Delphi son: a) seleccionar aquellos factores que mejor puedan describir el éxito de la internacionalización de las empresas atuneras, b) priorizar, entre todos los factores determinantes de éxito, aquellos con más influencia en el proceso de internacionalización de las empresas del sector atunero, c) identificar nuevos indicadores sobre factores determinantes de éxito que no se hayan tenido en cuenta en el estudio del estado del arte, pero qué, para los participantes son relevantes.

El cuestionario se dividió en seis partes, 1. la categoría internacionalización de las empresas atuneras, y los cinco factores restantes: 2. Factor de sostenibilidad ambiental y social, 3. Factor de I+D+i, 4. Factor de financiamiento, 5. Factor de gestión de recursos humanos, 6. Factor de TIC. Se prosiguió a realizar una categorización de las variables, en el encabezado constan los factores, a los cuales se les asignó un código general: X=medida de éxito internacional; C=sostenibilidad ambiental y social; I=I+D+i; F=financiamiento; G=gestión de recursos humanos; T=TIC. Seguidamente, están los indicadores de cada factor en cuestión, a ellos se les asignó la letra del encabezado y una unidad numérica ubicada en orden ascendente. En cada una de las seis partes había que indicar, mediante una escala Likert de 1-7 puntos, en qué medida estaban de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las alternativas, permitiendo la posibilidad a cada experto, de añadir algún indicador que pudiera faltar. Así, en la siguiente oleada se incorporaron esos factores en los cuestionarios, para volver a medir y generar credibilidad y fiabilidad.

FASE 2. Selección de los participantes; los participantes seleccionados son expertos que intervienen en el sector atunero con políticas públicas y privadas, con participación en el desarrollo empresarial, o con temas investigativos en el accionar empresarial-internacional, diferenciados en tres grupos: *Institucional*, personas que se encuentran trabajando en Instituciones públicas y privadas representativas del sector atunero; *Académico*, lo integran investigadores con reconocida trayectoria a nivel nacional e internacional en estudios relacionados con la internacionalización de las empresas y/o del sector atunero; *Empresas* (profesionales), pueden intervenir los Directores, Gerentes o Jefes de las empresas atuneras que estén bajo su manejo temas de internacionalización de la empresas reconocidas, con prestigio y experiencia dentro y fuera de la empresas. La población y la muestra son aleatorias, estos grupos de expertos ejercen representatividad en el ámbito empresarias internacional. Se considera el 33%

para las Instituciones públicas y privadas, que son las encargadas de regular el accionar de las empresas atuneras, emitir las políticas públicas en el sector y ejercer control de sus operaciones. El 17% para las Universidades manabitas que tienen como misión conjugar la docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Finalmente, el 50% representa a las empresas atuneras que directamente ejercen la producción y exportación del atún enlatado en la provincia de Manabí:

Tabla 23

Descripción de la población y muestras

Expertos	Descripción	Población (34)	Muestra (30)	% (100%)
Instituciones	Instituciones públicas y privadas que ejercen algún tipo de influencia en el sector (13).	Públicas (10): (INS-XX-01/10) Privadas (03): (INS-XX-11/13),	10	33%
Académicos	Investigadores adscritos a Universidades con sedes en Manabí, inmersos en temas del sector atunero (06).	(ACA-XX-01/06)	5	17%
Empresas	Integrantes en los consorcios (15).	(EMP-XX-01/15)	15	50%

Nota: Elaboración propia

Las encuestas fueron en todo momento anónimas, así como el tratamiento de los datos; a cada grupo se le asignó un código según su condición: Institucional: INS-XX; Académico: ACA-XX, Empresas: EMP-XX. Aplicando los criterios de selección anteriores, el muestreo de los expertos quedó distribuido de la siguiente manera: Instituciones 10, Académicos 5 y Empresas 15.

FASE 3. Lanzamiento de los cuestionarios entre los participantes (primera ronda); el objetivo a alcanzar luego del lanzamiento de los cuestionarios es obtener, al menos respuestas en todas las rondas del método Delphi de 20 expertos. La primera ronda del

Método se realizó entre el 1 de agosto y 21 de noviembre de 2019, es importante destacar una serie de aspectos en el contexto de la aplicación de los cuestionarios:

- a) Antes de realizar el lanzamiento oficial, los cuestionarios fueron enviados previamente a grupos de personas que no tenían mayor conocimiento de los temas y, a otras que habían participado en procesos de elaboración y tratamiento de investigaciones, con la finalidad de corroborar que el documento es de fácil lectura y entendimiento, pulir aspectos de redacción, y disminuir la interpretación de ciertos términos.
- b) En algunos casos se realizaron entrevistas personalizadas con los expertos con vista a aclarar algunas dudas.
- c) Se aseguró la confidencialidad de todos los entrevistados, actuando bajo el anonimato, este fue un aspecto clave tanto en el desarrollo del método como en el tratamiento y presentación de los resultados.
- d) Para los casos en los que no se había obtenido respuesta en el tiempo previamente fijado, se hizo una ronda de llamadas telefónicas y emails a modo de recordatorio y, en ciertos casos se prorrogó el plazo de tiempo durante algunas semanas.

Los resultados del primer lanzamiento de los cuestionarios se pueden considerar aceptables, al captar 17 respuestas de las 20 esperadas por los encuestados (tabla 15). Es importante resaltar que las Instituciones respondieron en mayor medida que las empresas. El proceso fue más dificultoso en el acceso a todos los participantes y, el tiempo de entrega de los cuestionarios, muchos no respondieron pese a la insistencia. En un caso manifestaron que no entendían en qué medida les iba a ayudar a las empresas la participación de ellos, en otros, que no habían tenido buenas experiencias en participar en otras investigaciones.

Tabla 24*Resultados del lanzamiento del cuestionario, oleada 1*

Tipo de participante	Cuestionarios lanzados		Respuestas esperadas		Cuestionario contestadas		Variabilidad de respuestas
	#	%	#	%	#	%	
Instituciones	10	33%	05	25%	06	35%	+10%
Académicos	05	17%	05	25%	04	24%	-1%
Empresas	15	50%	10	50%	07	41%	-9%
Total	30	100%	20	100%	17	100%	-

Nota: Elaboración propia**FASE 4.** Análisis de los resultados y preparación de un segundo instrumento.

Primera etapa: el método Delphi implica un análisis estadístico de los resultados obtenidos que permita analizar el grado de consenso entre los participantes. El análisis debe garantizar que la opinión de cada uno de los encuestados, se encuentre representada en la respuesta final. Los valores estadísticos utilizados para analizar el grado de convergencia de las respuestas, por un lado, fueron las medidas de tendencia central: la mediana y la media. Mientras que, para las medidas de tendencia central se consideraron la desviación estándar o típica y el recorrido intercuartílico (identificando los cuartiles).

✓ La media, es el valor medio de la serie. Se utiliza para calcular el valor de la opinión media, o valor medio de consenso.

✓ La mediana, es el primer valor que deja por debajo el 50% de los valores, una vez ordenados en orden ascendente todos los valores. Se utiliza, al igual que la media, para determinar el valor de consenso, si bien, esta última es más adecuada porque no es afectada por las opiniones más extremas.

✓ Desviación estándar o típica: se utiliza para calcular la dispersión en una serie de datos. La desviación estándar da una importancia mayor a la existencia de respuestas muy alejadas de la media, por lo que es más habitual utilizar el recorrido intercuartílico, ya que deshecha opiniones extremas. Por esta razón no se empleó la Desviación estándar.

✓ Cuartiles (Q): Q1: una vez ordenados los valores en orden ascendente, es el primer valor que deja por debajo el 25% de los datos. Q2: una vez ordenados los valores en orden ascendente, es el primer valor que deja por debajo el 50% de los datos.

Q3: una vez ordenados los valores en orden ascendente, es el primer valor que deja por debajo el 75% de los datos.

✓ El intercuartil, es la distancia Q3-Q1 y mide la dispersión entre las opiniones del 50% de los valores más centrados.

Para el procesamiento de los resultados obtenidos en la primera oleada, se ordenó por grupos de ítems, por mediana, media e intercuartil, esta primera oleada refleja mucho consenso. Hay muy poca dispersión en las respuestas. La mayoría de los ítems parecen ser importantes para casi todos los expertos. Además, al ser las respuestas acotadas por una escala 1-7 puntos, la influencia de los expertos radicales es mucho menor. En este caso, para determinar variables descartadas y variables que habría que volver a cuestionar entre los expertos, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

Las variables descartadas definitivamente son 39 en total, aquellas con mediana inferior a 7, media < 6.29 e intercuartil igual o > a 1.25.

Las variables que se volvieron a cuestionar son 22 en total, aquellas con mediana igual a 7, media igual o > 6.29 e intercuartil igual o < 1.

Tabla 25
Resultados del método Delphi, oleada 1

Códigos	Análisis estadístico						
	Mediana	N.º resp.	Media	Q1	Q2	Q3	Intercuartil
X01	6	17	6.00	6	6	7	1
X02	6	17	6.18	6	6	6	0
X03	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
X04	7	17	6.47	6	7	7	1
X05	6	17	5.59	6	6	6	0
X06	7	17	6.41	6	7	7	1
X07	7	17	6.29	6	7	7	1
X08	6	16	5.75	5	6	6	1
X09	6	17	5.88	5	6	7	2
X10	6	17	6.12	6	6	7	1
X11	7	17	6.47	6	7	7	1
X12	7	17	6.59	7	7	7	0
X13	6	17	6.18	6	6	7	1
X14	6	17	5.82	5	6	6	1
X15	6	17	6.29	6	6	7	1
X16	7	17	6.59	6	7	7	1
X17	6	17	5.82	5	6	6	1
X18	6	17	6.12	6	6	7	1
X19	6	17	6.12	6	6	7	1
X20	6	17	6.12	6	6	6	0
X21	6	17	6.29	6	6	7	1

X22	7	17	6.65	7	7	7	0
X23	6	16	5.94	6	6	6.25	0.25
X24	7	17	6.76	7	7	7	0
C01	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
C02	7	16	6.44	6	7	7	1
C03	6	16	6.19	6	6	7	1
C04	6	15	6.13	6	6	6.5	0.5
C05	6	16	5.81	5	6	6	1
C06	7	16	6.63	6	7	7	1
C07	6	16	6.06	6	6	6	0
C08	6	16	6.13	6	6	7	1
C09	6	15	6.00	6	6	6	0
C10	7	16	6.69	6	7	7	1
C11	7	16	6.63	6	7	7	1
C12	7	16	6.75	7	7	7	0
C13	7	16	6.75	6.75	7	7	0.25
C14	7	16	6.56	6	7	7	1
I01	7	15	6.47	6	7	7	1
I02	6	16	6.38	6	6	7	1
I03	7	16	6.69	6	7	7	1
I04	6	16	6.19	6	6	7	1
I05	7	16	6.56	6	7	7	1
I06	7	16	6.88	7	7	7	0
I07	7	15	6.80	7	7	7	0
I08	6	16	5.88	5	6	7	2
I09	6	16	6.38	6	6	7	1
I10	7	16	6.69	6	7	7	1
I11	6	15	6.20	6	6	6.5	0.5
I12	6	16	6.38	6	6	7	1
I13	7	16	6.81	7	7	7	0
I14	7	16	6.94	7	7	7	0
F01	6	16	6.31	6	6	7	1
F02	6	16	6.13	6	6	6.25	0.25
F03	6.5	14	6.43	6	6.5	7	1
F04	6	16	6.31	6	6	7	1
F05	7	16	6.75	6.75	7	7	0.25
F06	7	16	6.56	6	7	7	1
F07	6	16	5.88	5	6	7	2
F08	7	16	6.50	6	7	7	1
F09	5.5	16	5.69	5	5.5	6	1
F10	7	16	6.50	6	7	7	1
F11	6	16	5.75	5	6	6	1
F12	6	16	5.94	5.75	6	6	0.25
G01	7	16	6.50	6	7	7	1
G02	6	16	6.13	6	6	6.25	0.25
G03	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
G04	7	16	6.56	6	7	7	1
G05	7	16	6.81	7	7	7	0

G06	6	16	5.94	6	6	6	0
G07	6	15	6.33	6	6	7	1
G08	6	16	6.38	6	6	7	1
G09	6	16	6.06	6	6	6	0
G10	6	16	6.31	6	6	7	1
G11	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
G12	6	16	6.06	5.75	6	7	1.25
G13	7	16	6.56	6	7	7	1
G14	6	16	6.31	6	6	7	1
G15	6	16	6.06	6	6	6.25	0.25
G16	6	14	6.14	6	6	6.75	0.75
G17	6	15	6.07	6	6	6.5	0.5
G18	6	15	6.33	6	6	7	1
G19	6.5	16	6.50	6	6.5	7	1
G20	6	16	6.13	5.75	6	7	1.25
G21	6	15	6.27	6	6	7	1
G22	6	16	6.25	6	6	7	1
G23	6	16	6.31	6	6	7	1
G24	6	16	6.25	6	6	7	1
G25	6	16	6.00	5	6	7	2
G26	6	16	6.38	6	6	7	1
G27	7	16	6.56	6	7	7	1
G28	6	16	6.06	5.75	6	7	1.25
G29	6	16	6.31	6	6	7	1
G30	7	16	6.69	6.75	7	7	0.25
G31	6	16	6.13	6	6	6.25	0.25
G32	6	16	6.13	6	6	6	0
G33	7	16	6.69	6.75	7	7	0.25
G34	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
G35	6	16	6.06	6	6	6.25	0.25
G36	7	16	6.81	7	7	7	0
T01	6	16	6.31	6	6	7	1
T02	6	16	6.06	5	6	7	2
T03	6	16	6.13	5.75	6	7	1.25
T04	6	16	6.25	6	6	7	1
T05	6.5	16	6.38	6	6.5	7	1
T06	7	16	6.81	7	7	7	0
T07	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
T08	6	16	6.06	5.75	6	7	1.25
T09	7	16	6.69	6.75	7	7	0.25
T10	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
T11	7	16	6.75	7	7	7	0
T12	7	16	6.50	6	7	7	1

Nota: Elaboración propia

Las variables nuevas propuestas por los expertos y que no estaban incluidas en el primer cuestionario, son 22 en total: 8X, 4C, 2I, 2F, 3G y 3T (tabla 26).

Tabla 26

Nuevas propuestas por los expertos

Códigos nuevos	Ítems nuevos
X25	Apalancamiento a través de clúster
X26	Asociatividad de exportadores
X27	Cumplimiento de normativas y regulaciones nacionales e internacionales
X28	Estabilidad política, económica, social entre los países
X29	Evaluación de mercados potenciales con productos de demanda internacional
X30	Puntualidad y responsabilidad en las entregas de los productos
X31	Presencia en ferias internacionales
X32	Existencia de acuerdos comerciales entre los países
C15	Frecuencia y control del sistema de manejo
C16	Existencia de certificaciones ambientales
C17	Imagen corporativa orientada a la sostenibilidad ambiental y social
C18	Responsabilidad social a través de políticas
I15	Existencia de respaldos gubernamentales
I16	Personal con formación científico-técnica (químicos, industriales, etc)
F13	Existencia de socios, inversionistas o asesores extranjeros que financien proyectos y/o actividades de producción
F14	Financiamiento anual de recursos para mantenimiento y capacitación
G37	Generación de carrera profesional empresarial
G38	Generación de inclusión familiar y pertinencia empresarial
G39	Sueldos y salarios justos, acorde con experiencia profesional
T13	Posibilidad de intercambio comercial a través de la web
T14	Red social en varios idiomas
T15	Aplicativos móviles para registro y trazabilidad de productos

Nota: Elaboración propia

Finalmente, se mantienen las 6 categorías y los ítems lanzados en la primera oleada pasaron de ser 112 a 61, sumando los que se ratificaron (39) y los nuevos (22), que se utilizarán para la segunda oleada o repetición de los cuestionarios. Los ítems descartados fueron 73 (tabla 27).

Tabla 27

Categorías de acuerdo al número de ítems, oleada 1

Categoría	# ítems, oleada1	# ítems descartados	# ítems ratificados	# ítems, nuevos	# ítems, oleada 2
X	24	16	8	8	16
C	14	07	7	4	11
I	14	06	8	2	10
F	12	08	4	2	06
G	36	28	8	3	11
T	12	08	4	3	07
TOTAL	112	73	39	22	61

Nota: Elaboración propia

FASE 5. Lanzamiento de los instrumentos entre los participantes (segunda ronda).

La segunda ronda del Método se realizó entre el 3 al 14 de julio de 2020, es importante destacar una serie de aspectos en el contexto de la aplicación de los cuestionarios:

- a) Los cuestionarios fueron enviados vía email a todos los participantes que contestaron en el primer lanzamiento. Las dudas respecto al cuestionario se aclararon vía llamada telefónica y redes sociales (WhatsApp).
- b) Se siguió asegurando la confidencialidad de todos los entrevistados, actuando bajo el anonimato, este fue un aspecto clave tanto en el desarrollo del método como en el tratamiento y presentación de los resultados.
- c) Para los casos en los que no se había obtenido respuesta en el tiempo previamente fijado, se hizo una ronda de recordatorio vía email y redes sociales. En ciertos casos se prorrogó el plazo en uno días más.

Los resultados del segundo lanzamiento de los cuestionarios se pueden considerar aceptables, ya que todos los encuestados (17) contestaron las preguntas (tabla 28).

Tabla 28*Resultados del lanzamiento del cuestionario, oleada 2*

Tipo de participante	Cuestionarios lanzados		Respuestas esperadas		Cuestionario contestadas	
	#	%	#	%	#	%
Instituciones	06	35%	06	35%	06	35%
Académicos	04	24%	04	24%	04	24%
Empresas	07	41%	07	41%	07	41%
Total	17	100%	17	100%	17	100%

Nota: Elaboración propiaSe procede con el Análisis de los datos: *segunda etapa*FASE 6. Análisis de la información y preparación de resultados. *Segunda etapa.*

Para el procesamiento de los resultados obtenidos en la segunda oleada, se volvió a ordenar por grupos de ítems, por mediana, media e intercuartil, en esta segunda oleada se refleja mayor dispersión en las respuestas. Para determinar las variables que se deben descartar se plantearon los siguientes criterios:

Las variables descartadas definitivamente son 49 en total, aquellas con mediana inferior a 7, media < 6.12 e intercuartil igual o > a 1.

Las variables ratificadas son 14 en total, aquellas con mediana igual a 7, media igual o > 6.12 e intercuartil igual o < 1.

Tabla 29*Resultados del método Delphi, oleada 2*

Códigos	Análisis estadístico						
	Mediana	N.º resp.	Media	Q1	Q2	Q3	Intercuartil
X04	7	17	6.94	7	7	7	0
X06	7	17	7.00	7	7	7	0
X07	6	17	6.00	6	6	6	0
X11	6	17	5.65	5	6	6	1
X12	4	17	4.65	4	4	6	2
X16	6	17	6.18	6	6	7	1
X22	6	17	6.47	6	6	7	1
X24	6	17	6.12	6	6	6	0
X25	4	17	4.53	3	4	6	3
X26	6	17	5.59	5	6	7	2

X27	7	17	6.47	6	7	7	1
X28	4	17	4.29	4	4	5	1
X29	5	17	4.88	4	5	6	2
X30	7	17	6.65	6	7	7	1
X31	7	17	6.82	7	7	7	0
X32	6	17	5.65	5	6	6	1
C02	6	17	6.00	6	6	6	0
C06	6	17	6.18	6	6	7	1
C10	7	17	6.29	6	7	7	1
C11	6	17	6.12	6	6	7	1
C12	6	17	6.06	5	6	7	2
C13	6	17	6.41	6	6	7	1
C14	7	17	6.47	6	7	7	1
C15	6	17	6.41	6	6	7	1
C16	6	17	6.06	5	6	7	2
C17	6	17	5.24	4	6	6	2
C18	6	17	5.41	4	6	6	2
I01	6	17	5.53	5	6	6	1
I03	6	17	5.53	5	6	6	1
I05	6	17	5.53	5	6	6	1
I06	6	17	6.00	6	6	7	1
I07	6	17	5.88	6	6	7	1
I10	6	17	5.76	5	6	6	1
I13	6	17	5.82	5	6	7	2
I14	6	17	6.00	5	6	7	2
I15	5	16	5.19	5	5	6	1
I16	7	17	6.12	6	7	7	1
F05	6	17	5.94	5	6	7	2
F06	6	17	6.12	6	6	6	0
F08	5	17	5.18	4	5	6	2
F10	6	17	5.47	5	6	6	1
F13	6	17	5.53	5	6	6	1
F14	6	16	5.44	4.75	6	6	1.25
G01	6	17	5.94	5	6	7	2
G04	5	17	5.12	4	5	6	2
G05	7	17	6.47	6	7	7	1
G13	7	17	6.47	6	7	7	1
G27	6	17	5.35	5	6	6	1
G30	6	17	5.47	5	6	6	1
G33	5	17	5.18	4	5	6	2
G36	7	17	5.94	6	7	7	1
G37	7	17	5.88	5	7	7	2
G38	5	17	5.12	4	5	6	2
G39	7	17	6.71	7	7	7	0
T06	6	17	5.71	5	6	7	2
T09	7	17	6.29	6	7	7	1
T11	7	17	6.29	6	7	7	1
T12	6	17	5.76	5	6	7	2
T13	6	17	5.41	5	6	6	1

T14	6	17	5.35	4	6	6	2
T15	7	17	6.47	7	7	7	0

Nota: Elaboración propia

Finalmente, quedaron 5 categorías y los ítems lanzados en la segunda oleada fueron 61, de los cuales se ratificaron 14, y los ítems descartados fueron 47 (tabla 30).

Tabla 30

Categorías de acuerdo al número de ítems, oleada 2

Categoría	# ítems, oleada 2	# ítems descartados	# ítems ratificados
X	16	11	5
C	11	09	2
I	10	09	1
F	06	06	0
G	11	08	3
T	07	04	3
TOTAL	61	47	14

Nota: Elaboración propia

Tabla 31

#	Categorías	Códigos	Indicadores
1	Internacionalización de las empresas	X04	Presencia en mercados considerados más exigentes.
		X06	Características del producto acorde con las exigencias de la demanda.
		X27	Cumplimiento de normativas y regulaciones nacionales e internacionales.
		X30	Puntualidad y responsabilidad en las entregas de los productos
		X31	Presencia en ferias internacionales.
2	Sostenibilidad social y Ambiental	C10	Incorporación de programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental.
		C14	Implementación de sistemas de calidad competitivos.
3	Investigación, desarrollo e innovación	I16	Personal con formación científico-técnica (químicos, industriales, etc)
4	Gestión de recursos humanos	G05	Implementación de normas laborales justas.
		G13	Buen uso de las capacidades del talento humano y de los recursos de la empresa.
		G39	Sueldos y salarios justos, acorde con experiencia profesional.
5	Tecnología de la información y comunicación	T09	Base de datos electrónico de clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones.
		T11	Sistema informático integrado de trazabilidad del producto.

Nota: Elaboración propia

4.2.1.3. Justificación teórica de resultados.

En la tabla 4 Andersen (2008) y Tabares (2012) describen un modelo sobre las perspectivas de la internacionalización que identifica el desempeño comercial de la empresa mediante los enfoques de proceso, económicos, de redes y Born Global. En este trabajo empírico se anexa este modelo con los determinantes del éxito exportador en las empresas que varios científicos presentan en la actualidad (tabla 5). Seguidamente en las tablas 32 y 33 se cotejan las perspectivas teóricas, los determinantes del éxito exportador con el modelo teórico propuesto en este estudio empírico sobre los factores determinantes en la internacionalización de las empresas atuneras ecuatorianas: Internacionalización exitosa y factores de éxito en la internacionalización: gestión de recurso humano, TIC, I+D+i y sostenibilidad ambiental y social.

Los resultados son que Bastos et al. (2016), Esteve-Pérez y Rodríguez (2013) y González et al. (2003) apoyan que para considerar exitosa internacionalmente una empresa atunera de Ecuador es necesaria la presencia en mercados considerados más exigentes, que las características de los productos estén acordes con las exigencias de la demanda, cumplir las normativas y regulaciones nacionales e internacionales, cumplir con puntualidad y responsabilidad la entrega de productos y participar en ferias internacionales. Lo que se respalda con las perspectivas teóricas de proceso de Uppsala; *Canals*; Basado en recursos y *WayStation*, las económicas de Organización industrial; Internacionalización; *Dunning*, Ventaja competitiva, y finalmente las de Redes y Born Global.

Tabla 32

Indicadores claves para el éxito de la internacionalización en empresas del sector atunero ecuatoriano

Indicadores claves de la internacionalización exitosa	Autores	Perspectivas teóricas en la internacionalización			
		De proceso	Económicas	De Redes	<i>Born Global</i>
Presencia en mercados considerados más exigentes, características de los productos están acorde con las exigencias de la demanda, cumplir las normativas y regulaciones nacionales e internacionales, cumplir con puntualidad y responsabilidad las entregas de los productos y participar en ferias internacionales.	Bastos et al., 2016; Esteve-Pérez y Rodríguez, 2013; González et al., 2003.	Uppsala; <i>Canals</i> ; Basado en recursos; <i>WayStation</i>	Organización industrial; Internaización; <i>Dunning</i> ; Ventaja competitiva	Redes	Born Global

Nota: Elaboración propia

De la misma forma, Coello (2016), Pérez *et al.* (2016), Escandón *et al.* (2014), Medina *et al.* (2014), Lago *et al.* (2013), Torrent-Sellens y Ficapal-Cusí (2010), Paumovic y Prebezac (2010) respaldan que el factor *Gestión de Recursos Humanos*, bajo la perspectiva teórica de proceso de Uppsala, *Canals* y Basado en recursos esté medida por los indicadores de Implementación de normas laborales justas, el buen uso de las capacidades del talento humano y de los recursos de la empresa, los sueldos y salarios justos, acorde con la experiencia profesional.

Seguidamente, Neves *et al.* (2016), Bastos *et al.* (2016), Pérez (2015), Pérez-Suárez y Espasandín (2014), Medina *et al.* (2014), CEPAL (2013), Lago *et al.* (2013), Torrent-Sellens y Ficapal-Cusí (2010), Puerto (2010), Rosales (2009), Ocampo (2008), Thompson y Strickland (2004) defienden que los factores de TIC e I+D+i cobijados bajo

la perspectiva de proceso de Uppsala, *Canals* y Basado en recursos, se puedan medir en TIC con los indicadores de bases de datos electrónica (clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones), un sistema informático integrado de trazabilidad del producto y aplicativos móviles para registro y trazabilidad de productos. Y en I+D+i con el indicador formación científico-técnica (químicos, industriales, etc.) del personal de este departamento.

Últimamente, Jiménez y Ramírez, 2017, respaldan el factor sostenibilidad social y ambiental, pero no se encuentra ninguna perspectiva teórica para ser vinculada con los indicadores: programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental y sistemas de calidad competitivos.

Tabla 33.

Factores claves y perspectivas teóricas para la internacionalización de las empresas atuneras manabitas

Factores claves para la internacionalización de las empresas	Autores	Perspectivas teóricas en la internacionalización		
		De proceso	Económicas	<i>Born Global</i>
Variable: Gestión de recurso humano. Indicadores: Implementación de normas laborales justas. Buen uso de las capacidades del talento humano y de los recursos de la empresa. Sueldos y salarios justos, acorde con experiencia profesional.	Coello, 2016; Escandón <i>et al.</i> , 2014; Lago <i>et al.</i> , 2013; Medina <i>et al.</i> , 2014; Paumovic y Prebezac, 2010; Pérez <i>et al.</i> , 2016; Torrent-Sellens y Ficapal-Cusí, 2010;	Uppsala; <i>Canals</i> ; Basado en recursos		

<p>Variable: Tecnología de Información y Comunicación (TIC).</p> <p>Indicadores: Bases de datos electrónica de clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones.</p> <p>Sistema informático integrado de trazabilidad del producto. Aplicativos móviles para registro y trazabilidad de productos.</p> <p>Variable: Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)</p> <p>Indicador: Formación científico-técnica (químicos, industriales, etc.) del personal</p>	<p>Bastos <i>et al.</i>, 2016; CEPAL, 2013; Pérez, 2015; Pérez-Suárez y Espasandín, 2014; Lago <i>et al.</i>, 2013; Medina <i>et al.</i>, 2014; Neves <i>et al.</i>, 2016; Ocampo, 2008; Puerto, 2010; Rosales, 2009; Thompson y Strickland, 2004 y Torrent-Sellens y Ficapal-Cusí, 2010.</p>	<p>Vernon; <i>Canals</i>; Basado en recursos</p>	<p><i>Dunning</i></p>	<p><i>Born global</i></p>
<p>Variable: Sostenibilidad Social y Ambiental.</p> <p>Indicadores: Programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental. Sistemas de calidad competitivos</p>	<p>Jiménez y Ramírez, 2017</p>			

Nota: Elaboración propia

4.2.1.4. Relación entre los factores y las proposiciones propuestas.

La tabla 34 relaciona los factores y los indicadores de éxito que arrojó el método Delphi respecto a la internacionalización de las empresas atuneras ecuatorianas con las proposiciones propuestas al inicio del trabajo investigativo. La Internacionalización exitosa se relaciona con la P-3, la Gestión de Recursos Humanos con la P-2 y P-9, la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) con la P-2 y P-8, la Investigación,

Desarrollo e Innovación (I+D+i) con la P-2 y P5, la sostenibilidad social y ambiental con la P-1, P-2, P-4 y P-7. Finalmente, la P-6 y P-10 no se pudieron relacionar con ningún factor de éxito que arrojó el estudio.

Tabla 34.

Relación entre factores y proposiciones del estudio

Factores de éxito del estudio	Proposiciones del estudio
<p>Internacionalización exitosa. Presencia en mercados considerados más exigentes, características de los productos están acorde con las exigencias de la demanda, cumplir las normativas y regulaciones nacionales e internacionales, cumplir con puntualidad y responsabilidad las entregas de los productos y participar en ferias internacionales</p>	<p>P-3. La internacionalización es utilizada como una estrategia de crecimiento empresarial por medio de la diversificación geográfica internacional, que permite disminuir el riesgo, ampliar la demanda, incrementar los ingresos, establecer economías de escala, fortalecer la marca, manejar momentos de crisis y alargar el ciclo de vida del producto, favoreciendo a la innovación y especialización.</p>
<p>Gestión de Recursos Humanos. Implementación de normas laborales justas. Buen uso de las capacidades del talento humano y de los recursos de la empresa. Sueldos y salarios justos, acorde con experiencia profesional</p>	<p>P-2. El éxito en las exportaciones de las empresas internacionalizadas se relaciona con los factores empresariales internos: investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i), tecnología de la información y comunicación (TIC), gestión de recursos humanos. Y externos: sostenibilidad ambiental y social y financiamiento, lo que ayuda a comprender el accionar de las empresas en los países en desarrollo.</p> <p>P-9. Las empresas se fortalecen y aumentan su productividad de manera sostenible si se aplican estímulos endógenos financieros y no financieros, la adecuada gestión de los recursos humanos, con capacidad técnica e innovadora de los directivos, implementación de normas laborales justas, equipo de trabajo comprometido y competente acorde con los objetivos empresariales e implementación de procesos internos que eviten la fuga de cerebros (estímulos financieros y no financieros).</p>
<p>Tecnología de la Información y Comunicación (TIC). Bases de datos electrónica de clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones. Sistema informático integrado de trazabilidad del producto. Aplicativos móviles para registro y trazabilidad de productos</p>	<p>P-2. El éxito en las exportaciones de las empresas internacionalizadas se relaciona con los factores empresariales internos: investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i), tecnología de la información y comunicación (TIC), gestión de recursos humanos. Y externos: sostenibilidad ambiental y social y financiamiento, lo que ayuda a comprender el accionar de las empresas en los países en desarrollo.</p> <p>P-8. La tecnología de la información y comunicación (TIC) permite agilizar el comercio electrónico internacional, a través de: interfaz electrónica para realizar pedidos y ventas, CRM, base de datos digitales de clientes, proveedores, distribuidores, competidores,</p>

	consorcios, gremios, asociaciones, y un sistema integrado de trazabilidad del producto.
<p>Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i). Formación científico-técnica (químicos, industriales, etc.) del personal</p>	P-2. El éxito en las exportaciones de las empresas internacionalizadas se relaciona con los factores empresariales internos: investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i), tecnología de la información y comunicación (TIC), gestión de recursos humanos. Y externos: sostenibilidad ambiental y social y financiamiento, lo que ayuda a comprender el accionar de las empresas en los países en desarrollo.
	P-5. La existencia de un departamento para la I+D+i, debidamente equipado con el equipo técnico, experimentado e infraestructura tecnológica, así como contar con presupuesto que respalde el desarrollo de actividades y/o fabricación de nuevos materiales o productos o para el diseño de nuevos procesos o sistemas de producción, garantizará mejoras tecnológicas sustanciales de los productos y servicios y por ende la competitividad de la empresa.
<p>Sostenibilidad social y ambiental. Programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental. Sistemas de calidad competitivos</p>	P-1. Las teorías existentes del comercio internacional y de internacionalización son insuficientes y no alcanzan a explicar toda la dinámica y el éxito de las empresas en los países en desarrollo.
	P-2. El éxito en las exportaciones de las empresas internacionalizadas se relaciona con los factores empresariales internos: investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i), tecnología de la información y comunicación (TIC), gestión de recursos humanos. Y externos: sostenibilidad ambiental y social y financiamiento, lo que ayuda a comprender el accionar de las empresas en los países en desarrollo.
	P-4. La existencia en la empresa de certificaciones nacionales e internacionales permite el desarrollo de sistemas integrales de manejo de procesos y trazabilidad de los productos, manejo adecuado de políticas e instrumentos legales públicos y empresariales, la incorporación de programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental, que como fin último promueven la sostenibilidad ambiental y social de las empresas ecuatorianas.
	P-7. Para competir eficazmente a lo largo del tiempo y posesionarse en el exterior es necesario garantizar la sostenibilidad ambiental y social de la empresa por medio de la incorporación de programas de buenas prácticas en el manejo de captura incidental, existencia de sistema de trazabilidad de productos, políticas e instrumentos legales públicos y empresariales.
<p>No aplica</p>	P-6. Para financiar actividades de exportación o potenciarlas, es necesario que las empresas recurran a realizar préstamos a instituciones públicas y privadas, y utilicen como respaldo crediticio su capacidad de utilizar

	proyectos ejecutables y estudios de mercados para intensificar las ventas al exterior.
	P-10. A mayor interrelación entre los directivos y empleados, mayor será la confianza y compromiso empresarial entre las partes.

4.2.2. Método estudio de casos

Villarreal y Landeta (2010) sostienen que “el estudio de casos es una metodología de investigación que es útil y necesaria para el avance científico en la Dirección y Economía de la Empresa”. Asimismo, Ramos (2011) afirma, que es experimental y cualitativo, y permite estudiar un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real y es muy provechoso cuando no existe teoría previa que explique las relaciones entre variables objeto de estudio (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007; Yin, 1994). También se utiliza para obtener información sobre un caso representativo de una población con el fin de entenderla mejor, necesitando previamente del desarrollo de proposiciones teóricas para guiar la recopilación y análisis de datos (Ramos, 2011).

Al guiarse con la estrategia de investigación y en este punto del estudio, se propone describir, conocer y comprender a fondo la historia y comportamiento de una empresa particular, que su accionar se desarrolle en la práctica empresarial internacional dentro del sector atunero ecuatoriano y con ello, proponer estrategias factoriales exitosas dentro del proceso internacional donde se desarrolle, a la vez elevando el nivel de validez de los factores propuestos por el grupo de expertos. Los pasos a llevar a cabo en el estudio de caso, se diferencian entre los pasos a llevar a cabo en la metodología propia del estudio de casos y los pasos previos a la propia metodología.

4.2.2.1. Pasos del estudio de caso:

4.2.2.1.1. Justificación de la elección de la metodología del estudio de casos.

No se quiere comprobar las teorías, esa tarea la hicieron otros investigadores, sino, ver qué es lo que ocurre en un lugar y tiempo específico –en un caso–. Este ejercicio

no pretende contrastar la teoría en cuestión (**Fuente especificada no válida**, sino, avanzar en los niveles de investigación y analizar en un contexto real y activo los resultados arrojados en el método Delphi que previamente se realizó la internacionalización de la empresas atunera, considerando nuevamente los cinco factores considerados exitosos en los procesos de internacionalización: I+D+i, TIC, sostenibilidad ambiental y social, financiamiento y gestión del talento humanos. Y la pregunta de investigación es, cuáles son las estrategias y factores utilizados por la empresa Fishcorp S. A. en su proceso de internacionalización.

4.2.2.1.2. **Selección del caso de estudio.**

De acuerdo a la estructura empresarial ecuatoriana en el 2021 por sector económico, la Industria manufacturera representó el 8,15%, en volumen de ventas el 24,16% y en número de personas empleadas el 12.75%. La provincia de Manabí se ubica en el tercer lugar, con una representatividad del 8,13% y en volumen de ventas el 3.37%. De acuerdo a su tamaño las PYMES representan el 5,64% ya que las Microempresas representan el 93, 86%. Mientras que por volumen en ventas las PYMES representan el 16.86% y las empresas grandes el 82,60%. Las PYMES emplean al 31.22% de personas y las empresas grandes el 43.30% (INEC, 2023). Las empresas familiares tienen mucha relevancia en las áreas comerciales, de servicio e industrial en el Ecuador, tanto, que se encuentran concentradas en un 62% en las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí, Azuay y el Oro. (Ortíz, *et al.* 2019). Se seleccionó a la empresa Fishcorp S. A, porque es una Pymes, de estructura familiar y de Sociedad Anónima, es parte de las empresas líderes ecuatorianas en la captura, producción y exportación de atún en conservas, respetan los estándares de calidad y responsabilidad social, cumplen con las normativas legales dentro y fuera del Ecuador y porque está bajo el control de organismos de seguridad alimentaria y regulada por la Comisión Internacional del Atún Tropical (CIAT) que garantiza un abastecimiento de pescado seguro y una pesca sustentable para las

futuras generaciones. Para su funcionamiento e intercambio internacional a diversos países del mundo cuenta con diversas s certificaciones de seguridad alimentaria en los procesos y productos: FS/BRC, HACCP, BASC, FDA, DOLPHIN SAFE, FDA, DIPOA, SENASA, INVIMA, ITP, INP, ISPCH, INHRR, KOSHER y BSCI. Mantiene relaciones comerciales con empresas líderes en la Comunidad europea, Estados Unidos de norte América y en América del Sur (Colombia, Perú, Chile, Venezuela).

Desde el año 2013, consecutivamente se ha destacado, hasta ubicarse como la empresa número ocho del sector atunero a nivel nacional, incluso ha sido galardonada consecutivamente por Fedexpor, con premiaciones en el 2019, por la puesta en marcha de buenas y sostenibles prácticas en temas de ámbito social. Y la onceava empresa conservera de atún del Ecuador. En el 2017, se posesionó como la segunda empresa exportadora de bienes y servicios del Ecuador. En el 2016, tercera exportadora de bienes a nivel país. Sus exportaciones a nivel internacional representan el 80% de toda su producción. Sus ingresos anuales en el año 2019, bordearon los \$ 30 millones de dólares norteamericanos, con utilidades anuales cerca de los \$ 100 mil dólares americanos y genera cerca de 1.000 empleos directos, con una empleabilidad del 75% de mujeres. Para el 2021 y luego de batallar con los estragos de la pandemia de coronavirus sus empleados fueron reducidos al 50%.

Tabla 35

Número de empleados, Fishcorp S. A., julio 2021

Departamentos	Áreas	# Empleados
Producción	Limpieza lomo (línea)	410
	Enlatados o conservas (bodega)	
	Empaque (pouch, lata, lonjas)	
	Preparación (cocina)	
Administrativos	Talento Humano	22
	Financiero	
Marketing y comercialización	Exportaciones	18
	Compras	

	Logística	
Calidad	Calidad	30
Servicios generales	Seguridad física	
	Limpieza lomo (línea)	21
	Transporte	
	Mantenimiento	
Total empleados		501

Nota: Elaboración propia

4.2.2.1.3 Recolección de datos.

Para la recolección de los datos se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Se entrevistó a los directivos y jefes de los Departamentos de Comercio Exterior, Comercialización, Producción, Financiero, Talento Humano y Seguridad Alimentaria y ambiental de la empresa Fishcorp S. A. con la técnica entrevistas pre elaboradas. Se recopilaron informes y reportes financieros que nos brinda la FEDEXPOR, Superintendencia de Compañías, Aduanas del Ecuador y el Banco Central del Ecuador, además de documentos y noticias en revistas y toma de notas extensas en las observaciones (Miller et al., 1997).

Para el desarrollo de la técnica de entrevista se concertaron con los directivos y jefes departamentales previamente las fechas, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 36
Entrevistas pre elaboradas aplicadas

#	Nombres y Apellidos	Cargo/actividad	Fechas	Tiempo
1	E-J	Representante Legal	5/8/2019	1 hora
2	E-S	Gerente Financiero	14/08/2019	1 hora
3	E-M	Gerente Comercialización	16/08/2019	1 hora
4	E-L	Jefe de Comercio exterior	6/08/2019 - 20/08/2019	2 horas
5	E-D	Gerente de Producción	19/08/2019	30 min.
6	E-C	Gerente de Talento Humano	15/08/2019	1 hora
7	E-E	Jefe de Sostenibilidad ambiental	12/9/2019	30 min.

8	E-K	Supervisor del sistema de gestión ambiental	13/08/2019	1 hora
9	E-V	Encargado de las prácticas de manejo de la captura incidental	13/08/2019	20 min.
10	E-LM	Jefe del Departamento de seguridad ocupacional	7/8/2019	40 min.

Nota: Elaboración propia

4.2.2.1.4. Descripción del caso.

4.2.2.1.4.1. Tipo de actividad.

Fishcorp S. A. es una PYMES ecuatoriana, con capital nacional, de estructura familiar y un registro de sociedad anónima, con Ruc 1390145493001, en la Superintendencia de compañías. Geográficamente se encuentra en una zona industrial, con una baja densidad poblacional, en la costa ecuatoriana. Forma parte de las empresas líderes ecuatorianas en la fabricación y exportación de atún con altos estándares de calidad y responsabilidad social como se puede evidenciar en la tabla 37

Tabla 37

Reconocimientos a Fishcorp S.A. por la calidad y responsabilidad social

Reconocimientos

Fishcorp 2016, Tercera exportadora de Bienes en Ecuador
 Fishcorp 2017, Tercera exportadora de Bienes en Ecuador
 Fishcorp 2019, Buenas y sostenibles prácticas sociales en Ecuador
 Fishcorp 2019, Onceava en Ventas de conservas atún en Ecuador

Nota: Departamento de archivo de Fishcorp S. A

4.2.2.1.4.2. Información financiera.

Sus ingresos anuales bordean los 30 millones de dólares americanos, con utilidades anuales cerca de los 100 mil dólares americanos. Es generador de cerca de 1000 empleos directos, de los cuales el 75% son mujeres y de escasos recursos económicos. Ha logrado un crecimiento en ventas de hasta el 20%. Dentro de sus metas está mantener un crecimiento anual de 3%. En el año 2017 los ingresos netos

aumentaron en 35,53%, su Activo Total creció en un 20,82% y el margen neto aumentó 0,54%. De acuerdo al clasificador de empresas del Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones del Ecuador (tabla 38) y al clasificador reportado por el INEC, 2023 (Estratos de Ventas, según la Comunidad Andina de Naciones. Decisión 702, Artículo 3) (tabla 39) la empresa atunera Fishcorp S. A. se ubicaría entro de las empresas grandes por emplear más de 200 empleados en su planta procesadora y por sobrepasar los USD 5 millones en ventas anuales.

Tabla 38
Clasificación de la empresa por su tamaño

Tamaño de Empresa	Número trabajadores	Ingresos	Reconocimientos
Microempresas	De 1 a 9	< \$100.000,00	
Pequeña empresa	Entre 10 a 49	Entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00	
Mediana empresa	Entre 50 a 199	Entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00	Fishcorp 2016, Tercera exportadora de Bienes. Fishcorp 2017, Tercera exportadora de Bienes
Empresa grande	Más de 200 trabajadores	Ingresos superiores a los \$5'000.001,00	Fishcorp 2019 Buenas y sostenibles prácticas sociales. Onceava en Ventas de conservas atún. Fishcorp 2021 Empresa Grande,

Nota: Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones del Ecuador

Tabla 39
Clasificación de la empresa por su tamaño, INEC

Tamaño	Volúmenes de ventas anuales	Personal ocupado
Micro empresa	Menor o igual a 100.000	1 A 9
Pequeña empresa	De 100.001 a 1'000.000	10 A 49
Mediana empresa "A"	De 1'000.001 a 2'000.000	50 A 99

Mediana empresa "B"	De 2'000.001 a 5'000.000	100 A 199
Grande empresa	De 5'000.001 en Adelante	200 en Adelante

Nota: INEC, 2023 (Estratos de Ventas, según la Comunidad Andina de Naciones. Decisión 702, Artículo 3)

4.2.2.1.4.3. **Evolución y sostenibilidad empresarial en el tiempo.**

Fishcorp S.A. fue constituida legalmente el 7 de agosto de 1996 en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, su planta procesadora bordea un área de 60.000 mts² y se encuentra ubicada en el cantón Jaramijó de la provincia de Manabí, Ecuador. La ubicación estratégica de su planta procesadora y almacenes es privilegiada y ayuda a disminuir los riesgos de las operaciones, es así que, permite en pocas horas estar en cualquiera de los principales puertos del país.

Dentro de sus instalaciones existen tres galpones industriales de 1.800 mts², con una capacidad instalada de 25 TM de lomo de atún congelados por día, 4.000 cajas de atún por día, 8 TM de pouch por día y una cámara de almacenamiento de 3.000 TM (tabla 40).

En el año 1996 Inicia sus actividades a nivel nacional como fábrica de pesca fresca y camarón. En el 2008 empieza con el procesamiento de lonjas de atún pre cocidas, empacadas al vacío y congeladas, con una capacidad de producción de 25 toneladas diarias. En el año 2013, amplía su gama de producción con latas de atún de 140 a 200 gramos y su capacidad de producción aumentó a 4000 cajas diarias. Para el año 2014, empezó a exportar con materia prima propia y facturó USD 6 millones. En el 2015 incrementa la línea de conservas en pouch en presentaciones de 1, 3, 5 y 7 kilos, con capacidad diaria de 8 toneladas de pouch. Y para el año 2017, alcanza la cifra de USD 28 millones en ventas y para el año 2020, USD 30 millones en ventas, tras aprovechar las negociaciones y oportunidades que brindó el mercado internacional.

Actualmente cuenta con una cámara de frigorífico de 4.000 toneladas de almacenamiento y un buque pesquero de 240 toneladas, su maquinaria procesa entre líneas de latas, pouch, lomos pre cocidos, congelados y empacados con 1.500 toneladas cada mes. Para cumplir con las exigencias de los clientes internacionales y mantener la calidad de los productos se utilizan regularmente las siguientes Certificadoras: FS/BRC, HACCP, BASC, FDA, DOLPHIN SAFE, FDA, DIPOA, SENASA, INVIMA, ITP, INP, ISPCH, INHRR, KOSHER y BSCI.

Tabla 40
Producción de atún en Fishcorp S.A.

Producción/tiempo	Cantidad/cajas	Peso neto
Diaria	2500	
Mensual	55000	160 g. 170 g. 175 g.
Annual	605000	

Nota: Elaboración propia

Existe puertos en el país con tecnología e infraestructura adecuada para el embarque, almacenamiento y transporte de los productos (tabla 41). Todos son utilizados por la empresa para movilizar las mercancías y distribuir los enlatados de atún a sus clientes internacionales.

Tabla 41
Terminales portuarios utilizados por Fishcorp S. A.

#	Nombre de puertos	Ciudad
1	Terminal Portuario De Guayaquil (TPG)	Guayaquil
2	DP. WORLD	Posorja
3	NAPORTEC S.A	Guayaquil
4	INARPI	Guayaquil
5	Terminal Portuario de Manta S.A. (TPM)	Manta

Nota: Elaboración propia

Fishcorp S. A. tiene suficiente capacidad operativa y de procesamiento de materia prima, almacenamiento de insumos y productos terminados para asumir nuevas estrategias de negociación y diversificación de las líneas de proceso existentes, ya que la empresa posee potencial de crecimiento (*figura 11*). Por medio de pedidos a empresas relacionadas se asegura la calidad en la cadena de abasto. Los proveedores de materias primas son: *en atún*, Tercopes S. A. y Conversas Isabel S. A.; *en latas*, Enlit S. A.; *en aceites*, La Favorita S.A.

Figura 11

Presentaciones de la oferta de productos de Fishcorp S. A.



Nota: Departamento de archivo de Fishcorp S. A.

En lo que respecta al acondicionamiento técnico y tecnológico de almacenamiento y traslado de carga en el puerto, las áreas son herméticamente cerradas, siguiendo todos los protocolos que la norma dispone, con paredes y pisos lisos para su fácil limpieza.

Los proveedores de servicios, que de forma descentrada realizan el mantenimiento de equipos, recogen los desechos sólidos, efectúan el tratamiento de aguas residuales y control de plagas. Las empresas que proveen estos servicios son:

CECECCA, GRUPO QUIMICO, MARCOS LASA, TEQUINSA, OCAMAC (análisis del agua).

4.2.2.1.4.4. Proceso exportador de Fishcorp S. A.

Después de describir cómo está modernizada y/o es de sostenible la empresa Fishcorp S. A., se incorpora un análisis del proceso de internacionalización mediante las exportaciones (*figura 12*) que realiza la empresa. Para su desarrollo se ejecutó el método de observación con la ayuda de la técnica de observación y las fichas técnicas que sirvieron como instrumentos de recolección de la información.

Figura 12

Proceso de exportación de Fishcorp S. A.



Nota: Elaboración propia

En esta parte de la metodología se procederá a validar el modelo de estudio sobre la Competitividad Internacional del sector atunero ecuatoriano propuesto en esta investigación (*figura 2*) aplicado a la empresa atunera Fishcorp S. A.

Factores país

Políticas

Actualmente no existe apoyo público con: información, colaboración o asesoramiento.

Recursos

La industria atunera tiene mucha dependencia en las materias primas. Su precio internacional fluctúa de acuerdo a las condiciones meteorológicas y ambientales, al igual que las ventas, lo que conlleva a ajustar continuamente los precios de los productos. Asimismo, los aranceles son muy elevados. Por ejemplo, en Estados Unidos el atún en aceite tiene 35% de arancel y en agua 12%, mermando la competitividad para este factor. En la Unión Europea, por contar las empresas con Certificaciones Internacionales de Buenas Prácticas Pesqueras, el arancel es 0% y 20% en México. El ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador, Iván Ontaneda Berrú, señala que la exportación de lomo y conservas de atún del Ecuador alcanzó USD 1.270 millones y representó el 66% de las exportaciones pesqueras en el 2022. USD 126 millones, 24.000 plazas de empleo directos y 100.000 indirectos.

Factores sector

Demanda

La empresa emplea para la selección de destinos criterios de cercanía, número de pedidos, conocimiento del mercado, hábitos culturales. Dentro del perfil del comprador se estudian los siguientes criterios: si son clientes con empresas pequeñas, empresas distribuidoras, empresas mayoristas, fabricantes y hoteles.

Los principales países destinos de los productos de Fishcorp S. A. son: CALLAO/PERÚ, CARACAS/VENEZUELA, VALPARAISO/CHILE, HAMBURGO/ALEMANIA, BARCELONA Y VALENCIA/ESPAÑA, GENOVA/ITALIA, ANTWERPEN/BELGICA, HOLANDA/PAISES BAJOS, INGLATERRA/REINO UNIDO,

BRETAÑA/FRANCIA, MALTA/MALTA, PRAGA/REPÚBLICA CHECA, SZCZECIN/POLONIA, ESTADOS UNIDOS.

Los materiales y materias primas que se requieren para la producción de las latas de atún son importados. Las fundas herméticas que se utilizan son traídas de la República Popular China. En ocasiones y en épocas específicas como el fenómeno natural “El Niño” se realizan pedidos especiales de pescado a El Salvador. Las etiquetas son elaboradas en Perú. Los demás materiales y materias primas e insumos son de elaboración ecuatoriana. Sólo cuando el cliente solicita algún insumo especial y que no haya en el Ecuador, se procede a importar el producto o material requerido.

El transporte en las importaciones y exportaciones es Franco a bordo, puerto de carga convenido (FOB) y los clientes ponen su tarifa, del Coste y Flete (CFR), el flete lo pagan los clientes.

Las gerencias de producción y comercialización son las encargadas de fijar los precios de los productos, además de manejar los costos documentales y por logística. El incremento o decrecimiento de exportaciones dependen en gran medida del nivel negociador y la gestión del gerente de comercialización. En épocas especiales, como las navideñas siempre hay un incremento en las exportaciones, además de aprovecharse los pedidos extras. Las estrategias exportadoras consideradas más eficaces son: liderazgo en costos, diferenciación de productos, procesos de negociación.

Una de las dificultades del proceso exportador son el aumento de mercados cada vez más competitivos y exigentes.

Las razones que hacen que aparezcan nuevas empresas atuneras son: nichos de mercado y nuevas oportunidades de negocios.

El comportamiento de las exportaciones a lo largo de los años ha mostrado un crecimiento gradual. Es así que, de 2 contenedores que se exportaban al mes en el año 2016, para el año 2021 se exportaron 40 contenedores por mes.

Los tipos de subcontrataciones son en transporte y auditorias de certificación internacional para los clientes del exterior que certifica un producto de calidad que exigen IBRC (tablas 42 y 43).

Las principales causas de insatisfacción de los clientes extranjeros han sido por los insumos de proveedores de materias primas como CHINA. Los reportes indican que las fundas herméticas son de mala calidad y se rompen con facilidad.

Las principales razones para comprar los productos que exigen los clientes, son los precios, calidad del producto y cumplimiento de plazos de envío.

Tabla 42

Proceso de certificación para despachar pedidos

#	Tipo de certificación
1	Certificado de circulación de mercancías
2	Certificado de origen EUR. 1 N°A
3	Certificado de captura
4	Certificado de calidad e inocuidad; Ministerio de Acuicultura y Pesca
5	Certificado Veterinario para la Unión Europea
6	Informe de calidad del laboratorio Fishcorp
7	Certificado Dolphin Frienliness
8	Can code list
9	Certificado de mercurio
10	Letter of guarantee
11	Beneficiary's certificate of histamine and heavy metal
12	Certificate of non-GMOs (Genetically modified organism
13	Certificado de origen Comunidad Andina de Naciones
14	Certificado Sanitario
15	Certificado de calidad

Nota: Elaboración propia

Tabla 43

Requisitos indispensables de certificados por país destino

#	Tipo de certificados	Países
1	Certificado de circulación de mercancías	Alemania
2	Certificado de origen EUR. 1 N°A	Todos los países
3	Certificado de captura	Todos los países
4	Certificado de calidad e inocuidad; Ministerio de Acuacultura y Pesca	USA
5	Certificado Veterinario para la Unión Europea	UE
6	Informe de calidad del laboratorio Fishcorp	Todos los países
7	Certificado Dolphin Frienliness	Todos los países
8	Can code list	Todos los países
9	Certificado de mercurio	Todos los países
10	Letter of guarantee	Todos los países
11	Beneficiary's certificate of histamine and heavy metal	Todos los países
12	Certificate of non-GMOs (Genetically modified organism)	Todos los países
13	Certificado de origen Comunidad Andina de Naciones	Perú
14	Certificado Sanitario	Perú
15	Certificado de calidad	Perú

Nota: Elaboración propiaRivalidad

El principal país competidor de Fishcorp S. A. es la República Popular China. Y las principales empresas competidoras de Fishcorp S. A. son: INEPACA S. A., SEAFMAN S. A., ISABEL S. A., LA FABRIL S. A., MARBELIZE S. A., IDEAL S. A., ASISERVY S. A., OCEANFISH S. A., TECOPESCA S. A. (tabla 42).

Tabla 44

Principales empresas competidoras de Fishcorp S. A.

Nombre de Empresa	Nacionalidad de accionistas
INEPACA	Colombiana
ISABEL	Española
MARBELIZE	Italiana
IDEAL	Ecuatoriana
ASISERVY	Ecuatoriana
TECOPESCA	Ecuatoriana
OCEANFISH	Ecuatoriana
GONDY-LA FABRIL	Ecuatoriana
SEAFMAN	Estadounidense
GALAPESCA	Koreana del Sur (inicio con capital estadounidense)

Nota: Elaboración propia

Una de las dificultades del proceso exportador es el aumento de la competencia.

Las variables competitivas mejor evaluadas fueron: la dirección, los costes, productividad, calidad del producto, servicio al cliente y la imagen de la empresa.

Redes

Participa frecuentemente en ferias internacionales para realizar promociones de los productos, a través de invitaciones de instituciones públicas y privadas y de grupos y asociaciones promotoras del comercio internacional del Ecuador, así como redes de cooperación que benefician la relación entre clientes, proveedores y distribuidores. Los consorcios de exportación de los cuales la empresa es miembro son: CEIPA, ATUNEC, FEDEXPORT, PROECUADOR, TUNACONS.

La principal dificultad del proceso exportador es la creación de redes comerciales.

Factores internos

Organización y procesos

El gerente de comercialización de la empresa se encarga de elaborar los estudios de marketing internacional y presentar las estrategias de negociación para nuevos mercados a la Junta General de accionistas de la empresa para su análisis y posterior aprobación.

Dentro de su estructura organizacional, cuenta con el departamento de exportaciones y está integrado por 1 jefe de comercio exterior, 1 asistente logístico, 1 asistente de exportaciones, 1 ayudante de la asistencia en exportaciones. En la empresa hablan fluidamente el idioma inglés el gerente general, gerente de comercialización, jefe de comercio exterior y gerente de talento humanos. Las principales funciones del departamento son: a) Gestionar que los contenedores lleguen a destino sin ningún tipo de contratiempo, b) Asegurar que todos los temas documentales tienen que estar en regla una semana antes de llegar el contenedor a su destino, c) Velar que el desembarque se realice sin ningún contratiempo, en condiciones óptimas y documentación en regla, d) Garantizar el cierre de ventas con los clientes internacionales, e) Desarrollar estudios de mercado, f) Buscar agentes y distribuidores, g) Elaborar la documentación de exportación, h) Proporcionar seguimiento administrativo de pedidos y pagos, i) Ejecutar acciones de promoción y publicidad.

La empresa tiene como política mantener un crecimiento sostenido del 3% anual en ventas que se revisa en junta general con los accionistas y consultores externos. Esta política se ha cumplido de manera sostenida desde el 2016 hasta el 2021.

Activos, recursos y capacidades

La Corporación Financiera Nacional (CFN), con mejores condiciones, tasas de interés más bajas y mayores plazos ha financiado las actividades de exportación de la empresa los últimos años, para la adquisición de materias primas y mantenimiento de la planta procesadora. Actualmente, el 70 % del financiamiento es público y 30 % privado.

Los factores en Ecuador que son favorables para las exportaciones son: Cualificación de mano de obra, calidad del producto, imagen del país a nivel internacional. Son menos favorables los costos, legislación fiscal, tecnología.

Las principales dificultades del proceso exportador, son la escasa información y aumento de la competencia, y es menor la dificultad en adaptar el producto-mercado, crear redes comerciales con bróker.

Las razones que hacen que la empresa exporte son: oportunidades de negocios, compromiso de sus directivos con el empleo local, existencia de financiamiento de organismos públicos, la empresa en constante desarrollo, excelente ambiente laboral, por su estructura familiar es fácil llegar a consensos.

4.2.2.1.4.5. Presentación de los hallazgos

En esta etapa de la investigación se desarrolla la técnica de entrevista con la ayuda de instrumentos pre elaborados para recolectar la información. Las preguntas se elaboraron acorde a los componentes del modelo teórico de factores determinantes en la internacionalización de las empresas atuneras ecuatorianas (figura 1), como son: Internacionalización exitosa, sostenibilidad ambiental y social, I+D+i, TIC, financiamiento y gestión de recursos humanos (tabla 45).

Tabla 45

Proceso de entrevistas a los gerentes de Fishcorp S. A

#	EMP-07-01		
	Internacionalización de la empresa	R	Desarrollo
1	Considera que las exportaciones de la empresa se la realiza en mercados considerados más exigentes	Si	China es uno de los mercados más exigentes, no hemos podido entrar a competir todavía, pero estamos evaluando este y otros mercados potenciales. Hemos entrado a la Unión Europea un mercado muy exigente, Estados Unidos y América Latina. Cumple con todas las normativas y regulaciones nacionales e internacionales.
2	Las características de sus productos cumplen las exigencias de sus clientes	Si	La calidad, cumplir con ciertas especificaciones de acuerdo al cliente es primordial para mantenernos en el mercado extranjero.

3	En la empresa realizan práctica empresariales sostenibles	Si	Para poder ingresar a esos mercados exigentes es necesario contar con certificaciones Internacionales que evalúen un buen comportamiento en sostenibilidad social y ambiental y dentro del Ecuador hemos sido premiados por desarrollar buenas prácticas sociales lo que ayuda a tener un mejor concepto de la empresa por respetar los derechos de los empleados.
4	Posee la empresa un capital tecnológico y físico de punta	No	Es una de las grandes carencias de la empresa, la falta de financiamiento y continuas fluctuaciones de los precios del producto no ha hecho posible ponerlo en práctica.
5	Es rápido conseguir para la empresa, líneas de crédito	No	No hay ayuda estatal, el financiamiento es totalmente privado.
6	Califica de positiva la evolución de la empresa en comparación con la competencia a lo largo de los años de funcionamiento	Si	Pero nunca es suficiente. Con una mayor inversión y financiamiento se podría competir con productos mejorados y que exige la demanda.
7	Han podido permanecer ininterrumpidamente en el mercado extranjero	Si	Es uno de nuestros mayores logros, desde 2013 no hemos parado de crecer.
8	Considera a su Talento humano, cualificado	Si	Totalmente, la mayor parte de los empleados han tenido una vasta experiencia en empresas de la competencia.
9	La empresa está asociada con otros exportadores	Si	Pertenece a ATUNEC, FEDEXPORT y CEIPA.
10	Las inestabilidades políticas, económicas o sociales en el país y/o en los países extranjeros les afecta como empresa	Si	Pero nuestro trabajo requiere más de calidad, eficiencia, normas y cumplimientos.
11	Considera importante en el proceso de exportación la puntualidad y responsabilidad en las entregas de los productos	Si	Es primordial cumplir con especificaciones, fechas, lugar de las entregas.
12	La presencia en ferias internacionales aumenta las ventas de la empresa	No	En realidad para nosotros no es significativo, nos manejamos con redes de contactos y empresas amigas en el exterior, con un manejo adecuado y muy dinámico de esta gerencia.
13	La existencia de acuerdos comerciales entre los países, ayuda a una mejor relación comercial con los clientes	Si	Más cuando los mercados se comportan de manera inestables podemos contar con reglas claras y fijas para negociar.
#	EMP-07-02/EMP-07-03/EMP-07-04/EMP-07-05		
	Sostenibilidad ambiental y social	R	Desarrollo
1	La empresa cuenta con protocolos sobre el manejo de desechos	Si	Se cumplen a cabalidad.
2	La empresa es sostenible social y ambiental	Si	El grado de sostenibilidad de la empresa es alto, así lo reflejan las auditorías externas anuales que nos realizan.

3	La empresa ha incorporado programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental	Si	Prueba de ello es que contamos con un responsable de las capturas que realizamos, además de ser un requisito para las certificaciones.
4	Existen un sistema integral de manejo de procesos en la empresa	No	
5	Cuenta la empresa con un sistema de trazabilidad de los productos	No	
6	Existen políticas e instrumentos legales públicas y empresariales sobre la sostenibilidad social y ambiental	Si	Las mismas certificadoras y las empresas auditoras nos proporcionan y nos evalúan.
7	Han implementado sistemas de calidad	Si	Nos ha permitido sostenernos en la competencia y en el mercado internacional.
8	La imagen corporativa está orientada a la sostenibilidad ambiental y social	Si	Lo requerimos para seguir en el mercado.
Observaciones	Siendo la sostenibilidad el gran diferenciador competitivo en mercados internacionales la empresa responde a un grado de sostenibilidad ambiental medio, y el social es alto. Para el control y monitoreo del sistema integral de manejo de procesos se cuenta con la certificación Business Social Compliance Initiative (BSCI). Kevin Mera, supervisor del sistema de gestión en el laboratorio de control de calidad. La empresa cuenta con los estándares más altos de calidad reconocidos por los principales mercados: IFS/BRC, BSCI, HACCP, BASC, Dolphin Safe, FDA, European Union, DIPOA, SENASA, INVIMA, ITP, INP, ISPCH, INHRR, KOSHER, Venezuela. Cuenta con protocolos en el manejo de desechos, cumpliendo efectivamente con las normativas locales: plan de monitoreo ambiental, certificación de calidad y seguridad alimentaria. Fishcorp financia a auditores internos, que con una frecuencia anual evalúan el sistema y proceso certificador de la empresa. Este grupo evaluador por medio de un plan de capacitaciones instruye al personal. Los mecanismos internos de monitoreo y control que emplea la empresa en los procesos certificados se miden a través de los indicadores de calidad, seguridad alimentaria, autenticidad y legalidad (Microbiología, y metales pesados; sal, istamina y humedad interna: CESECA, INSPECTORATE). La empresa cuenta con el departamento de seguridad ocupacional, dirigido por Lincon Moreira, El médico Paúl Tipan y la enfermera Mónica Macías. Lincon Moreira es el encargado de garantizar la implementación adecuada del sistema de control y monitoreo de seguridad ocupacional. Cada mes se realiza una junta ampliada, donde se comparte la hoja de ruta entre los directivos y responsables de las áreas de la empresa para implementar estrategias y mejoras. En estas reuniones son bien acogidas las sugerencias del personal, pero muchas veces no se cuentan con los recursos económicos suficientes para invertir en las propuestas. Dentro de las adquisiciones con las que cuenta la empresa existe una flota pesquera que para su funcionamiento necesita incorporar programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental y está a cargo de Jhon Vera. La empresa cuenta con un sistema integral de manejo de procesos: procedimiento en los registros de lotes, códigos, cliente por lotes y por cada lote, personal que controlen ese producto. Las etapas de proceso son: área de cámara, de preparación y, de cocción, de limpieza, empaques, bodegas y servicios generales		
	#	EMP-07-06	
	I+D+i	R	Desarrollo
1	Intervención de Universidades, Instituciones y/o Asociaciones gremiales en programas de I+D+i.	No	Fishcorp tiene suficiente capacidad operativa para asumir nuevos retos y diversificar las líneas de proceso existentes. Es necesario que se invierta en tecnología en toda su infraestructura. Por medio de pedidos se asegura la calidad en la cadena de abasto, los proveedores de materias primas son: en atún, Tercopes S. A. y Conversas Isabel S. A.; en latas, Elit S. A.; en aceites La Favorita S.A. En lo que respecta al acondicionamiento técnico y tecnológico de almacenamiento y traslado de carga en el puerto, las áreas son herméticamente cerrada, siguiendo los protocolos de IPM, con paredes y pisos lisos para su fácil limpieza. Existe suficiente capacidad de procesamiento de materia prima, almacenamiento de insumos y productos terminados. La empresa tiene potencial de crecimiento. Actualmente no existe diversificación en la capacidad de producción. Se realizan experimentaciones en calidad y sabores. La ubicación estratégica de planta procesadora y almacenes es privilegiada y ayuda a disminuir los riesgos de las operaciones, permite en pocas horas estar en cualquiera de los puertos del país. Existe puertos en el país con tecnología e infraestructura adecuada para embarques y almacenamiento
2	Personal experimentado en propiedad industrial e intelectual.	No	
3	Presencia integral de procesos de innovación en todas las etapas de la cadena de valor.	No	
4	Intensidad de la inversión en I+D+i.	No	
5	Alto grado de sistematización integrado de la I+D+i.	No	
6	Equipamiento científico técnico e infraestructura en I+D+i.	No	
7	Financiamiento público y/o privado para I+D+i.	No	
8	Existencia de departamento de I+D+i.	No	
9	Existencia de respaldos gubernamentales	No	

10	Personal con formación científico-técnica (químicos, industriales, etc)	Si	
#	EMP-07-07		
	Financiamiento	R	Desarrollo
1	La empresa maneja fuentes de financiamiento público y/o privado?	Si	Pública: BanEcuador
2	Capacidad para utilizar proyectos ejecutables como respaldo crediticio.	No	
3	Fácil captación de financiamiento público y/o privado para estudios de mercado.	No	
4	Desarrollan programas de financiamiento a largo plazo debidamente sustentados	Si	Se realizan análisis financieros que son presentados en junta general para su revisión, análisis y de ser el caso aprobación
5	Análisis periódico de la estructura del capital.	No	
6	Evaluación continuos del manejo de capital.	Si	
7	Existencia de socios, inversionistas, asesores extranjeros que financien proyectos y/o actividades de producción.	Si	
8	Financiamiento anual de recursos para mantenimiento y capacitación	No	
Observación	Sus ingresos anuales bordean los USD 30 millones, de los cuales aproximadamente el 80% (USD 24 millones) son por desarrollar actividades en el exterior y el restante 20% (USD 6 millones) dentro de Ecuador. Sus utilidades anuales bordean los USD 100 mil. Es generador de cerca de 1.000 empleos directos, de los cuales el 75% son mujeres ecuatorianas. Han logrado un crecimiento en ventas de hasta el 20%. Dentro de sus metas está el crecimiento anualmente del 3%. En el año 2017 los ingresos netos aumentaron en 35,53%, su Activo Total creció en un 20,82% y el margen neto aumentó 0,54%		
#	EMP-07-08		
	Gestión del Talento humanos	R	Desarrollo
1	Los directivos de la empresa poseen capacidad técnica e innovadora para desarrollar sus funciones?	Si	La gestión del talento humano de la empresa está direccionado a procesos de internacionalización y se caracteriza por emplear las capacidades técnicas e innovadoras de los directivos
2	Desarrollan el marketing relacional con organismos, consorcios o asociaciones que promuevan la internacionalización.	Si	Por medio de Fedexpor, ProEcuador, Atunec
3	Considera que se implementan normas laborales justas?	Si	Se cumple con la reglamentación laboral que exige el Ecuador y se incorpora implicaciones sociales internacionales
4	Se hace buen uso de las capacidades del talento humano y de los recursos de la empresa?	Si	Los procesos de reclutamiento-selección son coherentes con las necesidades empresariales
5	Se implementan estrategias de perfeccionamiento con base a evaluaciones continuas?	Si	Se evalúa de forma sistemática y permanentemente al personal, todo orientados hacia el perfeccionamiento

6	El equipo de trabajo está comprometido y es competente acorde con los objetivos empresariales?	Si	El equipo de trabajo está comprometido con los objetivos y buena marcha de la empresa
7	Ejecutan procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades empresariales?	Si	Se contrata y emplea a personal altamente técnico, capacitado y con experiencia en la competencia.
8	Qué tipos de procesos ha implementado la empresa para evitar la fuga de cerebros (estímulos financieros y no financieros)	Si	El personal operativo (limpieza, empaçado, sellado) y administrativo gozan de ciertos beneficios, se los puede diferenciar en estímulo financieros y no financieros. Los financieros son: transporte, alimentación, otorgamiento de préstamos para cubrir emergencias sin inconvenientes, ni demoras. Los no financieros: incluye personas de grupos vulnerables (discapacitados, mujeres embarazadas, adultos mayores y de extrema pobreza) y se los distribuye en tareas menos forzadas; organización de eventos sociales y deportivos.
9	Generación de carrera profesional empresarial	Si	Hay personal que empezó trabajando de ayudantes y luego de especializarse y ganar experiencia, incluso ha reemplazado a personal
10	La empresa promueve la generación de inclusión familiar y pertinencia empresarial.	Si	Es parte de los estímulos no financieros
11	Los sueldos y salarios son justos y acorde con la experiencia profesional	Si	Se aplica la reglamentación ecuatoriana
#	EMP-07-09		
	TIC	R	Desarrollo
1	La empresa posee un interfaz electrónico para realizar pedidos y ventas por internet	No	
2	Existe una base de datos electrónico de clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones en la empresa	Si	Se llama Originality Reports
3	Posee la empresa un sistema informático integrado de trazabilidad del producto	No	
4	Realizan procesos de transformación de información y comunicación física a digital	Si	Los responsables de la logística deben ingresar de forma digital los procesos con cada cliente
5	Existe la posibilidad de intercambio comercial a través de la web	No	Se realizan de forma directa
6	Tienen redes sociales en varios idiomas	No	
7	Posee la empresa aplicativos móviles para registro y trazabilidad de productos	No	

Nota: Elaboración propia

4.2.3. Propuesta factorial para un proceso de internacionalización exitoso de la empresa Fishcorp S. A.

El “proceso de internacionalización” de la empresa Fishcorp S. A. se lo considera exitoso porque realiza exportaciones a mercados considerados más exigentes, como: CALLAO/PERÚ, CARACAS/VENEZUELA, VALPARAISO/CHILE, HAMBURGO/ALEMANIA, BARCELONA Y VALENCIA/ESPAÑA, GENOVA/ITALIA, ANTWERPEN/BELGICA, HOLANDA/PAISES BAJOS, INGLATERRA/REINO UNIDO, BRETAÑA/FRANCIA, MALTA/MALTA, PRAGA/REPÚBLICA CHECA, SZCZECIN/POLONIA, ESTADOS UNIDOS. China es uno de los mercados más exigentes, a los cuales no se ha podido entrar a competir todavía, pero se está evaluando este y otros mercados potenciales. Se realizan exportaciones a la Unión Europea un mercado muy exigente con cero aranceles, a Estados Unidos con un arancel que oscila entre 12% a 35%, a México con 20% de arancel y a América Latina con cero aranceles. En cada uno de los mercados se cumple con todas las normativas, regulaciones y certificaciones nacionales e internacionales como: FS/BRC, HACCP, BASC, FDA, DOLPHIN SAFE, FDA, DIPOA, SENASA, INVIMA, ITP, INP, ISPCH, INHRR, KOSHER y BSCI. Tanto la calidad, como cumplir con las especificidades que requieran los clientes son primordiales para mantenerse en el mercado extranjero. Se realizan prácticas empresariales sostenibles por medio de la certificación internacional que garanticen un comportamiento sostenible social y ambientalmente y dentro de los procesos de captura, producción, almacenaje y distribución de los productos. Se puede calificar de positiva la evolución de la empresa en comparación con la competencia a lo largo de los años, al lograr un crecimiento sostenido del 3% desde el año 2013 ininterrumpidamente que, con una mayor inversión y financiamiento se podría competir con una mayor variedad de productos, mejorados y que exigen los mercados. La empresa está asociada con otros grupos empresariales, institucionales y exportadores como ATUNEC, FEDEXPOR y

CEIPA que ayudan para promover los productos en ferias empresariales, contactos con posibles clientes y mejoras en los procesos de pesca, procesamiento, almacenamiento, distribución y exportación. Las inestabilidades políticas, económicas y sociales en el país y/o en los países extranjeros que se encuentran los clientes afectan de alguna manera el desenvolvimiento de la empresa, pero lo que se requiere en estos casos es seguir trabajando con sistemas de calidad, eficiencia, sostenibilidad ambiental, cumplir con las normas, certificaciones y exigencias de los clientes a nivel internacional. Es importante e indispensable en el proceso de exportación la puntualidad y responsabilidad en las entregas de los productos, cumplir con las especificaciones previamente acordadas: fechas, lugar de las entregas, materiales y otros. La existencia de acuerdos comerciales entre los países, ayuda a una mejor relación comercial con los clientes, más cuando los mercados se comportan de manera inestables se puede contar con reglas claras y fijas para negociar.

Uno de los factores claves para el éxito del proceso de internacional de las empresas del sector atunero y, por ende, para Fishcorp S. A y que se debe apuntalar es la “sostenibilidad social y ambiental” revisando los programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental y la implementación de un sistema integrado de manejo de procesos e incorporar un sistema de trazabilidad de los productos. Procesos que son imperiosos para lograr mantenerse vigente en los mercados internacionales considerados exigentes, y posteriormente seguir su expansión a otros mercados, que dentro de la normativa internacional precisan cumplir con los sistemas de seguridad alimentaria, sistemas de manejo responsable de la pesquería de cerco de atunes. También es fundamental fortalecer los protocolos para el manejo de desechos, así como, cumplir con un plan de mejorar sobre las recomendaciones que dejen las autoridades sobre las evaluaciones de las políticas e instrumentos legales públicas y empresariales sobre la sostenibilidad social y ambiental.

Siendo la sostenibilidad el gran diferenciador competitivo en mercados internacionales la empresa responde a un grado de sostenibilidad ambiental medio, y el social es alto. Para el control y monitoreo del sistema integral de manejo de procesos se cuenta con la certificación Business Social Compliance Initiative (BSCI). La empresa posee su propio laboratorio de control de calidad, bajo la vigilancia de un supervisor del sistema de gestión. La empresa cuenta con los estándares más altos de calidad reconocidos por los principales mercados: IFS/BRC, BSCI, HACCP, BASC, Dolphin Safe, FDA, European Union, DIPOA, SENASA, INVIMA, ITP, INP, ISPCH, INHRR, KOSHER, Venezuela. Cuenta con protocolos en el manejo de desechos, cumpliendo efectivamente con las normativas locales: plan de monitoreo ambiental, certificación de calidad y seguridad alimentaria. Fishcorp financia a auditores internos, que con una frecuencia anual evalúan el sistema y proceso certificador de la empresa. Este grupo evaluador por medio de un plan de capacitaciones instruye al personal. Los mecanismos internos de monitoreo y control que emplea la empresa en los procesos certificados se miden a través de los indicadores de calidad, seguridad alimentaria, autenticidad y legalidad (Microbiología, y metales pesados; sal, istamina y humedad interna: CESECA, INSPECTORATE). La empresa también cuenta con el departamento de seguridad ocupacional, un departamento médico y sala de enfermería. Del mismo modio, existe una persona responsable de garantizar la implementación adecuada del sistema de control y monitoreo de seguridad ocupacional. Cada mes se realiza una junta de accionista ampliada, donde se comparte la hoja de ruta entre los directivos y responsables de las áreas de la empresa para implementar estrategias y mejoras. En estas reuniones son bien acogidas las sugerencias del personal, pero muchas veces no se cuentan con los recursos económicos suficientes para invertir en las propuestas, que es una de las principales dificultades de la empresa. Las adquisiciones con las que cuenta la empresa existe una flota pesquera propia y para su funcionamiento tiene un responsable de velar

por la implementación y mejora de los programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental, encargo importante y requisito para poder realizar las exportaciones a los países de la Unión Europea. La empresa cuenta con un sistema integral de manejo de procesos: procedimiento en los registros de lotes, códigos, cliente por lotes y por cada lote, personal que controlen ese producto. Las etapas de proceso son: área de cámara, de preparación y, de cocción, de limpieza, empaques, bodegas y servicios generales.

Otro de los factores determinantes para seguir posicionando a la empresa a nivel internacional y que ayuda a diversificar la oferta exportable es prever un departamento de "I+D+i", con personal especialista en procesos químicos e industriales, cualificados científica y técnicamente que la empresa tiene entre sus planes de desarrollo, pero no cuenta con una asignación debidamente presupuestada. Fishcorp tiene suficiente capacidad operativa para asumir nuevos retos y diversificar las líneas de proceso existentes. Es necesario que se invierta en tecnología en toda su infraestructura. Por medio de pedidos se asegura la calidad en la cadena de abasto, los proveedores de materias primas son: en atún, Tercopes S. A. y Conversas Isabel S. A.; en latas, Elit S. A.; en aceites La Favorita S.A. En lo que respecta al acondicionamiento técnico y tecnológico de almacenamiento y traslado de carga en el puerto, las áreas son herméticamente cerrada, siguiendo los protocolos de IPM, con paredes y pisos lisos para su fácil limpieza. Existe suficiente capacidad de procesamiento de materia prima, almacenamiento de insumos y productos terminados. La empresa tiene potencial de crecimiento. Actualmente no existe diversificación en la capacidad de producción. A penas se realizan experimentaciones en calidad, sabores y las pocas nuevas variedades de productos que se hacen en los laboratorios se quedan dentro de la empresa por falta de financiamiento. La ubicación estratégica de planta procesadora y almacenes a pocos minutos del área de pesca-desembarque y a escasas horas del traslado a los tres principales puertos del Ecuador, es privilegiada y ayuda a disminuir los riesgos de las operaciones. Existe

puertos en el país con tecnología e infraestructura adecuada para embarques y almacenamiento.

La “gestión de recursos humanos” es también fundamental para crear un clima laboral óptimo y que permita que los empleados desarrollen sus habilidades haciendo uso de las capacidades del talento humano y de los recursos de la empresa, así como dotar de sueldos y salarios justos, acorde con la experiencia profesional del empleado. La empresa se esmera en que sus directivos y gerentes departamentales poseen capacidad técnica e innovadora para desarrollar sus funciones ya que la gestión del talento humano de la empresa está direccionado a procesos de internacionalización y se caracteriza por emplear las capacidades técnicas e innovadoras de los directivos. Desarrolla el marketing relacional con organismos, consorcios o asociaciones que promuevan la internacionalización por medio de Fedexpor, ProEcuador, Atunec. Se cumple con la reglamentación laboral que exige el Ecuador y se incorporan normas laborales y sociales internacionales. Los procesos de reclutamiento-selección son coherentes con las necesidades empresariales para el buen uso de las capacidades del talento humano y de los recursos de la empresa. Se implementan estrategias de perfeccionamiento con base a evaluaciones continuas orientados hacia el perfeccionamiento. El equipo de trabajo está comprometido y es competente con los objetivos y buena marcha de la empresa. Los procesos de reclutamiento y selección son coherentes con las necesidades empresariales, por ello se contrata y emplea a personal altamente técnico, capacitado y con experiencia en la competencia. Dentro de los procesos para evitar la fuga de cerebros (estímulos financieros y no financieros) la empresa procura que el personal operativo (limpieza, empaçado, sellado) y administrativo gocen de ciertos beneficios, que se los puede diferenciar en estímulo financieros y no financieros. Los financieros son: transporte, alimentación, otorgamiento de préstamos para cubrir emergencias sin inconvenientes, ni demoras. Los no financieros: incluye personas de grupos vulnerables

(discapacitados, mujeres embarazadas, adultos mayores y de extrema pobreza) y se los distribuye en tareas menos forzadas; organización de eventos sociales y deportivos. Procura la generación de carrera profesional empresarial, es así que hay personal que empezó trabajando de ayudantes y luego de especializarse y ganar experiencia, incluso ha reemplazado a personal. La empresa promueve la generación de inclusión familiar y pertinencia empresarial y se aplican las normativas respecto a los sueldos y salarios acorde con la experiencia profesional.

La práctica empresarial es dinámica y necesita minimizar al máximo errores, que por apuros o estrés hagan caer en errores procesos de negociación, exportación y/o logística que pueden ser cubiertas con la implementación de las "TICs" que incluya bases de datos electrónicas con manejo de gran información sobre los clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones y sobre todo adquirir un sistema informático integrado de trazabilidad del producto y de aplicativos móviles para registro y trazabilidad de los productos. La empresa posee una base de datos electrónico de clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones en la empresa llamada Originality Reports. Existe un responsable de la logística empresarial que debe transformar la información y comunicación física a digital, especialmente los procesos realizados con cada uno de los clientes. La empresa debería poseer un interfaz electrónico actualizado para realizar pedidos, ventas por internet y redes sociales en varios idiomas que facilite la interacción entre los clientes, proveedores y otros.

Capítulo 5
Resultados, discusión y conclusiones

5.1 Resultados y Discusión

Los primeros resultados del estudio confirman que el sector atunero de la provincia de Manabí presenta ventajas de localización de especial importancia como son: la abundancia y calidad de la materia prima; la tradición y el saber hacer nacional, así como las políticas de promoción del sector a nivel nacional e internacional por los gobiernos.

En términos sectoriales, apreciamos que los factores de éxito están relacionados con la presencia de este sector en mercados considerados más exigentes; el cumplimiento de los requisitos y exigencias de la demanda por parte del del producto; el cumplimiento de las normativas y regulaciones nacionales e internacionales y la participación en ferias internacionales donde las empresas del sector se encuentran inmersas en redes colaborativas. Este resultado lo respalda la teoría del comercio internacional de la ventaja competitiva de Michael Porter (1990) y desde las perspectivas teóricas de la internacionalización, también está presente en los procesos de acuerdo a Uppsala, Canals, Basado en recursos y WayStation; desde las perspectivas económicas son la Organización industrial, la internacionalización, Dunning, la ventaja competitiva y desde las perspectivas de redes y Born global (Tabla 32).

Respectos a los factores internos de éxito de las empresas del sector atunero ecuatoriano que se desarrollan en procesos de internacionalización (Tabla 33) se extraen el estudio empírico los principales elementos:

a) Factor sostenibilidad social y ambiental: implementación de programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental y la implementación de sistemas de calidad competitivos; b) Factor investigación, desarrollo e innovación: personal con formación científico-técnica (químicos, industriales, entre otros); c) Factor recursos humanos: adecuado uso de las capacidades del talento humano y de los recursos de la empresa, así como dotar de sueldos y salarios justos, acorde con la experiencia

profesional del empleado; d) Factor tecnología de la información y comunicación: bases de datos electrónico de clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones, contar con un sistema informático integrado de trazabilidad del producto y contar con aplicativos móviles para registro y trazabilidad de productos.

Es interesante recalcar que el factor sostenibilidad ambiental y social no se encuentra representado con ninguna teoría del comercio internacional, solo el trabajo empírico de Jiménez y Ramírez (2017) hacen una aproximación con los temas de responsabilidad social empresarial. En lo que respecta al factor gestión del talento humano, las perspectivas teóricas sobre los procesos de Uppsala, Canals y las basadas en recursos son los que lo respaldan como un factor exitoso en la internacionalización de las empresas.

Los factores sobre la tecnología de la información y comunicación y la investigación, desarrollo e innovación los respaldan con las perspectivas teóricas de proceso estudiadas por Vernon, Canals y Basadas en los recursos, también desde las perspectivas económicas descritas por Dunning y posteriormente las de Born Global.

La Teoría de diamante de Porter concibe los factores de localización como propiciadores de la expansión exterior y explica del por qué en determinados territorios hay empresas líderes a nivel mundial de un sector concreto. De la misma forma, trata de listar los países en donde hay mayores cuotas de productividad sectoriales y explicar los liderazgos logrados (Martínes, 1997). En el caso de Ecuador los factores de localización que permiten a las empresas atuneras competir año a año por mantenerse en el liderazgo de las exportaciones mundiales de latas de atún, son: condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo, dotación factorial, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

El modelo del ciclo de vida internacional del producto, formulado inicialmente por Raymon Vernon en 1966, establece que gran parte de las exportaciones de los países

industrializados se basa en el desarrollo de nuevos productos y procesos de producción. Y que la ubicación de la producción de ciertos tipos de productos cambia a medida que atraviesan por sus ciclos de vida (González, 2011). Las empresas del sector atunero ecuatoriano en la etapa de introducción, dan respuesta a la necesidad de consumo con un producto práctico, de alta calidad nutricional, económico y con alta empleabilidad de grupos vulnerables de la sociedad.

En la etapa de crecimiento, su evolución es positiva, posicionándose por varios años consecutivos en niveles de alta competitividad con los productos procedentes de países como España, Reino Unido, Italia y otros de gran trayectoria e innovación. Actualmente, este producto se encuentra entrando en la etapa de madurez con una mayor estandarización del producto, mayor intensidad del capital, e incremento de demanda en otras economías emergentes de la región como son Colombia y Perú.

Para el modelo secuencial de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), las empresas de manera creciente extienden su ámbito de actuación fuera de su país de origen, sigue una cadena evolutiva, conforme acumule experiencia y conocimientos. Inicialmente, las empresas producen para el mercado interno, y la internacionalización es el resultado de varias decisiones graduales en respuesta a estímulos ambientales (por ejemplo, información especial sobre las condiciones del mercado y la demanda), que, por su influencia, el nivel de compromiso y la penetración de la empresa en los mercados extranjeros, son factores centrales que influyen en las decisiones estratégicas (Johanson y Vahlne, 1977). Según este modelo, el desarrollo de la actividad internacional de la empresa se produce como una serie de etapas sucesivas del proceso de internacionalización, que configura la cadena de establecimiento (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), basada en las siguientes etapas:

Etapas 1. Exportación irregular con escasa vinculación de recursos de la empresa con sus operaciones en el exterior. **Etapas 2.** Exportación a través de agentes

independientes. La empresa ya cuenta con un canal para obtener información del mercado y está incrementando su aporte de recursos. Esta etapa implica la exportación directa a través de agentes y/o distribuidores o una oficina de representación en el país de destino. **Etapa 3.** Establecimiento de una sucursal comercial en el extranjero, que implica el control del canal de información y un incremento de experiencia de operar en el extranjero. **Etapa 4.** Creación de una filial de producción en los países de destino como representación del máximo compromiso de recursos en el extranjero y la mayor propensión al riesgo por parte de la empresa.

Ronald Coase (1937) desarrolla la teoría de la empresa y sugiere que puede haber ventajas en las empresas a través de la internalización de la producción y el marketing por la existencia de fallos de mercado. Estos costes de transacción explican el desarrollo de inversión extranjera directa (IED) como forma de entrada en mercados internacionales (Martínes, 1997). Además, la empresa internaliza muchas actividades y otros trabajos que permiten comparar un entorno de desarrollo integrado (EDI) con otras formas de entrada en mercados internacionales tales como licencias y exportaciones, al conseguir ventajas tales como menores costes de localización, costes de transporte, costes de comunicación, movimientos estratégicos de los competidores y la intervención de los gobiernos (Hennart, 2000).

El Paradigma Ecléctico de Dunning (1977, 1981, 1988) ha sido relevante en el estudio de la internacionalización empresarial, si bien sólo se centra en estudiar las empresas multinacionales (EM), y dar respuesta a por qué realizan IDE. Así, considera la ejecución de la estrategia de internacionalización empresarial fundamentada en la posesión de tres tipos de ventajas.

Ventajas de propiedad. La internacionalización empresarial es el resultado de la acumulación de activos tangibles, de la dotación de factores y de activos intangibles.

Ventajas de localización. Buscando los incentivos para establecer multinacionales en diferentes partes del mundo, enfatizan las ventajas que aparecen cuando los productos producidos en el país de origen se combinan mejor con factores fijos de una ubicación particular y productos intermedios y otros factores. relacionados con el entorno político, legal o social (instituciones) de un país extranjero.

Ventajas de internalización. Dunning (1897, 1980, 1988) intenta reconciliar su teoría con la de Buckley y Casson (1998, 2002). De hecho, Buckley y Casson (2009) argumentan que las empresas multinacionales se originan en la internalización porque, debido a las deficiencias estructurales transfronterizas, estas empresas alcanzan un tamaño óptimo cuando los costos y beneficios de la internalización están en equilibrio.

Esta teoría destacaría como principales impulsores de la internacionalización de las empresas: 1) características del mercado objetivo (ventajas locales) que exigen proximidad comercial tanto en términos productivos como institucionales, obligando a las empresas a optar por un EDI como herramienta. Para el acceso a mercados extranjeros; 2) los beneficios internos resultantes de las imperfecciones estructurales del mercado, que obligan a las empresas a monitorear y coordinar internamente las actividades de su cadena de valor e integrar las transacciones en su estructura, reduciendo así sus propios costos y el potencial oportunismo de los socios comerciales; finalmente, 3) ventajas de propiedad, control de recursos y separación de capacidades tangibles e intangibles.

Dunning (1977), condiciona la internacionalización empresarial a la presencia simultánea de tres tipos de ventajas: localización, propiedad e internalización. Es decir, explica la teoría por medio de las causas de la expansión internacional y en la distribución de la inversión entre los distintos países (Hernández, 2016).

Teoría de redes

La Teoría de Redes considera la internacionalización empresarial como un proceso interactivo, entre las ventajas competitivas de una empresa, y aquellas

pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa y, también, entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países (Johanson y Mattsson, 1988).

Para esta teoría el punto clave está en las redes de relaciones entre empresas (Johanson y Mattson, 1988), el nivel de internacionalización alcanzado vendrá influido por el grado de internacionalización de la red en la que la empresa se encuentra. Johanson y Mattson (1988) piensan en redes de negocio como las relaciones de las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno; diseñan cuatro posibles situaciones conformadas por la empresa iniciadora, la empresa rezagada, la empresa internacional solitaria y la empresa internacional junto a otras (Santos, 2013).

Johanson y Vahlne (2009) revisan sus aportes y ajustan el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), haciendo una contribución interesante. Si bien en su origen reflexionaban que el modelo aplicaba en especial para empresas pequeñas, ampliaron su espectro para empresas de diferente tamaño, y priorizan la importancia de las relaciones de redes como una fuente de conocimiento para mejorar los procesos de internacionalización. Además, agregan dos componentes: la construcción de confianza, refiriéndose a la red de relaciones que se establecen con los socios de negocio y la creación de conocimiento, que se da en este proceso de trabajo en red con los socios de negocio como condiciones de la internacionalización, inclusive sostienen que el éxito de la firma requiere que esté establecida en una o más redes (Hernández, 2016).

Teoría de las *Born Global*

Esta teoría incluye implícitamente la posibilidad de desarrollar la internacionalización al clasificar a una empresa como born global con base en su cuota de ventas o exportación del mercado internacional (Knight y Cavusgil, 1996) dentro de un corto período de tiempo después de su establecimiento. Por tanto, se aprecia que el

proceso de internacionalización de estas compañías es temprano y acelerado desde el momento justo, o bien al cabo de poco tiempo, de haber sido fundadas.

Las principales características de las empresas que siguen esta teoría son las que se detallan a continuación: 1.La mayoría de estas empresas son relativamente jóvenes y se clasifican dentro del grupo de pequeñas y/o medianas. 2.Generalmente tienen en cuenta la importancia y el crecimiento de ciertos nichos de mercado globales. 3.Se benefician de los desarrollos tecnológicos en áreas tales como la producción, la comunicación y la logística. 4.Realizan multitud de acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas. Así como, se apoyan en redes globales. 5.Sus fundadores muestran un gran espíritu emprendedor y numerosas habilidades. 6.Los directivos de estas compañías perciben el mundo como un único mercado desde su fundación. 7. Elaboran productos de alto valor añadido que dirigen a numerosos mercados, en los que el recurso a las nuevas tecnologías constituye un elemento fundamental de competitividad. 8. Utilizan redes internacionales, personales y organizativas, para obtener aquellos recursos suplementarios que les permiten alcanzar, de una forma relativamente rápida, dicho alcance a nivel global. 9.Estas empresas suelen considerar la importancia y el crecimiento de determinados nichos globales, cuyos fundadores muestran gran espíritu empresarial y muchas habilidades. 10.Los líderes de estas empresas han visto el mundo como un mercado único desde sus inicios.

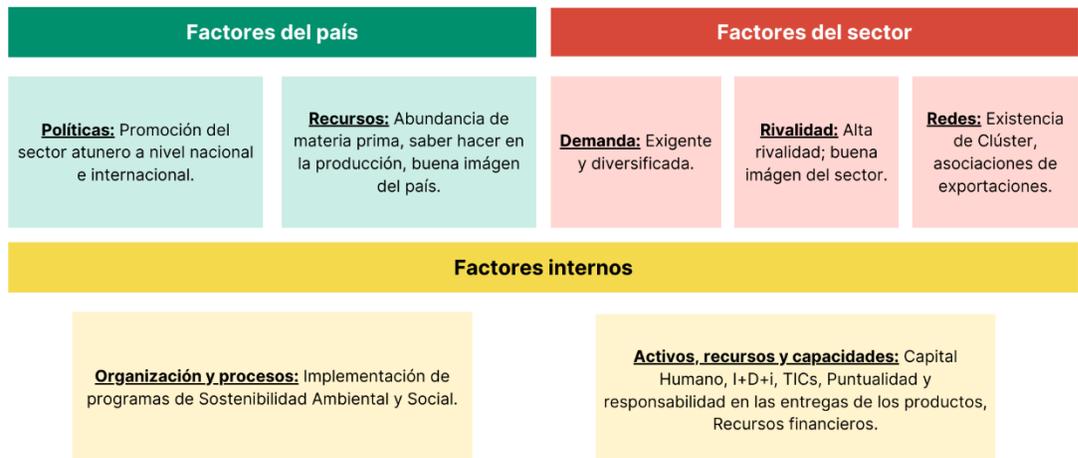
Por tanto, se aprecia que la internacionalización ha sido estudiada a partir de numerosas teorías, modelos y/o enfoques tal y como recoge la Tabla I, son diversos los investigadores que plantean, básicamente, tres enfoques fundamentales y un enfoque emergente para las empresas internacionales nacientes.

Estos modelos o enfoques teóricos de internacionalización por sí solos no permiten determinar el éxito o fracaso obtenido por la empresa, por lo que hay que analizar los recursos y capacidades internas de las mismas (Robinson, 2015).

Finalmente, al contrastar el marco teórico presentado y el modelo de estudio sobre la competitividad internacional del sector atunero ecuatoriano, arrojan que las empresas del sector atunero para ser considerados competitivos y tener éxito en los procesos de internacionalización requieren estar fortalecidos en factores e indicadores como son los factores de país, factores del sector y factores internos de la empresa como lo recoge la figura 13.

Figura 13

Factores de éxito de la competitividad internacional de las empresas del sector atunero manabita.



Nota: Elaboración propia.

5.2. Conclusiones.

Producto del estudio empírico sobre la caracterización de la internacionalización en empresas del sector atunero de la provincia de Manabí (Ecuador) se validaron dos modelos presentados en el estudio por medio de la triangulación de las técnicas de observación, grupo de expertos y entrevistas que arrojaron los siguientes resultados:

Modelo teórico de factores determinantes en la internacionalización de las empresas atuneras ecuatorianas:

Respecto a la internacionalización exitosa, las empresas del sector atunero de la provincia de Manabí podría considerarse exitosa si: a) existe presencia de la empresa en mercados considerados más exigentes, b) cuando las características de los productos están acorde con las exigencias de la demanda, c) al cumplir las normativas y regulaciones nacionales e internacionales, d) al cumplir con puntualidad y responsabilidad las entregas de los productos, y, e) al participar en ferias internacionales.

Y en cuanto a los factores y características, las empresas atuneras manabitas que se desarrollan en procesos de internacionalización se podrían considerar exitosas si a) Factor sostenibilidad social y ambiental: implementa programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental y ejecuta sistemas de calidad competitivos. b) Factor I+D+i: si el personal posee formación científico-técnica (químicos, industriales, etc.). c) Factor gestión de recursos humanos: si es adecuado el manejo de las capacidades del recurso humano y los recursos de la empresa, así como dotar de sueldos y salarios justos, acorde con la experiencia profesional del empleado. d) Factor TIC: si ejecuta bases de datos electrónico (de clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones), cuenta con un sistema informático integrado de trazabilidad del producto y con aplicativos móviles para registro y trazabilidad de productos.

Modelo de estudio sobre la Competitividad Internacional del sector atunero ecuatoriano:

Este modelo comprende los factores de país, empresa y sector. Es así que, para considerar competitivo a nivel internacional al sector atunero ecuatoriano se requiere (factor país) de *políticas* que promuevan al sector atunero a nivel nacional e internacional y de *recursos* por la abundancia de la materia prima, por saber hacer en la producción y la buena imagen del país. Por otro lado, también es necesaria (factores sector) una *demand*a exigente y diversificada, en cuanto a la *rivalidad* que sea alta y contar con una buena imagen del sector y últimamente, contar con *redes* como clúster y

asociaciones de exportación. Finalmente, (factores internos) la *organización y sus procesos* deben implementar programas de sostenibilidad social y ambiental, así como contar *activos, recursos y capacidades* como capital humano, recursos financieros, I+D+i, TICs, promover la puntualidad y responsabilidad en las entregas de los productos.

Estudios para el futuro.

Como se mencionó en su momento este trabajo investigativo es un estudio de nivel exploratorio y descriptivo porque la línea de investigación de la internacionalización de las empresas tiene vacíos teóricos que no permiten explicar el desarrollo del proceso internacional exitoso de los sector, por lo que la génesis del estudio es que se siga avanzando en la línea de investigación con futuros trabajos empíricos que permitan robustecer los modelos e incorporar más elementos en los estudios de casos.

Sería muy interesante que se realicen investigaciones en el futuro que permitan relacionar variables, establecer causas y efectos de los fenómenos encontrados y avanzar en el accionar investigativo científico para poder realizar aplicaciones y solucionar problemas tan recurrentes como son los de ciencias sociales.

Las empresas nacientes en el ámbito internacional requieren saber los factores claves exitosos en los procesos de internacionalización y para ellos es imperioso desarrollar estudios que involucren varios casos de estudios los diferentes sectores de la economía.

Limitaciones

La principal limitación del presente estudio fue no contar con más empresas para desarrollar varios casos de estudio.

Otra de las limitantes destacadas que se pudo evidenciar fue la poca acogida que tienen los estudios científicos-investigativos entre los empresarios, ya que lo perciben como una distracción el hecho de colaborar con información de la empresa porque su accionar es muy dinámico, exigente y de suma concentración, y también porque desde

su punto de vista, consideran que no ven una contribución directa e inmediata a sus actividades empresariales.

Bibliografía

1. Adasme-Berrios, Cristian; Ortega-Rojas, Rubén; Rodríguez-Gutiérrez, Marcelo; Lobos-Andrade, Germán . (2012). Identificación de Constructos Competitivos y Estrategicos de las exportaciones de manzanas chilenas a los mercados asiáticos. *Bras. Frutic.*, 416-423.
2. ALADI. (Mayo de 2012). Caracterización y situación actual de Pymes exportadoras ecuatorianas en los mercados de ALADI. Montevideo, Uruguay. Obtenido de Programa de Cooperación a favor de Ecuador(31). Montevideo,: [http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/d61ca4566182909a032574a30051e5ba/dd21209967c297f503257a0c004eb811/\\$FILE/PMDER_031_2012_EC.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/d61ca4566182909a032574a30051e5ba/dd21209967c297f503257a0c004eb811/$FILE/PMDER_031_2012_EC.pdf)
3. Almendarez-Hernández Marco, Avilés-Polanco Gerzaín, Beltrán-Morales Luís. (2015). Determinantes en el consumo de atún en México aplicando modelos de elección ordenada. *Interciencia*, 390-396.
4. Alon, I. (2004). Global franchising and development in emerging and transitioning markets. *Journal of Macromarketing*, 24 , 156-167.
5. Alon, I. (2006). Marketconditionsfavoringmasterinternationalfranchising. *Multinational Business Review*, 14, 67-82.
6. Alon, I., & McKee, D. (1999). Towards a macro environmental model of international franchising. *Multinational Business Review*, 7, 76-82.
7. Alon, I., Ni, L., & Wang, Y. (2012). Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 379-386.
8. Álvarez, J. (2016). *Articulación de políticas públicas dirigidas a las cooperativas. Propuestas para el caso colombiano en el marco de la convivencia pacífica y la internacionalización*. Lisboa: Universidad de Lisboa.
9. Andersen, M. (2008). Eco-innovation: towards a taxonomy and a theory. *DRUID Conference 25* (págs. 1-16). Copenhagen, DK.: Druid.
10. Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22-34.
11. ANPAD, Vitória, B., Maçaneiro, M., & Cunha, S. (2012). Eco-Innovation: a reference framework for future research. *Revista Innovare 13 (1)*, 266-289.
12. Araque, W. (2015). Caracterización de la Pyme ecuatorianas. *Gestión*, 64-67.
13. Araque, W., & Argüello, A. (2015). Caracterización del proceso de internacionalización de las PyME ecuatorianas. *I Congreso Iberoamericano de Investigación sobre MIPyME*. Quito: Red Ecuatoriana de Investigación en MIPyME - Red Iberoamericana de Investigadores.

14. Araya, A. (2009). El proceso de Internacionalización de las empresas . *TEC Empresarial*, 18-25.
15. Arundel, A., & Kemp, R. (2009). Measuring Eco-Innovation. *UNI-MERIT Research Memorandum*, 2009-2017.
16. Athukorala, P. C., & Kohpaiboon, A. (2010). Globalization of R&D by US-based multinational enterprises. *Research Policy*, 39 (10), 1335-1347.
17. Azua-Alvia, J. A., Carrillo-Flores, R. A., Albuja-Proañó, G. A., Naula-Reina, I. C., Carrillo-Flores, M. P., & Caina-Aysabucha, D. R. (2017). Operación de precoción del pescado y su incidencia en la calidad y rendimiento del producto. *Dominio de las ciencias*, 1123-1143.
18. Baena, V. (2012). Market conditions driving international franchising in emerging countries. *International Journal of Emerging Markets*, 7, 49-71.
19. Baena, V., & Cerviño, J. (2012). International franchise expansion of service chains: Insights from the Spanish market. *The Services Industries Journal*, 32, 1-16.
20. Baena, V., & Cerviño, J. (2014). International franchising decision-making: A model for country choice. *Latin American Business Review*, 15 , 13-43.
21. Bai, W., Johanson, M., & Martín Martín, O. (2017). Knowledge and internationalization of returnee entrepreneurial firms. *International Business Review*, 26(4), 652–665. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.12.006>
22. Bajo, O. (1991). *Teorías del comercio internacional*. Barcelona: Antoni Bosch editor S.A.
23. Barbieri, J., & al., e. (2010). Innovation and sustainability: new models and propositions. *RAE 50 (2)*, 146-154.
24. Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Adm. Sci. Q.*, 78–108.
25. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. . *Journal of Management, Texas A&M University*, 99-120.
26. Bastos, L., Vásquez, E., & López, Y. (2016). Factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización. *Lebret.*, 59-74.
27. Batsakis, G., & Mohr, A. T. (2017). Revisiting the relationship between product diversification and internationalization process in the context of emerging market MNEs. *Journal of World Business*, 52(4), 564–577. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.11.005>
28. BCE. (2018). *Reporte mensual sobre comercio exterior*. Quito: BCE.
29. Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation*, 26(5/6), 644–664.

30. Belderbos, R., & Zou, J. (2007). On the growth of foreign affiliates: Multinational plant networks, joint ventures, and flexibility. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1095–1112.
31. Belderbos, R., Leten, B., & Suzuki, S. (2013). How global is R&D? Firm-level determinants of home-country bias in R&D. *Journal of International Business Studies*, 44(8), 765–786.
32. Berbel, J. (2008). La Internacionalización de las cadenas hoteleras españolas en América Latina. En J. Pla Barber, *“Modelo de ajuste estrategia - organización - desempeño. Buscando la mejora de la competitividad de la empresa multinacional española II”* (págs. 8-17). Sevilla-España: TEC Empresarial. Ministerio de Ciencia y Tecnología.
33. Berumen, S., & Arriaza, K. (2004). *Negocios Internacionales en un mundo globalizado*. México: Compañías Editoral Continental.
34. Bielschowsky, R. (25 de 11 de 2017). *Vigencia de los Aportes de Celso Furtado al Estructuralismo*. Obtenido de Revista de la CEPAL No. 88: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/24340/G2289eBielschowsky.pdf>
35. Blackburn, W. (2007). *The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility*. Washington, DC.: ELI Press.
36. Blackburn, W. (2008). *The Sustainability Handbook*. Washington: Environmental Law Institute.
37. Bocken, N., Farracho, M., Bosworth, R., & Kemp, R. (2004). The front-end of eco-innovation for eco-innovative small and medium sized companies. *J. Eng. Technol. Manage.* 31, 43-57.
38. Bonache, J. (2007). Los recursos humanos en la internacionalización del Grupo Santander: Objetivos, logros y retos. *Universia business review-Actualidad económica*, 46-59.
39. Borghesi, S., Crespi, F., D’Amato, A., Mazzanti, M., & Silvestri, F. (2015). Carbon abatement, sector heterogeneity and policy responses: evidence on induced eco innovations in the EU. *Environ. Sci. Policy* 54, 377-388.
40. Bos-Brouwers, H. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: evidence of themes and activities in practice. *Bus. Strategy Environ.* 19, 417-435.
41. Bowien, M. (2015). *The Dynamics of Business Model Transformation: Innovation and Internationalization*. Universidad Ramon Llull.
42. Brasil, M., Abreu, M., Silva Filho, J., & Leocádio, A. (2016). Relationship between eco-innovations and the impact on business performance: an empirical survey research on the Brazilian textile industry. *Revista de Administração* 51, 276-287.
43. Brécard, D., Hlaimi, B., & Lucas, S. &. (2009). Determinantes de la demanda de productos ecológicos: una aplicación a la demanda de etiquetas ecológicas para el pescado en Europa. *Ecological Economics, Elsevier*, vol. 69(1), 115-125.

44. Brunswicker, S., & Vanhaverbeke, W. (2015). Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): external knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators. *J. Small Bus. Manage.* 53 (4), 1241-1263.
45. Brush, C., Edelman, L., & Monolova, T. (2002). The impact of resources on small firm Internationalization. . *Journal of small business strategy*, 1-17.
46. Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: information technology, organizational transformation and business performance. *J. Econ. Perspect*, 14, 23–48.
47. Buchan, J. (2014). Deconstructing the franchise as a legal entity: Practice and research in international franchise law. *Journal of Marketing Channels*, 21, 143-158.
48. Budhwar, P., Tung, R., Varma, A., & Do, H. (2017). Developments in Human Resource Management in MNCs from BRICS Nations: A Review and Future Research Agenda. . *Journal of International Management*, 111-123.
49. Cabral, M. (2017). Internacionalización de las empresas paraguayas. Un análisis de su desarrollo en el periodo 2002-202. *TEC Empresarial*, 35-48.
50. Camino-Mogro, S., Bermudez-Barrezueta, N., & Avilés, P. (2018). Análisis sectorial: Panorama de la inversión empresarial en el Ecuador 2013-2017. En SCVS, *X-Pedientes económicos* (págs. 79-102). Quito: X-Pedientes económicos-SCVS.
51. Camino-Mogro, S., Vera-Reyes, S., Bravo-Ronquillo, D., & Herrera Arboleda, D. (2017). *Estudios Sectoriales: Manufactureras*. Guayaquil: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.
52. Campoverde, L., & Lourdes, T. (2005). *Medición del impacto en la valoración financiera de una empresa atunera por la implementación de una nueva línea de producción en envases POUCH para el mercado internacional*. Guayaquil: ESPOL.
53. Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
54. Cantwell, J., & Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109–1128.
55. Cantwell, J., & Piscitello, L. (2005). Recent location of foreign-owned research and development activities by large multinational corporations in the European regions: The role of spillovers and externalities. *Regional Studies*, 39(1), 1–16.
56. Cardenás, C., & Vargas-Hernández, J. (2014). Propuesta metodológica para el estudio del impacto de la globalización comercial en la estrategia de internacionalización de las empresas mexicanas. *Aldea Mundo*, 89-100.
57. Carrillo, J., & Micheli, J. (2017). Huawei y Foxconn: casos pioneros de la nueva internacionalización China y su impacto regional en México. *Estudios Sociales*.
58. Cartaci, 2. (2004). The World Tuna Industry. An Analysis of Imports and Prices, and of Their Combined Impact on Catches and Tuna Fishing Capacity. *FAO*, Roma.

59. Casillas, J. C., & Moreno-Menéndez, A. M. (2014). Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 85–101.
60. Castiblanco, S., Castro, O., & Gómez, A. (2017). El sector servicios en Colombia: Una exploración de la relación entre innovación e internacionalización. *Dimensión Empresarial*, 117-140.
61. Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlets networks. *Journal of Small Business Management*, 44 , 27-44.
62. CEIPA. (2017). *Industria procesadora de atún*. Manta: CEIPA.
63. CEPAL. (2013). *Como mejorar la competitividad de las Pyme en la Unión Europea y América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile-Chile: CEPAL.
64. CEPAL-FAO-IICA. (2018). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y el Caribe*. Panama: CEPAL-FAO-IICA.
65. Chacholiades, M. (2017). The pure theory of international trade. In *The Pure Theory of International Trade*. <https://doi.org/10.4324/9781315134406>
66. Chacholiades, M. (1992). *Economía Internacional*. Santafé: McGraw-Hill, Segunda Edición.
67. Chen, C. J., Huang, Y. F., & Lin, B. W. (2012). How firms innovate through R&D internationalization? An S-curve hypothesis. *Research Policy*, 41(9), 1544–1554.
68. Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
69. Chin-Hwa, J., Fu-Sung, C., Matthew, O., & Dale, S. (2017). Will American consumers pay more for eco-friendly labeled canned tuna? Estimating US consumer demand for canned tuna varieties using scanner data. *Marine Policy*, 62-69.
70. Cloudt, M., Hagedoorn, J., & Van Kranenburg, H. (2006). Mergers and acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries. *Research Policy*, 35 (5), 642–654.
71. CNP, Cámara Nacional de Pesquería. (2022). *REPORTE DE EXPORTACIONES PESQUERAS 2021*. Quito: CNP.
72. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Económica*, 4, 386-405.
73. Coello, D. (2016). Caracterización de pequeñas y medianas empresas exportadoras. Un estudio exploratorio para el caso ecuatoriano. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 49-55.
74. Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York, NY: Harper Collins Publishers.
75. Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe. (2022). *Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe 2022*. Roma: CEPAL.

76. Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998a). Franchising versus company-run operations: Modal choice in the multinational hotel sector. *Journal of International Marketing*, 6, 28-153.
77. Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998b). Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, 29, 325-358.
78. COPESCAALC. (2017). *Consulta técnica sobre la incorporación de la pesca marina artesanal al mandato de la comisión*. San José: FAO.
79. Cros, X. (2017). *Estudio sobre las tendencias de consumo*. España: Asociación de Empresas del Gran Consumo (Aecoc),.
80. Czinkota, M., Ronkainen, I., & Donath, B. (2004). *Mastering global markets - Strategies for today's trade globalist*. Mason, OH: Thomson- South-Western.
81. Cuervo-Cazurra, A. (2016). Multilatinas as sources of new research insights: The learning and escape drivers of international expansion. *Journal of Business Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.142>
82. Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2004). *Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones*. México: PEARSON.
83. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2004). *Negocios internacionales ambientes y operaciones*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
84. Dau, L. A., & Cuervo-Cazurra, A. (2014). To formalize or not to formalize: Entrepreneurship and pro-market institutions. *Journal of Business Venturing*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.05.002>
85. Dant, R. P., & Grünhagen, M. (2014). International franchising research: Some thoughts on the what, where, when, and how. *Journal of Marketing Channels*, 21, 124–132.
86. Del Río, P., Peñasco, C., & Romero-Jordán, D. (2016). What drives eco-innovators? A critical review of the empirical literature based on econometric methods. *J. Clean. Prod.* 112, 2158-2170.
87. Díaz-Chao, Á., Ficapal-Cusí, P., & Torrent-Sellens, J. (2016). Economic Crisis and Job Quality in Spain: A Multi-dimensional and Micro-data Empirical Approach. *Social Indicators Research*, 2(125), 613–633. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0850-0>
88. Díaz-Chao, Á., Ficapal-Cusí, P., & Torrent-Sellens, J. (2017). Did small and medium enterprises maintain better jobs during the early years of the recession? Job quality multidimensional evidence from Spain. *European Management Journal*.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.006>
89. Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62, 528–534.
90. Doherty, A. M., & Alexander, N. (2004). Relationship development in international retail franchising: Case study evidence from the UK fashion sector. *European Journal of Marketing*, 38, 1215–1235.

91. Doménech, R. (2015). *Tamaño e internacionalización de las empresas españolas*. Sevilla-España: BBVA Research. Consejo Interterritorial de Internacionalización.
92. Dresch, A., Lacerda, D., Jr., A., & J.A.V. (2015). Design Science Research: A Method for Science and Technology Advancement. *Springer*, 161.
93. Dunning, J. (1977). *Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an Eclectic Approach*. London: Bertil et al., eds. Proceeding of Noble Symposium held in Stockholm.
94. Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>
95. Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* 19 (1), 1-31.
96. Dunning, J. (2003). *The key literature on IB activities: 1960–2000*. Oxford: The Oxford Handbook of International Business, ed. T. Brewer, Oxford University Press.
97. Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2009). The internationalization of corporate R&D: A review of the evidence and some policy implications for home countries. . *Review of Policy Research*, 26 (1–2), 13–33.
98. Durbhakula, V. V., & Kim, D. (2011). E-business for nations: a study of national level Ebusiness adoption factors using country characteristics-business-technology government framework. *J. Theor. Appl. Electron, Comm.* 6, 1–12.
99. Dutta, S. (2012). *The Global Innovation Index 2012: Stronger Innovation Linkages for Global Growth*. INSEAD.
100. Dutra Fonseca, P. C., De Oliveira Paes, L., & Moreira Cunha, A. (2016). The concept of emerging power in international politics and economy. *Revista de Economia Política*, 36(1), 46–69. <https://doi.org/10.1590/0101-31572016v36n01a04>
101. Echeverri, D. (2017). De la Internacionalización a la globalización en Colombia. *Administración y Desarrollo*, 150-158.
102. Ecker, B., Van Triest, S., & Williams, C. (2013). Management control and the decentralization of R&D. *Journal of Management*, 39(4), 906–927.
103. Egas, E. (2015). Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad : <http://www.industrias.gob.ec/bp-100-ministro-de-industrias-inauguro-el-ii-foro-regionalde-sostenibilidad-del-atun/>
104. EIO. (2013). *Europe in Transition: Paving the Way to a Green Economy Through Eco-Innovation*. Brussels: European Commission/DG Environment.
105. Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

106. Eisenhart, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
107. Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? *Journal of Small Business Management*, 45, 179–193.
108. Eroglu, S. (1992). The internationalization process of franchising systems: A conceptual model. *International Marketing Review*, 19, 19 –30.
109. Escandón, D., & Hurtado, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las Pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 172-183.
110. Escandón, D., González-Campo, C., & Murillo, G. (2013). Factores que condicionan las aparición de las born global: Análisis de la internacionalización temprana de las Pymes en Colombia . *Pensamiento & Gestión*, 206-223.
111. Escribano, G. (25 de 11 de 2017). UNED. Obtenido de Conceptos y Teorías Fundamentales del Desarrollo: http://www.reddeeducador.com.ar/concepto_de_desarrollo.htm
112. Espinoza Villalobos, L. (2017). Empresas familiares de la ciudad de Tacna y su nivel de internacionalización. *Iberoamerican Business Journal*, 1(1), 29–42. <https://doi.org/10.22451/3002.ibj2017.vol1.1.11002>
113. Estudio Mundial de la Pesca. (2012). *Sistemas de Calidad e Inocuidad de los Alimentos*. Roma: FAO.
114. FAO. (2012). *The state of world fisheries and aquaculture 2012*. Roma-Italia: Food and Agriculture Organization (FAO).
115. FAO. (2017). *Reunión internacional de alto nivel sobre iniciativa global "Crecimiento Azul" para América Latina y el Caribe*. México: FAO.
116. FAO. (2017). *Reunión internacional de alto nivel sobre iniciativa global "Crecimiento Azul" para América Latina y el Caribe*. México: FAO.
117. FAO. (2018). *Panorama de la pesca continental y acuicultura en América Latina y el Caribe*. Panamá: FAO.
118. FAO. (2018). *XV Reunión de la Comisión de Pesca Continental y Acuicultura para América Latina y el Caribe (COPESCAALC)*. Panamá: FAO.
119. FAO. (2022). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura. Hacia la transformación azul*. Roma: FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
120. Fayos, T., & Calderón, H. (2013). Principales problemas de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. *REVESCO. Revista de Estudios Corporativos*, 32-59.

121. Fayos, T., Calderón, H., & Almanzar, M. (2017). Las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas y cooperativas agroalimentarias integradas en clusters. *CIRIEC*, 5-31.
122. FEDEXPOR. (2018). *Reporte mensual de comercio exterior*. Quito: FEDEXPOR-EXPORDATA.
123. FEDEXPOR. (2021). *Sector atunero Ecuatoriano*. Quito: FEDEXPOR.
124. Fernández-Viñé, M., Gómez-Navarro, T., & Capuz-Rizo, S. (2010). Eco-efficiency in the SMEs of Venezuela: current status and future perspectives. *J. Clean. Prod.* 18 (8), 736-746.
125. Finchelstein, D. (2017). The role of the State in the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*, 578-590.
126. Fischer, S. (1993). The role of macroeconomic factors in growth. *J. Monet. Econ.*, 32, 485–512.
127. FitzGerald, V. (25 de 11 de 2017). *La CEPAL y la Teoría de la Industrialización*. Obtenido de St. Antony's College, Oxford: <http://www.robertexto.com/archivo16/cepal.htm>
128. Fladmoe-Lindquist, K. (1996). International franchising: Capabilities and development. *Journal of Business Venturing*, 11, 419–438.
129. Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, J. (1995). Control modes in international service operations: The propensity to franchise. *Management Science*, 41, 1238–1249.
130. Flick, U. (2015). *El diseño de investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones MORATA, S. L. <https://dpp2017blog.files.wordpress.com/2017/08/disec3b1o-de-la-investigac3b3n-cualitativa.pdf>
131. Flores-Nava. (2017).
132. Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K., & Cardoza Campos, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico . *Nova scientia*, 9(19), 411-440. doi:<https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
133. Foxon, T., & Andersen, M. (2009). The greening of innovation systems for eco-innovation – towards an evolutionary climate mitigation policy. *DRUID Summer Conferency – Innovation, Strategy and Knowledge* (pág. DRUID). Copenhagen, DK. : Foxon, T., Andersen, M.M., 2009. The greening of innovation systems for eco-innovation – towards an evolutionary climate mitigation policy. In: DRUID Summer Conference – Innovation, Strategy and Knowledge. Copenhagen, DK. .
134. Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X., & Urmeneta, R. (2016). *Internacionalización de las Pymes: Innovación para exportar*. Santiago: CEPAL. Naciones Unidas.
135. Fussler, C., & James, P. (1996). *Driving Eco-Innovation: A Breakthrough Discipline for Innovation and Sustainability*. London: Pitman Publishing.

136. Galván, I. (2003). Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de las empresas. En G. I., *La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas* (págs. 93-140). Universidad de las Palmas de la Gran Canarias .
137. García-García, R., García-Canal, E., & Guillén, M. F. (2017). Rapid internationalization and long-term performance: The knowledge link. *Journal of World Business*, 52(1), 97–110. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.09.005>
138. García, G., & Villafuerte, M. (2015). Las restricciones al financiamiento de las PYMES del Ecuador y su incidencia en la política de inversiones . *Actualidad Contable Faces*, 49-73.
139. Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *J. Prod. Innov. Manag.*, 19, 110–132.
140. García-Cabrera, A., & García Soto, M. (2016). Calidad del entorno e internacionalización de la PYME: Un análisis regional en España. *Emprendimientos y negocios internacionales* , 11-18.
141. García-Moreiro, R., Ayud-García, D., Mendoza.Mendoza, N., Milián-Vazquéz, P., & Castañeda-Abascal, I. (2023). Validación Delphi: Estregetia de intervención para mejorar el clima organizacional en centros de diagnósticos integrales venezolanos. *Universidad y Sociedad*, 723-424.
142. Garcilazo Lagunes, S. (2012). El outsourcing en el desempeño de las exportaciones de las empresas. *Contaduría y Administración*, 57(2), 135–158.
143. Geldres, V., Etchebarne, M. S., & Bustos, L. (2011). La distancia psíquica y el desempeño exportador: Un reto para la Pyme en la era de la globalización. *Estudios Gerenciales*, 85-96.
144. Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
145. Giudice, T. S., Caracciolo, F., Ricci, E. C., Cembalo, L., Banterle, A., & Cicia, G. (2018). Corporate Social Responsibility certifications influence consumer preferences and seafood market price. *Journal of Cleaner Production*, 178, 526-533.
146. Goffman, E. (1983). The interaction order. *Am. Sociol. Rev.*, 1–17.
147. Gómez, O. (2010). Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga. *Casos empresariales*, 167-180.
148. González, G., Cornejo, G., & Manuel, V. (2003). Análisis de los modelos para la internacionalización de las empresas en México. *Mercados y Negocios* , 29-40.

149. González, M., & Puig, F. (2015). Retos en la internacionalización y supervivencia de los nuevos emprendimientos manufactureros. *Cuadernos de Administración*, 7-16.
150. González, R. (2011). Diferentes teorías del Comercio Internacional. *ICE*, 103-117.
151. González, T. (2012). Internacionalización de empresas y desarrollo económico en zonas pobres. *Universidad y Empresa*, 45-69.
152. González-Izquierdo, M. d. (2013). Caracterización y comportamiento de la empresa exportadora española: un análisis desde la experiencia de las políticas de ICEX. *ICE*, 23-32.
153. Govindan, M., Tseng, M.-L., & Geng, Y. (2016). Sustainable consumption and production in emerging markets. *Int. J. Prod. Econ.* 181, 261-265.
154. Graham, E. M. (1978). Transatlantic investment by multinationals firms: a rivalistic phenomenon? *Journal of Post Keynesian Economics*, 1, 82-99.
155. Griffith, Tamer y Shichun. (2008). Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies*, 1220-1235.
156. Gronum, S., Verreyne, M., & Kstelle, T. (2012). The role of network sins mall and medium-sized enterprise innovation and firm performance. *J. Small Bus. Manage.* 50 (2), 257-282.
157. Guerrero, A. (2011). *Sector atunero ecuatoriano comercialización de las conservas de atún durante el periodo 2007-2010*. Guayaquil-Ecuador: Facultad de Ciencias Económicas-Universidad de Guayaquil.
158. Guillén, H. (1988). *Orígenes de la Crisis en México, 1940-1982*. México: ", Ediciones Era, Colección Problemas de México, Tercera Reimpresión de la Primera Edición, México.
159. Guillén, H. (1988). *Orígenes de la Crisis en México, 1940-1982"*. México: Ediciones Era, Colección Problemas de México, Tercera Reimpresión de la Primera Edición.
160. Guislain, P. (2003). *The information and communication infrastructure (ICI): perspectives for latin america, Financing the Information Society in Latin America: Challenges and New Models*, . Santiago, Chile: Economic Commision for Latin America and The Caribbean.
161. Haberler, G. (1936). *Theory of international trade*.
162. Hair Jr, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Research Methods in Management*. Porto Alegre: Editora Bookman.
163. Halaszocich, T. F., & Lundan, S. M. (2016). The moderating roles of local embeddedness on performance of foreign and domestic firms in emerging markets. *International Business Review*, 25, 1136–1148.

164. Hanke, J. (2015). *Las estrategias de internacionalización temprana y el desarrollo del negocio en un global startup en Argentina. El caso "Wideo"*. Argentina-Alemania: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Universidad de Ciencias Aplicadas Hochschule Mainz.
165. Hansen, O., Sondergard, B., & Meredith, S. (2002). Environmental innovations in small and medium sized enterprises. *Technol. Anal. Strategic Manage.* 14 (1), 37-56.
166. Heilbroner, R. L. (1994). Technological determinism revisited . En M. Smith, & L. Marx, *Does Technology Drive History? The Dilemma of Technological Determinism* (págs. 67–78). Cambridge, MA: MIT Press.
167. Hennart, J. F. (2000). Transaction cost theory and international business. *Journal of Retailing*, 86, 257–269.
168. Hennart, J. F., Sheng, H. H., & Carrera, J. M. (2017). Openness, international champions, and the internationalization of Multilatinas. *Journal of World Business*, 52(4), 518–532. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.08.005>
169. Henson, S., & Cranfield, J. (2013). Planteamiento de un caso político para las agroindustrias y agronegocios en los países en desarrollo. En FAO, *Agroindustrias para el desarrollo* (págs. 11-50). Roma: FAO.
170. Hernández, R. (2016). *El impacto de las capacidades de Internet en la gestión, la operativa internacional y la internacionalización de las pyme exportadoras Ocho estudios de casos-Costa Rica*. Sevilla-España: Universidad de Sevilla.
171. Herrera-Masó, J. R., Calero-Ricardo, J. L., González-Rangel, M. A., Collazo-Ramos, M. I., & Y., T.-G. (2022). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 1-11.
172. Hoffman, K., Parejo, M., Bessant, J., & Perren, L. (1998). Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: A literature review. *Technovation*, 18(1), 39–55.
173. Hoffman, R. C., Munemo, J., & Watson, S. (2016). International franchise expansion: The role of institutions. *Journal of International Management*, 22, 101–114.
174. Hofstede, G. H. (1980). *Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA.: Sage Publication.
175. Hofstede, G. H. (1984). *Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA.: Sage Publications.
176. Hornsby, J., & Kuratko, D. (2003). Human Resource Management In U.S. Small Businesses: A Replication And Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 73-92.
177. Hsu, C.-W., Lien, Y.-C., & Chen, H. (2015). R&D internationalization and innovation performance. . *International Business Review*, 24(2), 187–195.
178. Hughes, M., Cesinger, B., Cheng, C. F., Schuessler, F., & Kraus, S. (2019). A

configurational analysis of network and knowledge variables explaining Born Globals' and late internationalizing SMEs' international performance. *Industrial Marketing Management*, 80, 172–187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.001>

179. Hult, G. T., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
180. Hurtado-Torres, N. E., Aragón-Correa, J. A., & Ortiz-de-Mandojana, N. (2018). How does R&D internationalization in multinational firms affect their innovative performance? The moderating role of international collaboration in the energy industry. *International Business Review*, 27, 514-527.
181. Huszagh, S. M., Huszagh, F. W., & McIntyre, F. Z. (1992). International franchising in the context of competitive strategy and theory of the firm. *International Marketing Review*, 9, 5 –18.
182. Hymer, S. (1960). *The international operations of national firms: a study of direct investment*. Cambridge: MIT Press.
183. Inoue, C. F. K. V., Lazzarini, S. G., & Musacchio, A. (2013). Leviathan as a minority shareholder: Firm-level implications of state equity purchases. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0406>
184. INP. (2018). *características del atún*. Guayaquil: Instituto Nacional de Pesca.
185. Isidor, R., & Schwens, C. K. (2011). Human resource management and early internationalization: is there a leap-frogging in international. *The International Journal of Human Resource Management*, 2167-2184.
186. ITA. (06 de 06 de 2018). *Top Markets Report Franchising*. Obtenido de A Market Assessment Tool for U.S: http://www.franchise.org/sites/default/files/uploaded_documents/Franchising_Top_Markets_Report.pdf
187. ITC/TRADE-MAP. (31 de 01 de 2023). *Centro de Comercio Internacional*. Obtenido de <https://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c160414%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c3%7c1%7c2%7c1%7c1%7c4>
188. James, P. (1997). The Sustainability Circle: a new tool for product development and design . *J. Sustainable Prod. Des.* 2, 52-57.
189. Javalgi, R., & Todd, P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 1004-1010.
190. Jiménez, A. (2013). *Obstáculos no Arancelarios como barreras de acceso para los países en desarrollo al mercado de la Unión Europea. Caso: Atún en Conserva Ecuatoriano* . Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .

191. Jiménez, N., & Ramírez, S. (2017). La responsabilidad Social empresarial (RES) estrategia de internacionalización de la empresa familiar Casa Luker SA. Caso de estudio . *Ensayos*, 59-69.
192. Johanson, J. y. (1988). Internationalisation in industrial systems – A network approach. En N. Hood, & J. E. Vahlne, *Strategies in global competition* (págs. 287-314). London: Editors, Strategies in global competition, Croom Helm.
193. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM-A MODEL OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT AND INCREASING FOREIGN MARKET COMMITMENT. *Journal of International Business Studies*, 67(5), 23–32. <https://doi.org/10.1139/y89-072>
194. Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). the Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
195. Kemp, R., & Foxon, T. (04 de 06 de 2018). *Typology of Eco-Innovation*. Obtenido de MEI Project: Measuring Eco-Innovation: [www.merit.unu.edu/MEI/deliverables/MEI%20D2%20Typology %20of%20eco-innovation.pdf](http://www.merit.unu.edu/MEI/deliverables/MEI%20D2%20Typology%20of%20eco-innovation.pdf)
196. Kemp, R., & Pearson, P. (2008). *Measuring Eco-Innovation, Final Report of MEI Project for DG Research of the European Commission* . Research of the European Commission.
197. Khavul, S., Benson, G., & Datta, D. (2010). Is internationalization associated with investments in HRM? a study of entrepreneurial firms in emerging markets. *Human Resource Management*, 693-713.
198. Klewitz, J., & Hansen, E. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *J. Clean. Prod.* 65 (15), 57-75.
199. Klewitz, J., Zeyen, A., & Hansen, E. (2012). Intermediaries driving eco-innovation in SMEs: a qualitative investigation. *Eur. J. Innov. Manage.* 15 (4), 442-467.
200. Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. En R. Landau, & N. Rosenberg, *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, DC.: National academy of sciences.
201. Kostova, T., Marano, V., & Tallman, S. (2016). Headquarters–subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. *Journal of World Business*, 51(1), 176–184.
202. Kotabe, M., Dunlap-Hinkler, D., Parente, R., & Mishra, H. A. (2007). Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 259–282.
203. Kotchen, M. J. (2013). Voluntary- and information-based approaches to environmental management: a public economics perspective. *Rev. Environ. Econ. Manag.* 8 (1), 276–295.

204. Krugman, P., & Obstfeld, M. (1995). *Economía Internacional. Teoría y Política*. Madrid-España: McGrawHill Interamericana de España, S. A. U., Tercera Edición.
205. Krugman, P., & Obstfeld, M. (2006). *Economía Internacional. Teoría y Política*. Madrid-España: Pearson Addison Wesley, Séptima Edición.
206. Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). *Economía internacional. Teoría y política*. Madrid: Pearson Educación.
207. Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2016). *Economía internacional: Teoría y política*. In *Pearson Educación, S.A.* Pearson.
208. Kurdve, M., Zackrisson, M., Wiktorsson, M., & Harlin, U. (2014). Lean and Green integration into production system models? Experiences from Swedish industry. *J. Clean. Prod.* 85, 180-190.
209. Lago, S., Prada, A., & Sánchez, P. (2013). Sobre los determinantes de la propensión exportadora de las empresas: ¿Qué nos dicen los datos? *Tribuna de Economía. ICE*, 167-183.
210. Lahiri, N. (2010). Geographic distribution of R&D activity: How does it affect innovation quality? . *Academy of Management Journal*, 53 (5), 1194–1209.
211. Lahiri, N. (2015). CORRIGENDUM: Lahiri, N. (2010). Geographic distribution of R&D activity: How does it affect innovation quality? . *Academy of Management Journal*, 58(4), 1283–1286 .
212. Larrán, M., & Muriel, M. J. (2010). La Validez de las teorías explicativas de la Internacionalización aplicadas al negocio bancario en la red. *Prisma Social*, 1-24.
213. Larson, T., & Greenwood, R. (2004). Perfect complements: synergies between lean production and eco-sustainability initiatives. *Environ. Qual. Manage.* 13 (4), 27-36.
214. Lazzarini, S. G. (2015). Strategizing by the government: Can industrial policy create firm-level competitive advantage? *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.2204>
215. Lee, K., & Rhee, W. (2008). Identify ingle a ding Korean industries and firms based on patent and export statistics. *Asian Journal of Technology Innovation*, 16 (2), 167– 185.
216. Leontief, W. (1954). Domestic production and foreign trade: the American capital position reexamined. *Economia Internazionale*, 7, 3-32.
217. Lianos, M., & Douglas, M. (2000). Dangerization and the end of deviance: the institutional environment. *Br. J. Criminol*, 40, 261–278.
218. López Navarro, M. A. (2001). Caracterización de los consorcios de exportación en el sector agroalimentario español. *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros*, 193, 143-168.

219. Loth, F., & Parks, T. (2002). The impact of foreign operations on organizational performance. *International Journal of Management*, 19 (3), 418–428.
220. Love, J., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: a review of existing evidence. *Int. Small Bus. J.* 33 (1), 28-48.
221. Lozada, F., & Zapata, M. (2016). What is Marketing? A Study on Marketing Managers' Perception of the Definition of Marketing. *Forumn Empresarial*, 49-64.
222. Lumpkin, G. T., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135–172.
223. Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm*. Helsinki: Acta Academic Oeconomica Helsingiensis Seris.
224. Maçaneiro, M., & Cunha, S. (2010). *Eco-Innovation: a framework for future research*. XXVI Innovation Management Symposium.
225. Macías-Badaraco, K., Correa-Quezada, R., Álvarez-García, J., & Del Río-Rama, M. (2021). Efectos del Covid-19 en el comercio internacional del Ecuador. *Contaduría y Administración*, 1-24.
226. Madanoglu, M., Alon, I., & Shoham, A. (2017). Push and pull factors in international franchising. *International Marketing Review*, 34(1), 29–45.
227. Marini, M. (10 de diciembre de 2017). *Marini escritos*. Obtenido de http://www.marini-escritos.unam.mx/026_crisis_desarrollismo_es.htm
228. Marshall, A. (1879). *The Pure Theory of Foreign Trade*.
229. Martín, C., & Rodríguez, A. (2012). Las empresas españolas exportadoras de bienes y servicios no turísticos: análisis comparativo e impacto de la crisis. *Cuadernos Económicos de ICE*, 102-141.
230. Martínez, C. (1997). *Causas del comercio internacional. Un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante*. Alicante: Universidad de Alicante.
231. Martínez, J. (2006). Factores críticos para el desempeño exportador de las Pymes. *TEC EMPRESARIAL*, 32-37.
232. Mazzanti, M., & Zobloi, R. (2008). Environmental innovations, SME. strategies and policy-induced effects: evidence for a district-based local system in northern Italy. *Icfai J. Environ. Econ.* 6 (1), 7-34.
233. Medina, M., Mozas, A., Bernal, E., & Moral, E. (2014). Factores determinantes para la exportación en las empresas cooperativas oleícolas andaluzas. *CIRIEC*, 241-262.
234. Merrilees, B. (2014). International franchising: Evolution of theory and practice. *Journal of Marketing Channels*, 21, 133–142.

235. Michailova, S., & Zhan, W. (2015). Journal of World Business, 50. *Dynamic capabilities and innovation in MNC subsidiaries*, 576-583.
236. Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Boletín de comercio exterior*. Quito: PROECUADOR.
237. Montenegro, C., Pereira, M., & Soloaga, I. (2011). Efectos de China en el comercio internacional de América Latina. *Estudios de Economía*, 341-368.
238. Moreno, A. M., & Casillas, J. G. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: A discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, 69– 88.
239. Morris, A., Breen, J., & Ali, S. (2003). Small business growth: Intention, ability, and opportunity. *Journal of Small Business Management*, 417-437.
240. Mungaray, A. R. (2007). Capital humano y productividad en microempresas. . *Inv. Econ [online]*, 81-115.
241. Musacchio, A., & Lazzarini, S. G. (2012). Leviathan in Business: Varieties of State Capitalism and Their Implications for Economic Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2070942>
242. Musacchio, L. (2011). The grand challenge to operationalize landscape sustainability and the design-in-science paradigm. In *Landscape Ecology*. <https://doi.org/10.1007/s10980-010-9562-2>
243. Nahuat, J., Blanco, M., Cruz, J., & Buenrostro, D. (2016). Mercado Global del Acero: El reto de la internacionalización de la industria acerera mexicana. *Global de Negocios*, 83-94.
244. Narula, R., & Santangelo, G. D. (2012). Location and collocation advantages in international innovation. *Multinational Business Review*, 20 (1), 6–25.
245. Neves, Teixeira y Silva. (2016). Exports-R& D investment complementarity and economic performance of firms located in Portugal. *Investigaciones económicas*, 125-156.
246. Noyola, J. (1987). *El Desarrollo Económico y la Inflación en México y Otros Países Latinoamericanos*. México: Materiales No. 2: Investigación Económica, Facultad de Economía, UNAM, Primera Edición.
247. Núñez, C. (2017). *Evolución de las exportaciones del atún ecuatoriano y su importancia en la balanza comercial como bien tradicional. Período 2010 - 2016* . Samborondón: Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES).
248. Núñez, R. (2006). Las empresas conserveras y el mercado mundial del atún. *Revista Galega de Economía*, 1-20.
249. Ñaupas, H., Mejía, E., Noboa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la Investigación, Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
250. Ocampo, J. A. (2008). El auge económico latinoamericano. *Revista de ciencia política*, 7-33.

251. OCDE. (2002). *Small and Medium Enterprises outlook*. París.
252. Okuda, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 118-124.
253. OMC. (26 de noviembre de 2017). *El comercio y la inversión extranjera directa*. Obtenido de Informe de la Secretaría de la OMC: http://www.wto.org/spanish/news_s/pres96_s/pr057_s.htm#Footnote18
254. Onkelinx, J., Manolova, T., & Edelman, L. (2016). The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization. *Journal of International Management*, 351-364.
255. Ortíz, K., Campos, E., Alvarado, M., & Alcívar, C. (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Revista de Ciencias Sociales*, 161-174.
256. Pacheco, D., Schwengber, C., Jungb, C., Guitiss, H., & Cruz-Machadoc, V. (2018). Determinantes de la ecoinnovación en las PYME manufactureras de los mercados emergentes: revisión sistemática de la literatura y desafíos. *Journal of Engineering and Technology Management*, 1-20.
257. Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-size enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 275–285.
258. Paunović y Prebežac. (2010). PreInternationalization of small and medium-sized enterprises. *Trziste*, 57-76.
259. Peláez Cano, M., & Rodenes Adam, M. (2009). LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS: RELACIÓN ENTRE EL CAPITAL SOCIAL, LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN RELACIONAL Y LA INNOVACIÓN * INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES: RELATION BETWEEN SOCIAL CAPITAL, RELATIONAL INFORMATION TECHNOLOGIES AND INNOVATION. *Semestre Económico*, 12(25), 111–138.
260. Peña-López, I. (2012). *E-Government Survey : E-Government for the People*. New York: UNPAN.
261. Pereira, J., Molina, A., & Vásquez, J. (2014). Caracterización y condiciones del proceso de internacionalización de las empresas del subsector fabricación de productos de plástico en Bogotá. *Equidad y Desarrollo*, 165-191.
262. Pérez, C., & Jiménez, M. (2012). Dinámica territorial y economía social: una reflexión con . *Revista de Estudios Empresariales*, 40-58.
263. Pérez, M. (2015). *El proceso de internacionalización en las empersas de economía social de Andalucía*. Andalucía-España: Universidad de Sevilla.
264. Pérez, M., Espasandín, F., & Sánchez, I. (2016). La propensión exportadora de la economía social andaluzca y sus determinantes. *Revista de Estudios Empresariales*, 46-68.

265. Pérez-Suárez, M., & Espasandín, F. (2014). El proceso de internacionalización y los resultados de la innovación de las empresas de economía social andaluza. *CIRIEC-España*, 65-95.
266. Pesquería, C. N. (14 de 05 de 2016). *Caso del atún en el Ecuador*. Obtenido de <http://camaradepesqueria.com/caso-del-atun-en-ecuador/>
267. Pineda, H. (2016). Clúster, política de internacionalización y promoción de la ciudad de Medellín. *En Contexto*, 83-98.
268. Porras, P. (2017). Sobre el comercio internacioal. *EFESE*, 106-112.
269. Porras, P. (2017). Sobre el Comercio Internacional. *Revista AFESE*, 106-112.
270. Porter, M. (1986). *Competition in global industries: A conceptual framework*. Boston: M.E. Porter (ed.), Harvard Business School Press.
271. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press.
272. Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Vergara.
273. Porter, M. E. (1995). *Ventajas competitivas*. Nueva York: Ed. Free Press.
274. Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 77-90.
275. Porter, M. E. (1999). *Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior)*. México: Ed CECSA.
276. Posner, M. P. (1961). International Trade and Technical Change. *Oxford Economic Papers*, 31, 323-341.
277. Potter, G., Smith, A., Vo, N., Muster, J., Weston, W., Bertero, A., & Rostain, A. (2020). Se necesita un enfoque más abierto para desarrollar tecnología de peces basada en células: comienza con el pez cebra. *Una tierra*, 54-64.
278. Prebisch, R. (1950). *The economic development of Latin America and its principal problems*. Nueva York: CEPAL (UN Economic Commission for Latin America).
279. PROECUADOR. (2013). *Análisis del sector pesca*. Quito: PROECUADOR.
280. PROECUADOR. (2018). *Informe mensual de comercio*. Quito: PROECUADOR.
281. Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión*, 171-195.
282. Ramales, M. (2010). *APERTURA COMERCIAL Y CRECIMIENTO ECONÓMICO. EL IMPACTO DEL TLCAN SOBRE MÉXICO*. México: Universidad Internacional de Andalusia.
283. Ramales, M. (2013). *Economía Internacional. Apuntes introducidos*. Andalucía: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net.

284. Reis, G., Heidemann, M., Araujo, H., Góes, & Molento, C. (2021). ¿Puede la innovación radical mitigar la mala conducta ambiental y de bienestar animal en las cadenas de valor globales? El caso del atún de base celular. *Can radical innovation mitigate environmental and animal welfare misconduct in global value chains? The case of cell-based tuna*, 1-11.
285. Rennings, K. (2000). Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecol. Econ.* 32, 319-332.
286. Renuka, S., & Venkateshwara, B. (2006). A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Technology Adoption of SMEs with and without ISO Certification. *Singapore Management Review*, 41-60.
287. Restrepo, J., & Vanegas, J. (2015). Internacionalización de las Pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Contaduría y Administración*, 836–863.
288. Revista Líderes. (31 de 01 de 2023). *Revista líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/atun-producto-exportacion-sostenibilidad-pesca.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com
289. Ricardo, D. (1985). *Principios de Economía Política y Tributación*. México: Fondo de Cultura Económica, Primera Reimpresión de la Primera Edición en Español.
290. Robbins, L. (25 de 11 de 2017). *Ensayo Sobre la Naturaleza y Significación de la Ciencia Económica*. Obtenido de Textos Selectos de Economía: <http://www.eumed.net/cursecon/textos/robbins/index.htm>
291. Robinsson, V. (2015). *Estrategias para la internacionalización de las empresas en Santander: estudio de casos*. Bucaramanga-Colombia: Universidad Santo Tomas.
292. Rojas, M., Angulo, H., & Velázquez, I. (2000). Rentabilidad de inversión en capital humano en México. . *Economía mexicana, nueva época*, 113-142.
293. Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikovac, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research* 85, 238-257.
294. Rosales, O. (2009). La globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional. *CEPAL*, 77-95.
295. Rubio, A., & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista europea*, 103-126.
296. Rubio, N., Datar, I., Stachura, D., Kaplan, D., & Krueger, K. (2019). Pescado basado en células: un enfoque novedoso para la producción de productos del mar y una oportunidad para la agricultura celular. *Fronteras en los sistemas alimentarios sostenibles*, 1-13.

297. Rufino, J. I. (2015). *MODELO INTEGRADOR DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN. EL CASO DE LA BANCA ESPAÑOLA*. Sevilla-España: Universidad de Sevilla.
298. Ruzzier, M., & Konecnik, M. (2015). On the relationship between firm size, resources, age at entry and internationalization: The case of Slovenian SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 52-73.
299. Sala-i-Martin, X., & Schwab, K. (2011). *The Global Competitiveness Report: 2011–2012*. EE.UU: World Economic Forum.
300. Salehan, M., Kim, D. J., & Lee, J.-N. (2018). Are there any relationships between technology and cultural values? A country-level trend study of the association between information communication technology and cultural values. *Information & Management*, 1-21.
301. Salehan, M., Kim, D. J., & Lee, J.-N. (2018). Are there any relationships between technology and cultural values? A country-level trend study of the association between information communication technology and cultural values. *Information & Management*, 1-21.
302. Samuelson, P. (1948). International trade and the equalisation of factor prices. *The Economic Journal*, 58, 230, 163-184.
303. Samuelson, P. (1971). Ohlin was Right. *Swedish Journal of Economics*, 365-384.
304. Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2006). Economía. En P. Samuelson, & W. Nordhaus, *Los Tipos de Cambio y el Sistema Financiero Internacional*. México: McGraw-Hill, Decimoctava Edición.
305. Sanna-Randaccio, F., & Veugelers, R. (2007). Multinational knowledge spillovers with decentralised R&D: A game-theoretic approach. *Journal of International Business Studies*, 38 (1), 47-63.
306. Santos, L. (2014). *Factores de éxito de la internacionalización de las empresas del mueble en Andalucía*. Córdoba-España: Universidad de Córdoba.
307. Schuler, R. (2000). The internationalization the human resource management. *Journal of International Management*, 239-260.
308. Schumpeter, J. A., & Opie, R. ((1983) [1934]). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction Books, New Brunswick. New Jersey: ISBN 9780878556984. Translated from the 1911 original German, Theorie der wirts chaftlichen Entwicklung.
309. Sebastian, J. (2009). El papel de la cooperación en la internacionalización de la I+D. *Ide@s CONCYTEG*, 1121-1137.

310. Segura, J., Manzanilla, L., & Ovalles, L. (2016). Internationalization and competitive advantages in smes in the exporting sector of Sinaloa Mexico. *Desarrollo gerencial*, 19-34.
311. Sehnem, S., Lazzarotti, F., & Bencke, F. (2016). Sustainable practices and eco-innovations adopted by industrial companies. *Int. J. Innov. 4 (2)*, 42-58.
312. SENPLADES. (2012). *Transformación de la matriz productiva. Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).
313. Sigala, L., & Mirabal, A. (2011). Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: revisión de teorías divergentes. *Compendium*, 61-79.
314. Silva, Afonso y Africano. (2013). Economic performance internacional trade engagement: the case of Portuguese manufacturing firms. *International Economics and Economic Policy*, 521-547.
315. Silva, J., Rodríguez, P., & Hernández, P. (2011). Efectos de la innovación y el capital humano en el desempeño organizacional. Una revisión de la literatura. *Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades*, 1-16.
316. Smith, A. (1994). *Investigación Sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica. Cuarta reimpresión de la primera edición en español.
317. Smith, W. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623.
318. Steinberg, F. (19 de 11 de 2011). *La Nueva Teoría del Comercio Internacional y la Política Comercial Estratégica*. Obtenido de Libros gratuitos de economía: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/fs/fs.doc>
319. Steinberg, F. (11 de noviembre de 2017). *La Nueva Teoría del Comercio Internacional y la Política Comercial Estratégica*. Obtenido de Libros Gratuitos de Economía: Steinberg, Federico (2004): *La Nueva Teoría del Comercio Internacional y la Pol*www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/fs/fs.doc
320. Suarez-Ortega, S., García-Cabrera, A., & Knight. (2016). En la internacionalización hacia países en desarrollo: ¿qué cuestiones básicas han de tener presentes las empresas. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 37-44.
321. Suárez-Ortega, S., García-Cabrera, A., & Knight, G. (2016). En la internacionalización hacia países en desarrollo: ¿qué cuestiones básicas han de tener presentes las empresas españolas? *Emprendimiento y negocios internacionales*, 37-44.
322. Sunkel, O., & Paz, P. (1988). *El Subdesarrollo Latinoamericano y la Teoría del Desarrollo*. México: Siglo XXI Editores, Vigésimosegunda Edición.

323. Supercias. (14 de 05 de 2018). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro*. Obtenido de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4/Estudio+Sectorial+Manufacturas+Final.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1a434>
324. Tabares, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de internacionalización de las Pymes. *Pensamiento y gestión*, 67-92.
325. Thite, M. (2012). Strategic global human resource management: case study of an emerging Indian multinational. *Human Resource Development International*, 239-247.
326. Thite, M., Wilkinson, A., & Shah, D. (2012). Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies-A conceptual framework. *Journal of International Management*, 251-258.
327. Thomson, D. (1992). *The Pocket Oxford Dictionary of Current English*. Oxford: Ed. Clarendon Press.
328. Thompson, A. A., & Strickland, A. . (2004). Administración estratégico: textos y casos. In *Administración estratégico: textos y casos*.
329. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2012). Planeación Estratégica En Las Empresas. *Revista de Historia Industrial*.
330. Torrent-Sellens y Ficapal-Cusí. (2010). ¿Nuevas fuentes co-innovadoras de la productividad empresarial? *Innovar*, 111-124.
331. Torrent-Sellens, J., & Ficapal-Cusí, P. (2010). Tic, co-innovación y productividad empresarial: Evidenciaempírica para cataluña y comparación internacional de resultados. *Revista de Economía Mundial*, 26, 203–233.
332. Torres. (2015). La exportación discontinua en las Pymes chilenas proveedoras de tecnología. *pensamiento y gestión*, 1-29.
333. Torres, L. (2016). *Desafíos en la internacionalización de una plataforma tecnológica de consumo colaborativo logístico*. Buenos Aires-Argentina: Universidad San Andrés.
334. TradeMap. (13 de mayo de 2018). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||160414||6|1|1|2|1||2|1|1
335. Tranfield, D., & Denyer, D. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *Br. J. Manage.* 14 (3), 207-220.

336. Trujillo, M., Rodríguez, D. G., & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Administración. Borradores de investigación*, 1-72.
337. Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de las empresas*. Perú: Documentos de Investigación: Facultad de Administración. Universidad del Rosario.
338. Urbano, D., Toledano, N., & Ribeiro-Soriano, D. (2010). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en la Pymes. *Universia business review-Actualidad económica*, 116-130.
339. Velasco, R. (1992). Internacionalización de la Industria Española: Estrategias y Políticas. *Economía Industrial*, 287, 41-51.
340. Vera, B. (2018). *Políticas públicas aplicadas en la pesca industrial atunera del Ecuador*.
341. Verbeke, A., & Brugman, P. (2009). Triple-testing the quality of multinationality–performance research: An internalization theory perspective. *International Business Review*, 18 (3) , 265–275.
342. Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in Cycle. *Quarterly Journal of Economics* 80, 190-270.
343. Vernon, R. (1974). The location of economic activity. En J. Dunning, *Economic Analysis and Multinational Enterprises* (págs. 89-114). Londres: Praeger.
344. Vigier, H., Martínez, L., Guercio, B., & Corzo, L. (2016). La internacionalización de las PyMEs como factor explicativo del financiamiento externo. *Universidad Provincial del Sudoeste*, 1-21.
345. Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en Dirección y Economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.
346. Villarreal, R. (1986). *La Contrarrevolución Monetarista. Teoría, Política Económica e Ideología del Neoliberalismo*. México: Fondo de Cultura Económica-Océano, Primera Edición.
347. Vinodh, S., Arvind, K., & Somanaathan, M. (2011). Tools and techniques for enabling sustainability through lean initiatives. *Clean Technol. Environ. Policy* 13 (3), 469-479.
348. von der Gracht, H. A. (2012). Consensus measurement in Delphi studies. Review and implications for future quality assurance. *Technological Forecasting and Social Change*, 1525–1536. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.013>

349. Wilkinson, J., & Rocha, R. (2013). Tendencias de las agroindustrias, patrones e impactos en el desarrollo. En FAO, *Agroindustrias para el desarrollo* (págs. 51-102). Roma: FAO.
350. Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York, NY: Free Press.
351. Wolcott, H. (2009). *Writing Up Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA.: 3rd ed. Sage Publication.
352. Wynarczyk, P., Piperopoulos, P., & McAdam, M. (2013). Open innovation in small and medium-sized enterprises: an overview. *Int. Small Bus. J.* 31 (3), 240-255.
353. Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00216.x>
354. Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (Segunda ed., Vol. 5). London: Sage: Applied Social Research Methods Series.
355. Yongyoon, S., & Moon-Soo, K. (2014). Internationally leading SMEs vs. internationalized SMEs: Evidence of success factors from South Korea . *International Business Review*, 115-129.
356. Zambrano, A. (2017). *APLICACIÓN DE NORMATIVAS PARA EXPORTAR ATÚN DESDE ECUADOR AL MERCADO DE ITALIA MEDIANTE EL SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS (SGPPLUS)*. Universidad Técnica de Machala.
357. Zúñiga, S., Mejillones, M., Ávila, J., & Pazmiño, H. (2012). *Desarrollo de un plan estratégico de marketing para la internacionalización y comercialización del pescado ecuatoriano adaptado a las exigencias del consumidor hacia el mercado alemán*. Ecuador: Facultad de Economía y Negocios.

Anexos

Anexo 1. Método Delphi, cuestionario para determinar medida de éxito en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas y factores claves para el éxito en la internacionalización de las empresas. Oleada 1.

	
Universidad de Córdoba	
Programa de Doctorado: Ciencias Sociales y Jurídicas. Línea de investigación: Tendencias actuales del Derecho y la Economía. Departamento: Estadística, Econometría, Investigación Operativa, Organización de Empresas y Economía Aplicada.	
Cuestionario: Medida de éxito en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas	
Oleada 1. Nombre / Identificador: _____ Fecha: ---/---/---	
Objetivo: Crear y validar un modelo predictivo de éxito en la internacionalización de las empresas.	
Indicaciones: Indique y señale según escala Likert (1=Totalmente en desacuerdo, 2=Bastante en desacuerdo, 3=En desacuerdo, 4=Indiferente, 5=De acuerdo, 6=Bastante de acuerdo, 7=Totalmente de acuerdo) en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con incluir cada uno de estos componentes como medida de éxito en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas.	
La internacionalización de las empresas se define como una estrategia de crecimiento empresarial por medio de la diversificación geográfica internacional, que permite disminuir el riesgo, ampliar la demanda, incrementar los ingresos, establecer economías de escala, fortalecer la marca, manejar momentos de crisis y alargar el ciclo de vida del producto, favoreciendo a la innovación y especialización.	
Medida de éxito: internacionalización de las empresas	Medida de éxito: internacionalización de las empresas
Escala	Escala
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
X01 Volumen de exportaciones en aumento.	X13 Costos de producción y distribución optimizados.
X02 Mayor número de socios comerciales.	X14 Alta diversificación de los productos.
X03 En el marco de sus objetivos, desarrolla investigación de mercado y estructura estratégica de entrada a nuevos mercados.	X15 Cuenta con sistema integrado de control de la cadena de valor (captura, producción, comercialización, distribución).
X04 Presencia en mercados considerados más exigentes.	X16 Evolución empresarial positiva en comparación con la competencia.
X05 Preferencia del consumidor internacional por el producto en relación con	X17 Alto nivel de influencia empresarial en la articulación de políticas públicas y gremiales.
X06 Características del producto acorde con las exigencias de la demanda.	X18 Planta procesadora y sistema de distribución integrados y tecnificados.
X07 Práctica empresarial que conjugue la sostenibilidad económica, social, productiva y ambiental.	X19 Empresa miembro de consorcios, asociaciones u otros gremios con gestiones eficientes.
X08 La empresa cumple con eficiencia y eficacia pedidos extras.	X20 Contrato/alianza/convenio con empresas proveedoras de materias primas y otros materiales de alta calidad y líderes en el mercado nacional e internacional.
X09 Evolución positiva de las utilidades.	X21 Mayor número de certificaciones nacionales e internacionales.
X10 Capacidad empresarial para cubrir la demanda de nuevos mercados.	X22 Permanencia ininterrumpidas en el mercado internacional.
X11 Capital tecnológico y físico de punta.	X23 Alto grado de inversión en investigación y tecnología.
X12 Acceso rápido a líneas de crédito.	X24 Capital humano cualificado.
No_ Si_ ¿Cuáles?	
XX01 ¿Cree que falta alguna medida de éxito en la internacionalización de las empresas?	



Universidad de Córdoba

Programa de Doctorado: Ciencias Sociales y Jurídicas. **Línea de investigación:** Tendencias actuales del Derecho y la Economía. **Departamento:** Estadística, Econometría, Investigación Operativa, Organización de Empresas y Economía Aplicadas.

Cuestionario: Factores de éxito en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas

Indicaciones: Indique y señale según escala Likert (1=Totalmente en desacuerdo, 2=Bastante en desacuerdo, 3=En desacuerdo, 4=Indiferente, 5=De acuerdo, 6=Bastante de acuerdo, 7=Totalmente de acuerdo) en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con incluir cada uno de estos componentes como factor de éxito en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas.

Sostenibilidad social y ambiental son estrategias de desarrollo que satisfacen las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades en el ámbito económico, social y ambiental.

Factor de éxito: Sostenibilidad ambiental y social	Escala							Factor de éxito: Sostenibilidad ambiental y social	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
C01 Mayor número de certificaciones internacionales.								C08 Hoja de ruta compartida con sus miembros para implementar mejoras propuestas.							
C02 Protocolos sobre el manejo de desechos.								C09 Existencia de departamento de seguridad ocupacional.							
C03 Asignación presupuestaria para implementar certificaciones internacionales.								C10 Incorporación de programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental.							
C04 Existencia de grupo evaluador calificado del sistema y proceso certificador dentro de la								C11 Existencia de sistema integral de manejo de procesos.							
C05 Mecanismos internos de monitoreo y control de todos los procesos certificados.								C12 Existencia del sistema de trazabilidad del producto.							
C06 Alto grado de sostenibilidad social y ambiental.								C13 Existencia de políticas e instrumentos legales públicas y empresariales sobre la							
C07 Sistema de control de seguridad ocupacional.								C14 Implementación de sistemas de calidad competitivos.							

No__ Sí__ ¿Cuáles?

CX01 ¿Cree que falta algún factor de éxito sobre la sostenibilidad social y ambiental de las empresas?

La investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). *Investigación*: indagación original planificada que persiga descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico y tecnológico. *Desarrollo*: aplicación de los resultados de la investigación o de cualquier otro tipo de conocimiento científico para la fabricación de nuevos materiales o productos o para el diseño de nuevos procesos o sistemas de producción, así como para la mejora tecnológica sustancial de materiales, productos, procesos o sistemas preexistentes. *Innovación tecnológica*: actividad cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de los ya

Factor de éxito: I+D+i	Escala							Factor de éxito: I+D+i	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
I01 Intervención de Universidades, Instituciones y/o Asociaciones gremiales en programas de								I08 Evaluación continua de los retornos económicos en concurrencias competitivas.							
I02 Estrategia de innovación incluida en los objetivos de la empresa.								I09 Presupuestos asignados para la I+D+i.							
I03 Personal experimentado en propiedad industrial e intelectual.								I10 Equipamiento científico técnico e infraestructura en I+D+i.							
I04 Número de patentes registradas.								I11 Número de programas de I+D+i implementados.							
I05 Presencia integral de procesos de innovación en todas las etapas de la cadena de								I12 Presupuestos para puesta en marcha de nuevos productos.							
I06 Intensidad de la inversión en I+D+i.								I13 Financiamiento público y/o privado para I+D+i.							
I07 Alto grado de sistematización integrado de la I+D+i.								I14 Existencia de departamento de I+D+i.							

No__ Sí__ ¿Cuáles?

IX01 ¿Cree que falta algún factor de éxito sobre la I+D+i de las empresas?



Universidad de Córdoba

Programa de Doctorado: Ciencias Sociales y Jurídicas. **Línea de investigación:** Tendencias actuales del Derecho y la Economía.

Departamento: Estadística, Econometría, Investigación Operativa, Organización de Empresas y Economía Aplicada.

Financiamiento es un crédito oficial, donde la empresa recurre a instituciones financieras públicas o privadas, nacionales o extranjeras para financiar actividades de exportación, es una de las medidas más utilizadas para fomentar la venta al exterior de los productos de fabricación nacional.

Factor de éxito: Financiamiento	Escala							Factor de éxito: Financiamiento	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
F01 Agente de crédito por gozar de buena salud crediticia.								F07 Repotenciamiento de flota pesquera con créditos blandos y a largo plazo.							
F02 Respaldo crediticio suficiente con activos y reservas de capital.								F08 Fácil captación de financiamiento público u/o privado para estudios de mercado.							
F03 Capacidad financiera para desarrollar proyectos de innovación.								F09 Elaboración de proyectos técnicamente justificados como sustento para adquisición.							
F04 Poseer recursos para incorporar nueva certificación internacional que facilite.								F10 Programas de financiamiento a largo plazo debidamente sustentados.							
F05 Existencia de fuentes de financiamiento público u/o privado.								F11 Análisis periódico de la estructura del capital.							
F06 Capacidad para utilizar proyectos ejecutables como respaldo crediticio.								F12 Evaluación continuos del manejo de capital.							
F01 ¿Cree que falta algún factor de éxito sobre financiamiento de las empresas?	No <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> ¿Cuáles?														

La Gestión de Recursos Humanos implica atender las inquietudes del momento, manteniendo una perspectiva a largo plazo en mente, mejorar y cambiar continuamente actividades que requieren tiempo para establecerse y producir resultados. Incluye a todos: personas que gestionan actividades, políticas y prácticas que las empresas pueden utilizar para competir efectivamente ahora, y las muchas fuerzas cambiantes (por ejemplo, nuevos competidores, nueva tecnología, problemas de reestructuración empresarial, legales y sociales) que las organizaciones deben comprender y responder a.

Factor de éxito: Gestión de recursos humanos	Escala							Factor de éxito: Gestión de recursos humanos	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
G01 Capacidad técnica e innovadora de los								G19 Sistemas de gestión logísticos adecuados.							
G02 Grado académico en comercio exterior o a fin del personal de comercio exterior.								G20 Prestigio reconocido del Líder y equipo directivo.							
G03 Análisis sistemático de exigencias de la								G21 Agilidad para gestionar contratos.							
G04 Desarrollo del marketing relacional con organismos, consorcios o asociaciones que promuevan la internacionalización.								G22 Enfoque y dirección del personal en la consecución de los objetivos propuestos por la empresa.							
G05 Implementación de normas laborales justas.								G23 Desarrollo y promoción de trabajo en							
G06 Fomento de las relaciones interpersonales de todo el personal de la empresa por medio de								G24 Estudio técnico del método de selección de entrada a mercados internacionales.							
G07 Estructura orgánica correctamente diseñada, con líneas de dirección, canales de comunicación y lineamientos relacionales claramente definidos.								G25 Vínculo profesional de los directivos con gremios, asociaciones, cámaras y demás organismos públicos y/o privados que promuevan apoyo comercial, asesoría técnica.							
G08 Fortalecimiento permanente de resiliencia del personal con la empresa.								G26 Experiencia y uso adecuado de estrategias de gestión de talento humano.							
G09 Decisión de invertir en mercados con menor riesgo o con estabilidad económica, política, social, financiera y jurídica.								G27 Implementación de estrategias de perfeccionamiento de recursos con base a evaluaciones continuas.							
G10 Reclutamiento de personal experimentado de la competencia.								G28 Alto nivel de cumplimiento de la planificación estratégica en recursos humanos.							
G11 Integrantes del equipo de I+D+i con experiencia reconocida.								G29 Generación de un ambiente laboral eficiente y armonioso.							
G12 Generación de condiciones institucionales íntegras para reclutamiento, selección, evaluación.								G30 Equipo de trabajo comprometido y competente acorde con los objetivos.							
G13 Buen uso de las capacidades del talento humano y de los recursos de la empresa.								G31 Objetivos desafiantes, reconocimiento de logros y metas alcanzadas.							
G14 Elaboración y ejecución de planes de desarrollo por áreas de trabajo.								G32 Sistema de contratación laboral calificado del personal.							
G15 Incorporación de iniciativas creativas para el desarrollo del negocio.								G33 Procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades empresariales.							
G16 Actualización continua y correcta triangulación de misión, visión y objetivos institucionales.								G34 Evaluación sistemática y permanente al personal, orientado hacia el perfeccionamiento.							
G17 Promoción de la gestión que aproveche oportunidades, negociación y vinculación con las								G35 Protocolos de evaluación del talento humano por áreas de trabajo que canalicen							
G18 Motivación, apoyo y administración eficaces para aumentar productividad y competitividad.								G36 Implementación de procesos que eviten la fuga de cerebros (estímulos financieros y no							
GX01 ¿Cree que falta algún factor de éxito en la gestión de recursos humanos de las empresas?	No <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> ¿Cuáles?														



Universidad de Córdoba

Programa de Doctorado: Ciencias Sociales y Jurídicas. **Línea de investigación:** Tendencias actuales del Derecho y la Economía. **Departamento:** Estadística, Econometría, Investigación Operativa, Organización de Empresas y Economía Aplicada.

Tecnología de la información y comunicación (TIC) son todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos, tales como: computadoras, teléfonos móviles, televisores, reproductores portátiles de audio y video o consolas de juego. Ofrecen muchos servicios como: correo electrónico, búsqueda de información, banca online, comercio electrónico, etc.

Factor de éxito: TIC	Escala							Factor de éxito: TIC	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
T01 Presencia en el ciber espacio con página web corporativa actualizada e interactiva.								T07 Presencia de un sofisticado sistema de mercadeo.							
T02 Alta Frecuencia de comunicaciones y avistamientos en la web.								T08 Medios informáticos de promoción de los productos.							
T03 Protocolos sobre el manejo de factores de información que distancian a la empresa de los mercados (idioma, cultura, política).								T09 Base de datos electrónico de clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones.							
T04 Evaluación permanente de la estructura tecnológica corporativa.								T10 Alta experiencia en transferencia de tecnología.							
T05 Medios de comunicación e información ágiles y efectivos.								T11 Sistema informático integrado de trazabilidad del producto.							
T06 Interfaz electrónico para realizar pedidos y ventas por internet.								T12 Proceso de transformación de información y comunicación física a digital.							

TX01 ¿Cree que falta algún factor de éxito en la internacionalización de las empresas? No ___ Sí ___ ¿Cuáles?

La Localización empresarial es el lugar donde se establece la industria. Las industrias que fabrican productos más demandados se situarán más próximas a la demanda o en un lugar central para abastecer a la mayor cantidad de población, abaratando costos de transporte, materias primas y mano de obra.

Factor de éxito: Localización	Escala							Factor de éxito: Localización	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
L01 Ubicación estratégica de planta procesadora.								L06 Instalaciones de almacenamiento en el extranjero.							
L02 Ubicación privilegiada de flota pesquera.								L07 Espacio físico donde se coordinen actividades estratégicas en el exterior.							
L03 Presencia de puertos con tecnología de punta e infraestructura adecuada para embarques y almacenamiento.								L08 Mayor cantidad de empresas que prestan servicios o son proveedores de bienes se localizan cerca de las empresas.							
L04 Cercanía de la empresa con países con demanda creciente.								L09 Localización estratégica ayuda a diversificar el riesgo de las operaciones.							
L05 Cercanía de la empresa procesadora con puertos competitivos.															

LX01 ¿Cree que falta algún factor de éxito sobre la localización de las empresas? No ___ Sí ___ ¿Cuáles?

La Infraestructura empresarial es el conjunto de elementos que hacen que una organización o actividad funcionen correctamente. Una infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.

Factor de éxito: Infraestructura empresarial	Escala							Factor de éxito: Infraestructura empresarial	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
IT01 Capacidad operativa suficiente para nuevos retos.								IT06 Alta capacidad de procesamiento de materia prima.							
IT02 Sistema de evaluación continuo del uso de tecnología en toda la infraestructura empresarial.								IT07 Potencialidades de crecimiento de la empresa.							
IT03 Contratos que aseguren la calidad en la cadena de abasto.								IT08 Diversificación de la capacidad de producción.							
IT04 Acondicionamiento técnico y tecnológico de almacenamiento y traslado de cargo en el								IT09 Flota pesquera calificada técnicamente o como reemplazo garantías que lo respalde.							
IT05 Existencia de garantías en la correcta distribución del producto a destino final.								IT10 Planta de procesamiento y empaquetado moderno de alta tecnología.							

ITX01 ¿Cree que falta algún factor de éxito sobre la infraestructura empresarial de las empresas? No ___ Sí ___ ¿Cuáles?

Anexo 2. Resultados de la Encuesta Delphi. Oleada 1.

Variables	Resumen resultados							Suma	Análisis estadístico						
	1	2	3	4	5	6	7		Mediana	N.º resp.	Media	Cuartil Q1	Cuartil Q2	Cuartil Q3	Intercuartil
X01	0	0	1	0	2	9	5	17	6	17	6.00	6	6	7	1
X02	0	0	0	0	1	12	4	17	6	17	6.18	6	6	6	0
X03	0	0	0	0	1	7	8	16	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
X04	0	0	0	0	3	3	11	17	7	17	6.47	6	7	7	1
X05	1	0	0	1	2	11	2	17	6	17	5.59	6	6	6	0
X06	0	0	0	0	3	4	10	17	7	17	6.41	6	7	7	1
X07	0	0	0	2	0	6	9	17	7	17	6.29	6	7	7	1
X08	0	0	0	1	4	9	2	16	6	16	5.75	5	6	6	1
X09	0	0	1	0	6	3	7	17	6	17	5.88	5	6	7	2
X10	0	0	0	0	3	9	5	17	6	17	6.12	6	6	7	1
X11	0	0	0	0	1	7	9	17	7	17	6.47	6	7	7	1
X12	0	0	0	1	1	2	13	17	7	17	6.59	7	7	7	0
X13	0	0	0	0	3	8	6	17	6	17	6.18	6	6	7	1
X14	0	0	0	2	3	8	4	17	6	17	5.82	5	6	6	1
X15	0	0	0	1	1	7	8	17	6	17	6.29	6	6	7	1
X16	0	0	0	0	2	3	12	17	7	17	6.59	6	7	7	1
X17	0	0	0	0	6	8	3	17	6	17	5.82	5	6	6	1
X18	0	0	0	1	1	10	5	17	6	17	6.12	6	6	7	1
X19	0	0	0	1	1	10	5	17	6	17	6.12	6	6	7	1
X20	0	0	0	1	0	12	4	17	6	17	6.12	6	6	6	0
X21	0	0	0	1	1	7	8	17	6	17	6.29	6	6	7	1
X22	0	0	0	0	2	2	13	17	7	17	6.65	7	7	7	0
X23	0	0	1	0	2	8	5	16	6	16	5.94	6	6	6.25	0.25
X24	0	0	0	0	1	2	14	17	7	17	6.76	7	7	7	0
C01	0	0	0	0	1	7	8	16	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
C02	0	0	0	0	2	5	9	16	7	16	6.44	6	7	7	1
C03	0	0	0	0	2	9	5	16	6	16	6.19	6	6	7	1
C04	0	0	0	0	2	9	4	15	6	15	6.13	6	6	6.5	0.5
C05	0	0	0	0	6	7	3	16	6	16	5.81	5	6	6	1
C06	0	0	0	0	1	4	11	16	7	16	6.63	6	7	7	1
C07	0	0	0	0	2	11	3	16	6	16	6.06	6	6	6	0
C08	0	0	0	0	3	8	5	16	6	16	6.13	6	6	7	1
C09	0	0	0	0	2	11	2	15	6	15	6.00	6	6	6	0
C10	0	0	0	0	0	5	11	16	7	16	6.69	6	7	7	1
C11	0	0	0	0	0	6	10	16	7	16	6.63	6	7	7	1
C12	0	0	0	0	1	2	13	16	7	16	6.75	7	7	7	0
C13	0	0	0	0	0	4	12	16	7	16	6.75	6.75	7	7	0.25
C14	0	0	0	0	0	7	9	16	7	16	6.56	6	7	7	1
I01	0	0	0	0	1	6	8	15	7	15	6.47	6	7	7	1
I02	0	0	0	0	0	10	6	16	6	16	6.38	6	6	7	1
I03	0	0	0	0	0	5	11	16	7	16	6.69	6	7	7	1
I04	0	0	0	0	3	7	6	16	6	16	6.19	6	6	7	1
I05	0	0	0	0	1	5	10	16	7	16	6.56	6	7	7	1

I06	0	0	0	0	0	2	14	16	7	16	6.88	7	7	7	0
I07	0	0	0	0	1	1	13	15	7	15	6.80	7	7	7	0
I08	0	0	0	0	7	4	5	16	6	16	5.88	5	6	7	2
I09	0	0	0	0	0	10	6	16	6	16	6.38	6	6	7	1
I10	0	0	0	0	0	5	11	16	7	16	6.69	6	7	7	1
I11	0	0	0	0	1	10	4	15	6	15	6.20	6	6	6.5	0.5
I12	0	0	0	0	1	8	7	16	6	16	6.38	6	6	7	1
I13	0	0	0	0	0	3	13	16	7	16	6.81	7	7	7	0
I14	0	0	0	0	0	1	15	16	7	16	6.94	7	7	7	0
F01	0	0	0	0	1	9	6	16	6	16	6.31	6	6	7	1
F02	0	0	0	0	2	10	4	16	6	16	6.13	6	6	6.25	0.25
F03	0	0	0	0	1	6	7	14	6.5	14	6.43	6	6.5	7	1
F04	0	0	0	0	2	7	7	16	6	16	6.31	6	6	7	1
F05	0	0	0	0	0	4	12	16	7	16	6.75	6.75	7	7	0.25
F06	0	0	0	0	1	5	10	16	7	16	6.56	6	7	7	1
F07	0	0	0	0	7	4	5	16	6	16	5.88	5	6	7	2
F08	0	0	0	0	2	4	10	16	7	16	6.50	6	7	7	1
F09	0	0	0	0	8	5	3	16	5.5	16	5.69	5	5.5	6	1
F10	0	0	0	0	1	6	9	16	7	16	6.50	6	7	7	1
F11	0	0	0	1	4	9	2	16	6	16	5.75	5	6	6	1
F12	0	0	0	0	4	9	3	16	6	16	5.94	5.75	6	6	0.25
G01	0	0	0	0	1	5	10	16	7	16	6.50	6	7	7	1
G02	0	0	0	0	2	10	4	16	6	16	6.13	6	6	6.25	0.25
G03	0	0	0	0	1	7	8	16	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
G04	0	0	0	0	0	7	9	16	7	16	6.56	6	7	7	1
G05	0	0	0	0	0	3	13	16	7	16	6.81	7	7	7	0
G06	0	0	0	1	1	12	2	16	6	16	5.94	6	6	6	0
G07	0	0	0	0	1	8	6	15	6	15	6.33	6	6	7	1
G08	0	0	0	0	1	8	7	16	6	16	6.38	6	6	7	1
G09	0	0	0	0	1	13	2	16	6	16	6.06	6	6	6	0
G10	0	0	0	0	2	7	7	16	6	16	6.31	6	6	7	1
G11	0	0	0	0	1	7	8	16	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
G12	0	0	0	0	4	7	5	16	6	16	6.06	5.75	6	7	1.25
G13	0	0	0	0	0	7	9	16	7	16	6.56	6	7	7	1
G14	0	0	0	0	1	9	6	16	6	16	6.31	6	6	7	1
G15	0	0	0	1	1	10	4	16	6	16	6.06	6	6	6.25	0.25
G16	0	0	0	0	2	8	4	14	6	14	6.14	6	6	6.75	0.75
G17	0	0	0	1	1	9	4	15	6	15	6.07	6	6	6.5	0.5
G18	0	0	0	0	1	8	6	15	6	15	6.33	6	6	7	1
G19	0	0	0	0	0	8	8	16	6.5	16	6.50	6	6.5	7	1
G20	0	0	0	0	4	6	6	16	6	16	6.13	5.75	6	7	1.25
G21	0	0	0	0	2	7	6	15	6	15	6.27	6	6	7	1
G22	0	0	0	0	2	8	6	16	6	16	6.25	6	6	7	1
G23	0	0	0	0	2	7	7	16	6	16	6.31	6	6	7	1
G24	0	0	0	0	2	8	6	16	6	16	6.25	6	6	7	1

G25	0	0	0	0	5	6	5	16	6	16	6.00	5	6	7	2
G26	0	0	0	0	1	8	7	16	6	16	6.38	6	6	7	1
G27	0	0	0	0	0	7	9	16	7	16	6.56	6	7	7	1
G28	0	0	0	0	4	7	5	16	6	16	6.06	5.75	6	7	1.25
G29	0	0	0	1	0	8	7	16	6	16	6.31	6	6	7	1
G30	0	0	0	0	1	3	12	16	7	16	6.69	6.75	7	7	0.25
G31	0	0	0	0	2	10	4	16	6	16	6.13	6	6	6.25	0.25
G32	0	0	0	0	1	12	3	16	6	16	6.13	6	6	6	0
G33	0	0	0	0	1	3	12	16	7	16	6.69	6.75	7	7	0.25
G34	0	0	0	0	1	7	8	16	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
G35	0	0	0	1	1	10	4	16	6	16	6.06	6	6	6.25	0.25
G36	0	0	0	0	0	3	13	16	7	16	6.81	7	7	7	0
T01	0	0	0	0	2	7	7	16	6	16	6.31	6	6	7	1
T02	0	0	0	0	5	5	6	16	6	16	6.06	5	6	7	2
T03	0	0	0	0	4	6	6	16	6	16	6.13	5.75	6	7	1.25
T04	0	0	0	0	3	6	7	16	6	16	6.25	6	6	7	1
T05	0	0	0	0	2	5	9	16	6.5	16	6.38	6	6.5	7	1
T06	0	0	0	0	0	3	13	16	7	16	6.81	7	7	7	0
T07	0	0	0	0	1	7	8	16	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
T08	0	0	0	0	4	7	5	16	6	16	6.06	5.75	6	7	1.25
T09	0	0	0	0	1	3	12	16	7	16	6.69	6.75	7	7	0.25
T10	0	0	0	0	1	7	8	16	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
T11	0	0	0	0	1	2	13	16	7	16	6.75	7	7	7	0
T12	0	0	0	0	2	4	10	16	7	16	6.50	6	7	7	1
L01	0	0	0	0	5	5	6	16	6	16	6.06	5	6	7	2
L02	0	0	0	0	4	7	5	16	6	16	6.06	5.75	6	7	1.25
L03	0	0	0	0	1	3	12	16	7	16	6.69	6.75	7	7	0.25
L04	0	0	0	0	2	8	6	16	6	16	6.25	6	6	7	1
L05	0	0	0	0	1	3	12	16	7	16	6.69	6.75	7	7	0.25
L06	0	0	1	0	7	4	2	14	5	14	5.43	5	5	6	1
L07	0	0	0	1	7	3	4	15	5	15	5.67	5	5	6.5	1.5
L08	0	0	0	1	6	5	4	16	6	16	5.75	5	6	6.25	1.25
L09	0	0	0	0	1	9	5	15	6	15	6.27	6	6	7	1
IT01	1	0	0	1	3	5	6	16	6	16	5.75	5	6	7	2
IT02	0	0	0	0	3	6	7	16	6	16	6.25	6	6	7	1
IT03	0	0	0	0	1	5	10	16	7	16	6.56	6	7	7	1
IT04	0	0	0	0	1	6	9	16	7	16	6.50	6	7	7	1
IT05	0	0	0	0	1	4	11	16	7	16	6.63	6	7	7	1
IT06	0	0	0	0	2	6	8	16	6.5	16	6.38	6	6.5	7	1
IT07	0	0	0	0	4	6	6	16	6	16	6.13	5.75	6	7	1.25
IT08	0	0	0	0	3	6	7	16	6	16	6.25	6	6	7	1
IT09	0	0	0	0	2	5	9	16	7	16	6.44	6	7	7	1
IT10	0	0	0	0	0	3	13	16	7	16	6.81	7	7	7	0

Anexo 3. Resultados de la Encuesta Delphi. Oleada 1. Nuevas variables propuestas por los expertos.

Variables nuevas, propuestas por los expertos	
X25	Apalancamiento a través de clústers
X26	Asociatividad de exportadores
X27	Cumplimiento de normativas y regulaciones nacionales e internacionales
X28	Estabilidad política, económica, social entre los países
X29	Evaluación de mercados potenciales con productos de demanda internacional
X30	Puntualidad y responsabilidad en las entregas de los productos
X31	Presencia en ferias internacionales
X32	Existencia de acuerdos comerciales entre los países
C15	Frecuencia y control del sistema de manejo
C16	Existencia de certificaciones ambientales
C17	Imagen corporativa orientada a la sostenibilidad ambiental y social
C18	Responsabilidad social a través de políticas
I15	Existencia de respaldos gubernamentales
I16	Personal con formación científico-técnica (químicos, industriales, etc)
F13	Existencia de socios, inversionistas, asesores extranjeros que financien proyectos y/o actividades de producción
F14	Financiamiento anual de recursos para mantenimiento y capacitación
G37	Generación de carrera profesional empresarial
G38	Generación de inclusión familiar y pertinencia empresarial
G39	Sueldos y salarios justos, acorde con experiencia profesional
T13	Posibilidad de intercambi comercial a través de la web
T14	Red social en varios idiomas
T15	Aplicativos móviles para registro y trazabilidad de productos
L10	Existencia de seguros de capital humano y empresarial
L11	Existencia de puertos de aguas profundas
L12	Acceso a la movilidad de los productos
IT11	Capacidad de almacenamiento
IT12	Personal técnicamente calificado para manejar imprevistos y desperfectos (mantenimiento)
IT13	enovables, con menor costo y contaminación

Anexo 4. Método Delphi, cuestionario para determinar medida de éxito en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas y factores claves para el éxito en la internacionalización de las empresas. Oleada 2.



Universidad de Córdoba

Programa de Doctorado: Ciencias Sociales y Jurídicas. **Línea de investigación:** Tendencias actuales del Derecho y la Economía. **Departamento:**

Cuestionario: Medida de éxito en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas

Oleada 2. Nombre / Identificador:

Fecha: ---/---/---

Objetivo: Validar los factores claves para el éxito en la internacionalización de las empresas atuneras.

Indicaciones: Señale según escala Likert en qué grado está de acuerdo: 1= Totalmente en desacuerdo 5= De acuerdo
o en desacuerdo con incluir cada uno de estos componentes como: 2= Bastante en desacuerdo 6= Bastante de acuerdo
medida de éxito en la internacionalización de las empresas atuneras 3= En desacuerdo 7= Totalmente de acuerdo
manabitas. 4= Indiferente

La internacionalización de las empresas se define como una estrategia de crecimiento empresarial por medio de la diversificación geográfica internacional, que permite disminuir el riesgo, ampliar la demanda, incrementar los ingresos, establecer economías de escala, fortalecer la marca, manejar momentos de crisis y alargar el ciclo de vida del producto, favoreciendo a la innovación y especialización.

Medida de éxito: internacionalización de las empresas	Escala							Medida de éxito: internacionalización de las empresas	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
X04 Presencia en mercados considerados más exigentes.								X25 Apalancamiento a través de clústers							
X06 Características del producto acorde con las exigencias de la demanda.								X26 Asociatividad con exportadores							
X07 Práctica empresarial que conjugue la sostenibilidad económica, social, productiva y ambiental.								X27 Cumplimiento de normativas y regulaciones nacionales e internacionales							
X11 Capital tecnológico y físico de punta.								X28 Estabilidad política, económica, social entre los países							
X12 Acceso rápido a líneas de crédito.								X29 Evaluación de mercados potenciales con productos de demanda internacional							
X16 Evolución empresarial positiva en comparación con la competencia.								X30 Puntualidad y responsabilidad en las entregas de los productos							
X22 Permanencia ininterrumpidas en el mercado internacional.								X31 Presencia en ferias internacionales							
X24 Capital humano cualificado.								X32 Existencia de acuerdos comerciales entre los países							

Cuestionario: Factores de éxito en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas

Indicaciones: Señale según escala Likert en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con incluir cada uno de estos componentes como medida de éxito en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas.

1= Totalmente en desacuerdo
2= Bastante en desacuerdo
3= En desacuerdo
4= Indiferente
5= De acuerdo
6= Bastante de acuerdo
7= Totalmente de acuerdo

Sostenibilidad social y ambiental son estrategias de desarrollo que satisfacen las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades en el ámbito económico, social y ambiental.

Factor de éxito: Sostenibilidad ambiental y social	Escala							Factor de éxito: Sostenibilidad ambiental y social	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
C02 Protocolos sobre el manejo de desechos								C14 Implementación de sistemas de calidad competitivos.							
C06 Alto grado de sostenibilidad social y								C15 Frecuencia y control del sistema de manejo							
C10 Incorporación de programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental.								C16 Existencia de certificaciones ambientales							
C11 Existencia de sistema integral de manejo de procesos.								C17 Imagen corporativa orientada a la sostenibilidad ambiental y social							
C12 Existencia del sistema de trazabilidad del producto.								C18 Responsabilidad social a través de políticas							
C13 Existencia de políticas e instrumentos legales públicas y empresariales sobre la sostenibilidad económica, social y ambiental.															

La investigación, desarrollo e innovación (I+D+i): *Investigación*; indagación original planificada que persiga descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico y tecnológico. *Desarrollo*; aplicación de los resultados de la investigación o de cualquier otro tipo de conocimiento científico para la fabricación de nuevos materiales o productos o para el diseño de nuevos procesos o sistemas de producción, así como para la mejora tecnológica sustancial de materiales, productos, procesos o sistemas preexistentes. *Innovación tecnológica*; actividad cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de los ya existentes.

Factor de éxito: I+D+i	Escala							Factor de éxito: I+D+i	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
I01 Intervención de Universidades, Instituciones y/o Asociaciones gremiales en programas de								I10 Equipamiento científico técnico e infraestructura en I+D+i.							
I03 Personal experimentado en propiedad industrial e intelectual.								I13 Financiamiento público y/o privado para I+D+i.							
I05 Presencia integral de procesos de innovación en todas las etapas de la cadena de valor.								I14 Existencia de departamento de I+D+i.							
I06 Intensidad de la inversión en I+D+i.								I 15 Existencia de respaldos gubernamentales							
I07 Alto grado de sistematización integrado de la I+D+i.								I16 Personal con formación científico-técnica (químicos, industriales, etc)							

Financiamiento es un crédito oficial, donde la empresa recurre a instituciones financieras públicas o privadas, nacionales o extranjeras para financiar actividades de exportación, es una de las medidas más utilizadas para fomentar la venta al exterior de los productos de fabricación nacional.

Factor de éxito: Financiamiento	Escala							Factor de éxito: Financiamiento	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
F05 Existencia de fuentes de financiamiento público y/o privado.								F11 Análisis periódico de la estructura del capital.							
F06 Capacidad para utilizar proyectos ejecutables como respaldo crediticio.								F12 Evaluación continuos del manejo de capital.							
F08 Fácil captación de financiamiento público y/o privado para estudios de mercado.								F13 Existencia de socios, inversionistas, asesores extranjeros que financien proyectos y/o actividades de producción							
F10 Programas de financiamiento a largo plazo debidamente sustentados.								F14 Financiamiento anual de recursos para mantenimiento y capacitación							

La Gestión de Recursos Humanos implica atender las inquietudes del momento, manteniendo una perspectiva a largo plazo en mente, mejorar y cambiar continuamente actividades que requieren tiempo para establecerse y producir resultados. Incluye a todos: personas que gestionan actividades, políticas y prácticas que las empresas pueden utilizar para competir efectivamente ahora, y las muchas fuerzas cambiantes (por ejemplo, nuevos competidores, nueva tecnología, problemas de reestructuración empresarial, legales y sociales) que las organizaciones deben comprender y responder a fin de garantizar que estén en condiciones de competir eficazmente a largo plazo.

Factor de éxito: Gestión de recursos humanos	Escala							Factor de éxito: Gestión de recursos humanos	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
G01 Capacidad técnica e innovadora de los directivos.								G33 Procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades empresariales.							
G04 Desarrollo del marketing relacional con organismos, consorcios o asociaciones que promuevan la internacionalización.								G36 Implementación de procesos que eviten la fuga de cerebros (estímulos financieros y no financieros)							
G05 Implementación de normas laborales justas.								G37 Generación de carrera profesional empresarial							
G13 Buen uso de las capacidades del talento humano y de los recursos de la empresa.								G38 Generación de inclusión familiar y pertinencia empresarial.							
G27 Implementación de estrategias de perfeccionamiento de recursos con base a evaluaciones continuas.								G39 Sueldos y salarios justos, acorde con experiencia profesional.							
G30 Equipo de trabajo comprometido y competente acorde con los objetivos empresariales.															

Tecnología de la información y comunicación (TIC), son todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos, tales como: computadoras, teléfonos móviles, televisores, reproductores portátiles de audio y video o consolas de juego. Ofrecen muchos servicios como: correo electrónico, búsqueda de información, banca online, comercio electrónico.

Factor de éxito: TIC	Escala							Factor de éxito: TIC	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
T06 Interfas electrónico para realizar pedidos y ventas por internet.								T13 Posibilidad de intercambio comercial a través de la web.							
T09 Base de datos electrónico de clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones.								T14 Red social en varios idiomas							
T11 Sistema informático integrado de trazabilidad del producto.								T15 Aplicativos móviles para registro y trazabilidad de productos.							
T12 Proceso de transformación de información y comunicación física a digital.															

Anexo 5. Resultados de la Encuesta Delphi. Oleada 2.

Códigos	Resumen resultados							Suma	Análisis estadístico						
	1	2	3	4	5	6	7		Mediana	N.º resp.	Media	Q1	Q2	Q3	Intercuartil
X04	0	0	0	0	3	3	11	17	7	17	6.47	6	7	7	1
X05	1	0	0	1	2	11	2	17	6	17	5.59	6	6	6	0
X06	0	0	0	0	3	4	10	17	7	17	6.41	6	7	7	1
X07	0	0	0	2	0	6	9	17	7	17	6.29	6	7	7	1
X08	0	0	0	1	4	9	2	16	6	16	5.75	5	6	6	1
X09	0	0	1	0	6	3	7	17	6	17	5.88	5	6	7	2
X10	0	0	0	0	3	9	5	17	6	17	6.12	6	6	7	1
X11	0	0	0	0	1	7	9	17	7	17	6.47	6	7	7	1
X12	0	0	0	1	1	2	13	17	7	17	6.59	7	7	7	0
X13	0	0	0	0	3	8	6	17	6	17	6.18	6	6	7	1
X14	0	0	0	2	3	8	4	17	6	17	5.82	5	6	6	1
X15	0	0	0	1	1	7	8	17	6	17	6.29	6	6	7	1
X16	0	0	0	0	2	3	12	17	7	17	6.59	6	7	7	1
X17	0	0	0	0	6	8	3	17	6	17	5.82	5	6	6	1
X18	0	0	0	1	1	10	5	17	6	17	6.12	6	6	7	1
X19	0	0	0	1	1	10	5	17	6	17	6.12	6	6	7	1
X20	0	0	0	1	0	12	4	17	6	17	6.12	6	6	6	0
X21	0	0	0	1	1	7	8	17	6	17	6.29	6	6	7	1
X22	0	0	0	0	2	2	13	17	7	17	6.65	7	7	7	0
X23	0	0	1	0	2	8	5	16	6	16	5.94	6	6	6.25	0.25
X24	0	0	0	0	1	2	14	17	7	17	6.76	7	7	7	0
C02	0	0	0	0	2	13	2	17	6	17	6.00	6	6	6	0
C06	0	0	0	1	4	4	8	17	6	17	6.12	5	6	7	2
C10	0	0	0	1	3	3	10	17	7	17	6.29	5.75	7	7	1.25
C11	0	0	0	1	4	6	6	17	6	17	6.00	5	6	7	2
C12	0	0	0	1	5	5	6	17	6	17	5.94	5	6	7	2
C13	0	0	0	0	3	8	6	17	6	17	6.18	6	6	7	1
C14	0	0	0	0	2	5	10	17	7	17	6.47	6	7	7	1
C15	0	0	0	0	1	8	8	17	6	17	6.41	6	6	7	1
C16	0	0	0	1	4	5	7	17	6	17	6.06	5	6	7	2
C17	0	0	1	4	3	7	2	17	6	17	5.29	4	5.5	6	2
C18	0	0	1	4	3	4	5	17	6	17	5.47	4	5.5	6.25	2.25

Códigos	Resumen resultados							Suma	Análisis estadístico						
	1	2	3	4	5	6	7		Mediana	N.º resp.	Media	Q1	Q2	Q3	Intercuartil
I01	0	0	0	0	1	6	8	15	7	15	6.47	6	7	7	1
I02	0	0	0	0	0	10	6	16	6	16	6.38	6	6	7	1
I03	0	0	0	0	0	5	11	16	7	16	6.69	6	7	7	1
I04	0	0	0	0	3	7	6	16	6	16	6.19	6	6	7	1
I05	0	0	0	0	1	5	10	16	7	16	6.56	6	7	7	1
I06	0	0	0	0	0	2	14	16	7	16	6.88	7	7	7	0
I07	0	0	0	0	1	1	13	15	7	15	6.80	7	7	7	0
I08	0	0	0	0	7	4	5	16	6	16	5.88	5	6	7	2
I09	0	0	0	0	0	10	6	16	6	16	6.38	6	6	7	1
I10	0	0	0	0	0	5	11	16	7	16	6.69	6	7	7	1
I11	0	0	0	0	1	10	4	15	6	15	6.20	6	6	6.5	0.5
I12	0	0	0	0	1	8	7	16	6	16	6.38	6	6	7	1
I13	0	0	0	0	0	3	13	16	7	16	6.81	7	7	7	0
I14	0	0	0	0	0	1	15	16	7	16	6.94	7	7	7	0
F01	0	0	0	0	1	9	6	16	6	16	6.31	6	6	7	1
F02	0	0	0	0	2	10	4	16	6	16	6.13	6	6	6.25	0.25
F03	0	0	0	0	1	6	7	14	6.5	14	6.43	6	6.5	7	1
F04	0	0	0	0	2	7	7	16	6	16	6.31	6	6	7	1
F05	0	0	0	0	0	4	12	16	7	16	6.75	6.75	7	7	0.25
F06	0	0	0	0	1	5	10	16	7	16	6.56	6	7	7	1
F07	0	0	0	0	7	4	5	16	6	16	5.88	5	6	7	2
F08	0	0	0	0	2	4	10	16	7	16	6.50	6	7	7	1
F09	0	0	0	0	8	5	3	16	5.5	16	5.69	5	5.5	6	1
F10	0	0	0	0	1	6	9	16	7	16	6.50	6	7	7	1
F11	0	0	0	1	4	9	2	16	6	16	5.75	5	6	6	1
F12	0	0	0	0	4	9	3	16	6	16	5.94	5.75	6	6	0.25
G01	0	0	0	0	1	5	10	16	7	16	6.50	6	7	7	1
G02	0	0	0	0	2	10	4	16	6	16	6.13	6	6	6.25	0.25
G03	0	0	0	0	1	7	8	16	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
G04	0	0	0	0	0	7	9	16	7	16	6.56	6	7	7	1
G05	0	0	0	0	0	3	13	16	7	16	6.81	7	7	7	0
G06	0	0	0	1	1	12	2	16	6	16	5.94	6	6	6	0
G07	0	0	0	0	1	8	6	15	6	15	6.33	6	6	7	1
G08	0	0	0	0	1	8	7	16	6	16	6.38	6	6	7	1

Códigos	Resumen resultados							Suma	Análisis estadístico						
	1	2	3	4	5	6	7		Mediana	N.º resp.	Media	Q1	Q2	Q3	Intercuartil
G08	0	0	0	0	1	8	7	16	6	16	6.38	6	6	7	1
G09	0	0	0	0	1	#	2	16	6	16	6.06	6	6	6	0
G10	0	0	0	0	2	7	7	16	6	16	6.31	6	6	7	1
G11	0	0	0	0	1	7	8	16	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
G12	0	0	0	0	4	7	5	16	6	16	6.06	5.75	6	7	1.25
G13	0	0	0	0	0	7	9	16	7	16	6.56	6	7	7	1
G14	0	0	0	0	1	9	6	16	6	16	6.31	6	6	7	1
G15	0	0	0	1	1	#	4	16	6	16	6.06	6	6	6.25	0.25
G16	0	0	0	0	2	8	4	14	6	14	6.14	6	6	6.75	0.75
G17	0	0	0	1	1	9	4	15	6	15	6.07	6	6	6.5	0.5
G18	0	0	0	0	1	8	6	15	6	15	6.33	6	6	7	1
G19	0	0	0	0	0	8	8	16	6.5	16	6.50	6	6.5	7	1
G20	0	0	0	0	4	6	6	16	6	16	6.13	5.75	6	7	1.25
G21	0	0	0	0	2	7	6	15	6	15	6.27	6	6	7	1
G22	0	0	0	0	2	8	6	16	6	16	6.25	6	6	7	1
G23	0	0	0	0	2	7	7	16	6	16	6.31	6	6	7	1
G24	0	0	0	0	2	8	6	16	6	16	6.25	6	6	7	1
G25	0	0	0	0	5	6	5	16	6	16	6.00	5	6	7	2
G26	0	0	0	0	1	8	7	16	6	16	6.38	6	6	7	1
G27	0	0	0	0	0	7	9	16	7	16	6.56	6	7	7	1
G28	0	0	0	0	4	7	5	16	6	16	6.06	5.75	6	7	1.25
G29	0	0	0	1	0	8	7	16	6	16	6.31	6	6	7	1
G30	0	0	0	0	1	3	#	16	7	16	6.69	6.75	7	7	0.25
G31	0	0	0	0	2	#	4	16	6	16	6.13	6	6	6.25	0.25
G32	0	0	0	0	1	#	3	16	6	16	6.13	6	6	6	0
G33	0	0	0	0	1	3	#	16	7	16	6.69	6.75	7	7	0.25
G34	0	0	0	0	1	7	8	16	6.5	16	6.44	6	6.5	7	1
G35	0	0	0	1	1	#	4	16	6	16	6.06	6	6	6.25	0.25
G36	0	0	0	0	0	3	#	16	7	16	6.81	7	7	7	0