
COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DEL SECTOR ATUNERO: UNA APLICACIÓN AL SECTOR ECUATORIANO

CARMEN JOHANA BRIONES PINARGOTE

RESUMEN

El escenario de los negocios internacionales se enfrenta a procesos acelerados de globalización e interdependencia económica, generando incertidumbre y riesgos en las estrategias utilizadas por las empresas atuneras ecuatorianas en la internacionalización de sus productos. La literatura es escasa y limitada al tratar de explicar esta convergencia de sucesos, y como aporte al desarrollo de la ciencia se presenta este estudio para identi-

ficar por medio del método Delphi, con una técnica de grupos de expertos, los factores claves para el éxito internacional en las empresas del sector atunero ecuatoriano. Los resultados arrojan como factores determinantes en la internacionalización de las empresas atuneras manabitas la sostenibilidad social y ambiental, la investigación, desarrollo e innovación, la gestión de recursos humanos y tecnología de la información y comunicación.

Introducción

El reto más apremiante que plantean los mercados cada vez más globalizados y la internacionalización paralela de muchas organizaciones es la mayor competencia internacional y el potencial debilitamiento de la competitividad de las empresas en un país que sólo se preocupa por su mercado doméstico. Este problema hace que el fenómeno de la globalización e internacionalización de los negocios esté creando cada vez más ciertos problemas de competitividad para muchas empresas. En el caso particular de la internacionalización del sector atunero, que ha sido poco estudiado (Aguilera *et al.*, 2017) y en palabras de Duque *et al.* (2021), no se identifica su desarrollo, perspectivas o subáreas.

La globalización y la interdependencia económica entre países da lugar al desarrollo de un entorno dinámico, cambiante e, incluso, turbulento que afecta a todos los sectores y regiones en general y al sector atunero latinoamericano, en particular. Esta situación afecta al comportamiento estratégico empresarial, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (Rosales, 2009; Tabares, 2010 y Porras, 2017). Tener éxito en un mercado global significa ser capaz de lidiar con la carga del cambio constante, tomar decisiones arriesgadas con resultados impredecibles (Paunović y Prebežac, 2010). La estrecha conexión entre los conceptos de competitividad internacional e internacionalización hace que esta última no pueda darse sin la primera. Por tanto, una empresa no puede impulsar su proceso de internacionalización si al mismo tiempo no puede ser competitiva interna-

cionalmente; es decir, cuando no puede proporcionar bienes o servicios de calidad similar o superior a la de sus competidores, con niveles de servicio comparables y precios similares. Algunos modelos explican el fenómeno de la competitividad internacional a partir de las características de cada país. Sin embargo, estos modelos a menudo brindan solo una explicación parcial porque no tienen en cuenta las fortalezas específicas de la empresa en sí.

Son diversos los estudios que relacionan el éxito internacional de la empresa con factores/ indicadores tales como: ingresos sobre las ventas extranjeras, la experiencia internacional del emprendedor, su edad, la formación profesional y actitud hacia el riesgo (Escandón *et al.*, 2014; Pérez-Suárez y Espasandín, 2014).

Para aumentar la probabilidad de las empresas de participar en las actividades de exportación es

PALABRAS CLAVE / Gestión de Recursos Humanos / I+D+i / Internacionalización / Sector Atunero Ecuatoriano / Sostenibilidad Social y Ambiental / TIC /

Recibido: 22/04/2023. Aceptado: 03/05/2023.

Carmen Johana Briones Pinargote (Autor para correspondencia). Magíster en Comercio y Negociación Internacional, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador. Doctoranda en Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Córdoba, España. Profesora, Departamento de Economía, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. e-mail: carmen.briones@utm.edu.ec

necesario posicionar un producto competitivo en mercados internacionales con participación en actividades de investigación y desarrollo (I+D) (Neves *et al.*, 2016) con alto valor agregado, bajo costo de producción, elevados estándares de calidad como la demanda lo exige, pero en el perfeccionamiento de este proceso se enfrentan con aspectos que no pueden ser controlados y que, de acuerdo a su naturaleza, podrían ser favorables o no para el logro de sus actividades productivas (Núñez, 2006; Rosales, 2009; Puerto, 2010; CEPAL, 2013; Silva *et al.*, 2013; González-Izquierdo, 2013; Pérez, 2015).

Los países en desarrollo como el Ecuador se han inclinado a especializarse en productos primarios y/o manufacturas intensivas en recursos naturales, lo que apoya la teoría de proporción de recursos productivos, considera que la ventaja comparativa de un país se debe a la abundancia relativa de los recursos productivos y a la intensidad de su utilización en el proceso productivo, lo que encontramos las ventajas de localización como fuente de ventaja competitiva. Las empresas del sector atunero en el Ecuador ocupan el segundo lugar en las exportaciones mundiales de atún en lata después de China por lo que sus esfuerzos están dirigidos a posicionar productos competitivos en mercados internacionales. Por otro lado, el sector atunero destaca por contar con una demanda exigente lo que las lleva a participar en actividades de investigación y desarrollo (I+D), de sostenibilidad ambiental y social para aumentar la probabilidad de participar en las actividades de exportación (Neves *et al.*, 2016) con alto valor agregado, bajo costo de producción, elevados estándares de calidad y amigables con el ambiente como la demanda y medidas regulatorias lo exige. Finalmente, para alcanzar una competitividad internacional hay falta conocer los factores internos de cada empresa, tal que las empresas ecuatorianas aborden, entre otros aspectos, la problemática de déficits de eficiencia y competitividad en I+D, TIC y financiamiento de una manera integral.

La resiliencia es una de las características que están ayudando a las empresas a superar los periodos de crisis los cuales son buenos momentos para la reformulación empresarial (Torrent-Sellens y Ficapal-Cusí, 2010; Díaz-Chao *et al.*, 2016; Díaz-Chao *et al.*, 2017). Por tanto, resulta adecuado analizar cómo el sector atunero en general, y las empresas que lo configuran en particular, se han enfrentado a situaciones negativas como un terremoto o la pandemia COVID-19, con que tuvieron su efecto inmediato en la economía ecuatoriana: contracción de la economía y recesiones económicas consecutivas;

fuerzas restricciones a las importaciones; pérdida de competitividad 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 atuneras en América Latina.

Marco Teórico

La internacionalización es definida como una estrategia de crecimiento empresarial de diversificación geográfica que permite disminuir el riesgo al diversificar mercados, ampliar la demanda, incrementar los ingresos, establecer economías de escala, fortalecer la marca, incluso manejar momentos de crisis y alargar el ciclo de vida internacional del producto y favorecer la innovación y la especialización (Thompson y Strickland, 2004, 2012; Araya, 2009; Puerto, 2010; Tabares, 2012; Castiblanco *et al.*, 2017; Pereira *et al.*, 2014; Robinsson, 2015; Pérez *et al.*, 2016).

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 *et al.*, 2016; Frohmann, *et al.*, 2016; Pérez, 2015; Robinsson, 2015; Fayos *et al.* 2015-2017; Trujillo *et al.*, 2006; Casillas *et al.*, 2014; Rienda, 2005; González *et al.*, 2003; Galán *et al.*, 2000).

Hay muchas teorías de internacionalización empresarial en la literatura, y no se puede decir que unas sean mejores que otras, pero todas son complementarias (Villareal, 2010), porque cada teoría parte de un punto de partida diferente y no es comparable.

De manera similar, otros estudios recientes sugieren un enfoque holístico para explicar la internacionalización, ya que ninguna teoría puede explicar completamente decisiones comerciales como convertirse en una empresa internacional (Crick y Spence, 2005). Por tanto, al analizar la internacionalización de las empresas, no se puede ignorar la relevancia de la teoría del comercio internacional para los orígenes de la internacionalización desde un punto de vista macroeconómico, destacando las ventajas de localización (Galán *et al.*, 2000) y la competitividad como factores clave en el desarrollo de las actividades internacionales. Además, este artículo

recogerá algunas teorías de ámbito de proceso y de ámbito económico (Andersson *et al.*, 2004), así como otras consideradas puente, como es la Teoría de redes para analizar la internacionalización empresarial.

Teoría Diamante de Porter

La Teoría de diamante de Porter concibe los factores de localización 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 (Martínez, 1997). En el caso de Ecuador los factores de localización que permiten a las empresas atuneras que 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.

Teoría del Ciclo de Vida Internacional del Producto (CVIP)

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.

Modelo de Uppsala

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).

Etapa 1: Exportación irregular con escasa vinculación de recursos de la empresa con sus operaciones en el exterior. Etapa 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.

Teoría de Internalización

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 (Martínez, 1997). Además, la empresa internaliza muchas actividades y otros trabajos que permiten comparar un entorno de desarrollo integrado (IDE por sus siglas en inglés) 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).

Teoría Ecléctica

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 (MNE), 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 entorno de desarrollo integrado (IDE) 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 Mattson, 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 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).

En definitiva, nuestro marco teórico nos lleva a plantear el siguiente modelo de estudio de la competitividad internacional del sector atunero ecuatoriano, en general, y el nivel de competitividad empresarial en particular tal y como recoge la Figura 1.

Metodología

Para comenzar, es necesario explicar que la estrategia investigativa utilizada posee un enfoque inductivo cualitativo, orientado hacia la realidad y la práctica empresarial actual, con

TABLA I
PERSPECTIVAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Enfoque	Descripción	Teorías
Perspectiva económica	Tiene como finalidad aprovechar las ventajas económicas del proceso de expansión empresarial según los costos. 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 internacionalización. Paradigma ecléctico de Dunning. Enfoque macroeconómico.
Perspectiva de proceso	Explica la internacionalización como un proceso en que la empresa se compromete en un aprendizaje incremental de acumulación de conocimientos y recursos para en el acceso a mercados exteriores.	El modelo de Uppsala / Escuela Nórdica. El enfoque de innovación. El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.
Enfoque de redes	La entrada en mercados exteriores se produce como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas 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 <i>Born global</i>	Las empresas denominadas como <i>Born global</i> son aquellas que nacen siendo internacionales desde su fundación o se convierten en empresas internacionales a partir del segundo año de constitución.	<i>Born global</i>

Fuente: Tabares (2012).

dimensión longitudinal retrospectiva y datos primarios y secundarios. Su enfoque cualitativo se pensó para hallar caracteres y atributos que permitan comprender la esencia del objeto de estudio y descubrir nuevas formas de entender la realidad empresarial, de interpretarla y de ser el caso reconstruirla (Flick, 2015). De la revisión de la literatura los autores deben extraer datos que permitan analizar la competitividad internacional del sector y de la empresa objeto de estudio.

Diseño metodológico de la investigación

Para dar respuesta a la pregunta de investigación en relación a los factores que permiten internacionalizar con éxito las empresas del sector atunero ecuatoriano dentro de procesos de extrema exigencia en el mercado internacional, se emplea el método Delphi que ha sido científicamente probado y es adecuado para facilitar consensos y conocer los puntos de discrepancias entre los

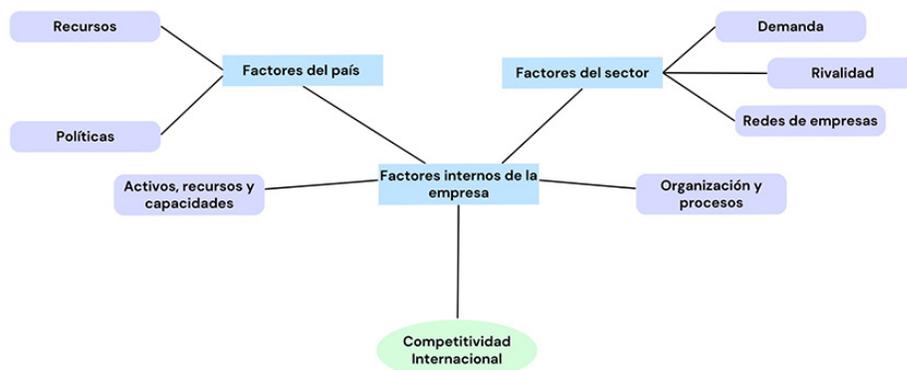


Figura 1. Competitividad Internacional. Fuente: Elaboración propia.

integrantes de un panel de expertos (Von der Gracht, 2012) al proponerle un grupo de factores y características para validar la selección de los factores considerados exitosos en la internacionalización, facilitar la recogida de la información, integrarla y garantizar la calidad de los hallazgos finales, más aún cuando el 70% de la producción del sector atunero está comprometida con los clientes en el exterior.

El objetivo de la aplicación del método Delphi es identificar y seleccionar con criterio de expertos, aquellos factores y características determinantes en el accionar empresarial internacional atunero, para ello, se empieza con enlistar una serie de características bajo la categoría “internacionalización de las empresas” con la finalidad de identificar entre muchas variables la medida de éxito de la internacionalización de las empresas atuneras, que definirían a una empresa atunera como exitosa (Tabla II).

Seguidamente, se realiza una agrupación 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 Likert de 1-7, sobre determinados factores de especial relevancia: I+D+i, TIC, gestión de recursos humanos, financiamiento, y sostenibilidad ambiental y social y sus características.

Recogida de datos

Se elaboró el cuestionario ubicando a la cabeza los factores considerados determinantes en la internacionalización y luego algunas características obtenidas de la literatura. Se solicitó la lectura y revisión del cuestionario a profesionales y personas que se desenvuelven en un contexto diferente al del sector atunero para determinar la selección de las variables, corregir y mejorar cualquier incomprensión de palabras, conceptos o verificar el manejo del instrumento y disminuir la interpretación de ciertos términos.

El cuestionario se aplicó en dos oportunidades, año 2019 pre-pandemia y 2020 con pandemia de coronavirus (estudio longitudinal). En la primera oleada, se depuran los factores, descartando los menos importantes y se incluyen algunos que los expertos sugieren adicionar por su relevancia en el sector atunero. En la segunda, se seleccionan los factores e indicadores de acuerdo con los criterios de los expertos, se realiza el análisis de los resultados y se proponen los factores y características.

Se incluyen y categorizan cinco factores y sus características considerados determinantes en el sector atunero exportador: 1. Factor de éxito sostenibilidad ambiental y social (Tabla III); 2. Factor de

TABLA II
CATEGORIZACIÓN DE LOS FACTORES INFLUYENTES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Internacionalización de las empresas (X)	
X01	Volumen de exportaciones en aumento (Crecimiento de las exportaciones).
X02	Mayor número de socios comerciales.
X03	Implementación estratégica internacional (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 derivados del atún.
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.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA III
CATEGORIZACIÓN DE LOS FACTORES DE 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.

Fuente: Elaboración propia.

éxito I+D+i (Tabla IV); 3. Factor de éxito financiamiento (Tabla V); 4. Factor de éxito gestión de recursos humanos (Tabla VI); 5. Factor de éxito TIC (Tabla VII).

Algunas de las ventajas que ofrece el método Delphi son la reducción de costes por desplazamientos ya que no se realizaron cara a cara los intercambios de criterios entre los participantes y encuentros de grupos, bajo costo, se evitó encarar posibles divergencias ideológicas 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.

Fases del método

Fase 1. Formulación del problema y elaboración del instrumento; el contexto y las prácticas en el desarrollo empresarial están 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: En primero lugar (1) la categoría internacionalización de las empresas atuneras, y las cinco factores restantes: 2. Factor de sostenibilidad ambiental y social; 3. Factor de I+D+i; 4. Factor de financiamiento; 5. Factor 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= Recursos humanos; T= TIC. Seguidamente, están los indicadores de cada factor, seleccionados desde la literatura y ratificados por el grupo de expertos, 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 etapa 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

TABLA IV
CATEGORIZACIÓN DE LOS FACTORES DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

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

Fuente: Elaboración propia.

TABLA V
CATEGORIZACIÓN DE LOS FACTORES DE FINANCIACIÓN E INNOVACIÓN

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.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA VI
CATEGORIZACIÓN DE LOS FACTORES DE RECURSOS HUMANOS

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	Recursos organizativos (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 idóneas 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).

Fuente: Elaboración propia.

directores, gerentes o jefes de empresas atuneras que ejerzan con experiencia y representatividad el accionar la internacionalización de la empresa, que cuenten con prestigio y representatividad. La población y muestras fueron aleatorias, estos grupos de expertos ejercen representatividad en el

ámbito empresarial ecuatoriano 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 con calidad académica 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. 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 (Tabla VIII).

Fase 3. Lanzamiento de los cuestionarios entre los participantes (primera ronda); el objetivo a alcanzar luego del lanzamiento de los cuestionarios es obtener, respuestas en todas las rondas de 20 expertos. La primera ronda del método se realizó entre el 1 de agosto y 21 de noviembre de 2019. En algunos casos se realizaron entrevistas personalizadas con los expertos con vista a aclarar algunas dudas y entender el contexto de las nuevas características propuestas. 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. Para los casos en los que no se había obtenido respuesta en el tiempo previamente fijado, se hizo una ronda de llamadas telefónicas y e-mails a modo de recordatorio y, en ciertos casos se prorrogó el plazo en 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. 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. Se procede entonces con el análisis de los datos: primera etapa.

Fase 4. Análisis de los resultados y preparación de un segundo instrumento: el método Delphi implica un análisis estadístico de los resultados obtenidos que permita examinar 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

TABLA VII
CATEGORIZACIÓN DE LOS FACTORES DE TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN E INNOVACIÓN

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	Interfaz 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.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA VIII
DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

Expertos	Descripción	Población (34)	Muestra (30)	% (100%)
Instituciones (INS-XX)	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 (ACA-XX)	Investigadores adscritos a Universidades con sedes en Manabí, inmersos en temas del sector atunero (06).	(ACA-XX-01/06)	5	17
Empresas (EMP-XX)	Integrantes en los consorcios (15).	(EMP-XX-01/15)	15	50

Fuente: Elaboración propia.

estadísticos utilizados para analizar el grado de convergencia de las respuestas, por un dado, 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 \geq 1,25.

Las variables que se volvieron a cuestionar son 22 en total, aquellas con mediana igual a 7, media \geq 6,29 e intercuartil \leq 1.

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 IX).

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

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 señalar una serie de aspectos en el contexto de la aplicación de los cuestionarios: los cuestionarios fueron enviados vía email a todos los participantes que contestaron en el primer lanzamiento (17) en cumplimiento al aislamiento obligatorio por la pandemia del coronavirus. Las dudas respecto al cuestionario se aclararon vía llamada telefónica y redes sociales (*WhatsApp*). Se siguió asegurando la confidencialidad de todos los entrevistados, actuando bajo el anonimato. 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. Se procedió con el análisis de los datos: segunda etapa.

Fase 6. Análisis de la información y preparación de resultados, 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 \geq a 1.

TABLA IX
NUEVAS CARACTERÍSTICAS PROPUESTAS POR LOS EXPERTOS

Códigos nuevos	Items 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.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA X
CATEGORÍAS DE ACUERDO AL NÚMERO DE ÍTEMS, OLEADA 1

Categoría	# ítems, oleada 1	# 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

Fuente: Elaboración propia.

Las variables ratificadas son 14 en total, aquellas con mediana igual a 7, media $\geq 6,12$ e intercuartil ≤ 1 .

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 XI).

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 de es 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 globals* (Tabla XII).

Finalmente, respecto a los factores internos de éxito de las empresas del sector atunero ecuatoriano que se desarrollan en procesos de internacionalización (Tabla XIII) extraemos del 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 finalmente las de *Born globals*.

TABLA XI
CATEGORÍAS E INDICADORES RATIFICADAS EN MÉTODO DELPHI

Categoría	Códigos	Indicadores
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.
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.
Investigación, desarrollo e innovación	I16	Personal con formación científico-técnica (químicos, industriales, etc.).
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.
Tecnología de la información y comunicación	T09	Tener base de datos electrónico de clientes, proveedores, distribuidores, competidores, consorcios, gremios, asociaciones.
	T11	Contar con un sistema informático integrado de trazabilidad del producto.
	T15	Uso de aplicativos móviles para registro y trazabilidad de productos.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA XII
CATEGORÍAS DE ACUERDO AL NÚMERO DE ÍTEMS, OLEADA 1

Indicadores claves de la internacionalización exitosa	Autores	Perspectivas teóricas en la internacionalización			
		De proceso	Económicas	De Redes	<i>Born globals</i>
Presencia en mercados considerados más exigentes; 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 <i>et al.</i> , 2016; Esteve-Pérez y Rodríguez, 2013; González <i>et al.</i> , 2003	Uppsala <i>Canals</i> Basado en recursos <i>WayStation</i>	Organización industrial Internacionalización <i>Dunning</i> Ventaja competitiva	Redes	<i>Born global</i>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se recogen todos los resultados obtenidos en este estudio en la Figura 2.

REFERENCIAS

Aguilera R, Ciravegna L, Cuervo-Cazurra A, Gonzalez-Pérez M (2017) Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business* 52: 447-460.

Andersson S, Gabriellson J, Wictor . (2004) International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 21: 22-34.

Araya LA (2009) El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial* 3: 18-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>

Bastos L, Vásquez E, López Y (2016) Factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización. *Lebret* 8: 59-74.

Buckley P, Casson M (1998): Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internationalization Approach. *Journal of International Business Studies* 29: 539-562.



Figura 2. Factores de éxito de la competitividad internacional de las empresas del sector atunero Manabí.

Buckley P (2002) Is the International Business Research Agenda Running Out of Steam? *Journal of International Business Studies* 33: 365-373.

Buckley P, Casson M (2009) The internationalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research

agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies* 40: 1563-1580.

Cabral M (2017) Internacionalización de las empresas paraguayas. Un análisis de su desarrollo en el periodo 2002-2020. *TEC Empresarial* 11: 35-48.

TABLA XIII
FACTORES E INDICADORES CLAVES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Factores claves	Autores	Perspectivas teóricas en la internacionalización		
		De proceso	Económicas	Born global
Variable: Gestión del talento humano. Indicadores: incorporación de programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental y la implementación de sistemas de calidad competitivos.	Coello, 2016; Pérez <i>et al.</i> , 2016; Escandón <i>et al.</i> , 2014; Medina <i>et al.</i> , 2014; Lago <i>et al.</i> , 2013; Torrent-Sellens y Ficapal-Cusí, 2010; Paumovic y Prebezac, 2010	Uppsala Canals Basado en recursos		
Variable: Tecnología de Información y Comunicación (TIC) Indicadores: Bases de datos electrónico de clientes, proveedores, distribuidore, competidore, consorcios, gremios, asociaciones; sistema informático integrado de trazabilidad del producto; aplicativos móviles para registro y trazabilidad de productos.	Neves <i>et al.</i> , 2016; Bastos <i>et al.</i> , 2016; Pérez, 2015; Pérez-Suárez y Espasandín, 2014; Medina <i>et al.</i> , 2014; CEPAL, 2013; Lago <i>et al.</i> , 2013; Torrent-Sellens y Ficapal-Cusí, 2010; Puerto, 2010; Rosales, 2009; Ocampo, 2008; Thompson y Strickland, 2004	Vernon Canals Basado en recursos	Dunning	Born global
Variable: Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i). Indicador: Formación científico-técnica (químicos, industriales, etc.) del personal.				
Variable: Sostenibilidad Social y Ambiental Indicadores: programas de buenas prácticas en el manejo de la captura incidental; sistemas de calidad competitivos.	Jiménez y Ramírez 2017			

Fuente: Elaboración propia.

Casillas JC, Moreno-Menéndez AM (2014) Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning. *Journal of International Business Studies* 45: 85-101.

Castiblanco S, Castro P, Gómez A (2017) Services sector in Colombia: relationship between innovation and internationalization. *Dimensión Empresarial* 15: 117-139. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i2.927>

CEPAL (2013) *Como mejorar la competitividad de las Pyme en la Unión Europea y América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile. 38 pp.

Coase RH (1937) The nature of the firm. *Económica* 4: 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

Coello D (2016) Caracterización de pequeñas y medianas empresas exportadoras. Un estudio exploratorio para el caso ecuatoriano. *Empresarial* 10: 49-55. <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/47>

Crick D, Spence M (2005) The internationalization of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *Econpapers* 14: 167-185.

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: 613-633. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0850-0>

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* 35: 396-413. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.006>

Dunning J (1977) *Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an Eclectic Approach*. Proceeding of Noble Symposium held in Stockholm. Bertil *et al.*, eds. Londres, RU. 24 pp.

Dunning J (1979) Explaining changing patterns of international production: In defense of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 41: 269-295.

Dunning J (1980) Toward an eclectic theory of international production. *Some empirical tests. Journal of International Business Studies*, 11(1): 9-31.

Dunning J (1981) *International Production and the Multinational Enterprise*. George Allen & Unwin, Londres, RU. 439 pp.

Dunning J (1988) The Eclectic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* 19: 1-31.

Duque P, Meza O, Zapata G, Giraldo J (2021) Internacionalización de empresas latinas: evolución y tendencia. *Económicas CUC* 42: 122-152.

Escandón D, Hurtado A (2014) Factores que influyen en el desarrollo exportador de las Pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales* 30: 172-183.

Fayos T, Calderón H (2013) Principales problemas de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. *REVESCO. Revista de Estudios Corporativo* 111: 32-59.

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.

Flick U (2015) El diseño de investigación cualitativa. Ediciones MORATA, SL, Madrid. 167 pp. <https://dpp2017blog.files.wordpress.com/2017/08/disecc3b1o-de-la-investigac-ic3b3n-cualitativa.pdf>

Frohmann A, Mulder N, Olmos X, Urmeneta R (2016) *Internacionalización de las Pymes. Innovación para exportar*. CEPAL, Santiago, Chile. 105 pp.

Galán J, Galende J, González J (2000) Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial* 333: 33-48.

González G, Cornejo G, Manuel V (2003) Análisis de los modelos para la internacionalización de las empresas en México. *Mercados y Negocios* 8: 29-40.

González R (2011) Diferentes teorías del Comercio Internacional. *ICE* 888: 103-117.

González-Izquierdo MC (2013) Caracterización y comportamiento de la empresa exportadora española: Un análisis desde la experiencia de las políticas de ICEX. *ICE* 873: 23-32.

Hennart JF (2000) Transaction cost theory and international business. *Journal of Retailing* 86: 257-269.

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*. Tesis. Universidad de Sevilla, Sevilla, España. 255 pp.

Jiménez N, Ramírez S (2017) La responsabilidad Social empresarial (RES) estrategia de internacionalización de la empresa familiar Casa Luker SA. Caso de estudio. *Ensayos* 9: 59-69.

Johanson J, Vahlne J (1977) The internationalisation process of the firm. *Journal of International Business Studies* 8: 23-32.

Johanson J, Wiedersheim-Paul F (1975) The internationalisation of the firm - four Swedish cases. *Journal of Management Studies* 12: 305-322.

Johanson J, Mattson L (1988) Internationalisation in industrial systems - A network approach. En N Hood, & JE Vahlne, *Strategies in global competition*. Editors, *Strategies in global*

- competition. Croom Helm. Nueva York, EE.UU. pp. 287-314.
- Johanson J, Vahlne J (2009) The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsider-ship. *Journal of International Business Studies* 40: 1411-1431.
- Knight GA, Cavusgil ST (1996) The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization theory. *Advances in International Marketing* 8: 11-26.
- Lago-Peñas S, Prada-Blanco A, Sánchez-Fernández P (2013) Sobre los determinantes de la propensión exportadora de las empresas: ¿Qué nos dicen los datos? *Tribuna de Economía* 874: 167-183.
- Martínez C (1997) *Causas del comercio internacional. Un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante*. Universidad de Alicante, Alicante, España. 467 pp.
- Medina M, Mozas A, Bernal E, Moral E (2014) Factores determinantes para la exportación en las empresas cooperativas oleícolas andaluzas. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 81: 241-262.
- Moreno AM, Casillas JG (2007) High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: A discriminant analysis. *Entrepreneur ship & Regional Development* 19: 69-88.
- Neves A, Teixeira A, Silva S (2016) Exports-R&D investment complementarity and economic performance of firms located in Portugal. *Investigaciones económicas* 75: 125-156. <https://doi.org/10.1016/j.inveco.2016.03.004>
- Núñez R (2006) Las empresas conserveras y el mercado mundial del atún. *Revista Galega de Economía* 15: 1-20.
- Paunović Z, Prebežac D (2010) PreInternationalization of small and medium-sized enterprises. *Trziste/Market* 22: 57-76.
- 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* 1: 165-191.
- Pérez M (2015) *El proceso de internacionalización en las empresas de economía social de Andalucía*. Tesis. Universidad de Sevilla. Sevilla, España. 243 pp.
- Pérez-Suárez M, Espasandín F (2014) El proceso de internacionalización y los resultados de la innovación en las empresas de economía social andaluza. *CIRIEC-España. Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa* (82): 65-95. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=101124499&lang=es&site=ehost-live>
- Pérez M, Espasandín F, Sánchez I (2016) La propensión exportadora de la economía social andaluza y sus determinantes. *Revista de Estudios Empresariales* 1: 46-68.
- Porras P (2017) Sobre el Comercio Internacional. *Revista AFESE* 25: 106-112.
- Porter ME (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. Nueva York, EE.UU. 21 pp.
- Puerto D (2010) La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión* 28: 171-195.
- Rienda L (2005) *El proceso de internacionalización de la empresa. Un estudio comparativo entre empresas familiares y no familiares españolas*. Universidad de Alicante. Alicante, España. 321 pp.
- Robinson V (2015) *Estrategias para la internacionalización de las empresas en Santander: estudio de casos*. Universidad Santo Tomas. Bucaramanga, Colombia. 119 pp.
- Rosales O (2009) La globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional. *Revista de la CEPAL* 2009: 77-95. <https://doi.org/10.18356/elceba76-es>
- Santos L (2013) *Factores de éxito en la internacionalización de las empresas del mueble en Andalucía*. Tesis. Universidad de Córdoba. Córdoba, España. 471 pp.
- Silva A, Afonso O, Africano A (2013) Economic performance international trade engagement: the case of Portuguese manufacturing firms. *International Economics and Economic Policy* 10: 521-547.
- Suárez-Ortega SM, García-Cabrera AM, Knight GA (2016) En la internacionalización hacia países en desarrollo: ¿qué cuestiones básicas han de tener presentes las empresas españolas. *Revista Emprendimiento y Negocios Internacionales* 25: 22-35. <https://doi.org/10.20420/eni.2016.126>
- Tabares S (2012) Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES. *Pensamiento y Gestión* 6276: 67-92.
- Thompson A, Strickland A (2004) Administración estratégico: textos y casos. En *Administración estratégico: textos y casos*. McGraw Hill. EE.UU. 447 pp.
- Thompson A, Gamble J, Peteraf M, Strickland A (2012). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill. Nueva York, EE.UU.
- Torrent-Sellens J, Ficapal-Cusí P (2010) ¿Nuevas fuentes co-innovadoras de la productividad empresarial? *Innovar* 20: 111-124.
- Torrent-Sellens J, Ficapal-Cusí P (2010) Tic, co-innovación y productividad empresarial: Evidencia empírica para cataluña y comparación internacional de resultados. *Revista de Economía Mundial* 26: 203-233.
- Trujillo M, Rodríguez DG, Becerra G (2006) *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. 72 pp.
- Vernon R (1966) International Investment and International Trade in Cycle. *Quarterly Journal of Economics* 80: 190-270.
- Villarreal O, Landeta 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: 31-52.
- Von der Gracht HA (2012) Consensus measurement in Delphi studies. Review and implications for future quality assurance. *Technological Forecasting and Social Change* 79: 1525-1536. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.013>

INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF THE TUNA SECTOR: AN APPLICATION TO THE ECUADORIAN SECTOR

Carmen Johana Briones Pinargote

SUMMARY

The international business scenario is facing accelerated processes of globalization and economic interdependence, generating uncertainty and risks in the strategies used by Ecuadorian tuna companies in the internationalization of their products. The literature is scarce and limited when trying to explain this convergence of events, and as a contribution to the development of science, this study is presented to identify, through the

Delphi method, with a technique of groups of experts, the key factors for the international success in the companies of the Ecuadorian tuna sector. The results show social and environmental sustainability, research, development and innovation, human resource management and information and communication technology as determining factors in the internationalization of Manabi tuna companies.

COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL DO SETOR DE ATUM: UMA APLICAÇÃO AO SETOR EQUATORIANO

Carmen Johana Briones Pinargote

RESUMO

O cenário internacional de negócios enfrenta processos acelerados de globalização e interdependência econômica, gerando incertezas e riscos nas estratégias utilizadas pelas empresas atuneiras equatorianas na internacionalização de seus produtos. A literatura é escassa e limitada ao tentar explicar essa convergência de eventos e, como contribuição para o desenvolvimento da ciência, apresenta-se este estudo puro para identifi-

car, por meio do método Delphi, com uma técnica de grupos de especialistas, os fatores-chave para sucesso internacional nas empresas do setor de atum equatoriano. Os resultados apontam sustentabilidade socioambiental, pesquisa, desenvolvimento e inovação, gestão de recursos humanos e tecnologia da informação e comunicação como fatores determinantes na internacionalização das empresas de atum de Manabí.