

La Internacionalización empresarial y su perspectiva en el sector frutícola no tradicional ecuatoriano

Luis Roberto Asencio Cristóbal.
Walter Javier Caicedo Leones.
Carla Alexandra Andrade Arteaga.

**La Internacionalización empresarial
y su perspectiva en el sector
frutícola no tradicional ecuatoriano**

© Ec. Luis Roberto Asencio Cristóbal. MSc.
luis.asencioc@ug.edu.ec
Ec. Walter Javier Caicedo Leones. MSc.
walter.caicedol@ug.edu.ec
Ing. Carla Alexandra Andrade Arteaga. Ph.D
carla.andradea@ug.edu.ec

Título del libro

La Internacionalización empresarial y su perspectiva
en el sector frutícola no tradicional ecuatoriano

ISBN: 978-9942-33-555-5

Publicado 2022 por acuerdo con los autores.
© 2022, Editorial Grupo Compás
Guayaquil-Ecuador

Cita.

Asencio, L., Caicedo, W., Andrade, C. (2022) La Internacionalización
empresarial y su perspectiva en el sector frutícola no tradicional
ecuatoriano. Editorial Grupo Compás.

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus
textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares
externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el
ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y
favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las
sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial
de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así
como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto
si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o
bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compAs
Grupo de capacitación e investigación pedagógica

ÍNDICE

INTRODUCCION.....	4
CAPITULO I.	5
Contexto Epistemológico de la internacionalización empresarial	5
Paradigma positivista.....	5
Paradigma interpretativismo	6
Paradigma constructivismo	8
Consideraciones Finales del capítulo.....	9
CAPITULO II.....	11
Aspectos generales y teorías de la internacionalización	11
Definición y objetivos de la internacionalización.....	11
Objetivos de la internacionalización empresarial.	12
Proceso de internacionalización	12
Tipos de empresas internacionales.....	14
Principales características de las empresas internacionales.....	16
Factores determinantes de la internacionalización.....	16
Teorías de la internacionalización	18
CAPITULO III	21
Competitividad y Acceso a mercados internacionales.	21
Competitividad empresarial internacional.....	21
Ventaja Competitiva de Porter.....	22
Formas de entrada a mercados internacionales.....	23
Factores que inciden en la forma de entrada a mercados internacionales	25
CAPITULO IV.....	27
Internacionalización de Pymes frutícolas no tradicionales en Ecuador	27
Importancia, características de las pequeñas y medianas empresas y su rol en el desarrollo económico.	27

Contribución de las Pymes al Comercio Internacional	29
Internacionalización de Pequeñas y Medianas Empresas	33
Las Pymes del sector frutícola no tradicional ecuatoriano y su Internacionalización	38
Las Pymes del sector frutícola no tradicional ecuatoriano y su participación en el PIB	44
Exportaciones del sector frutícola ecuatoriano.	45
Países de destino de las exportaciones	47
Referencias	50

INTRODUCCION

El estudio de la economía internacional busca explicar el comportamiento de los intercambios comerciales entre los países, así como las interacciones financieras y los estímulos que puedan tener las economías para integrarse en búsqueda de un mayor beneficio.

Debido a la globalización y más recientemente a la crisis económica las empresas se plantean la internacionalización para incrementar los ingresos en aquellos países en los que posean ventajas competitivas. Numerosas teorías se han desarrollado para explicar dicho proceso, las primeras se centraron en los aspectos estrictamente económicos, a ellas les siguieron las teorías de procesos y más recientemente las teorías que se centran en la internacionalización de las empresas más pequeñas.

En ese sentido, en el capítulo 1 se analiza el contexto epistemológico de la internacionalización empresarial, para entender las relaciones que tienen las empresas con el medio en donde se desenvuelven. En el capítulo 2, se revisa los aspectos generales y las teorías de la internacionalización empresarial, que permitan conocer la evolución de las empresas internacionales.

Del mismo modo, en el capítulo 3, se abarca de manera general los aspectos de Competitividad y acceso a mercados internacionales, y finalmente en el capítulo 4, se analiza las perspectivas de internacionalización de las pymes frutícolas no tradicionales ecuatorianas.

CAPITULO I.

Contexto Epistemológico de la internacionalización empresarial

Con base a los estudios de Ramos (2020), se puede identificar los siguientes paradigmas epistemológicos:

Paradigma positivista

El estudio de la economía internacional es primordial para entender la dinámica de la expansión empresarial, razón por la cual se han establecido diversas teorías que tratan de explicar la internacionalización. Así pues, la mayor parte de las teorías relacionadas con la economía internacional se han tratado de explicar desde una perspectiva **positivista** que toma a los **modelos** como marco de estudio principal y generalizable y, por otra parte, las teorías más recientes han considerado al **interpretativismo** y al **constructivismo** como paradigmas igualmente válidos para la explicación de la internacionalización empresarial.

En este contexto, las teorías clásicas y neoclásicas del comercio internacional, representadas por Adam Smith, David Ricardo y el modelo Heckscher-Ohlin, parten del paradigma positivista al considerar que la observación realizada sobre la dinámica del intercambio podía ser expresada en términos matemáticos a través de las ecuaciones de los precios relativos, basados en una serie de supuestos que determinaban las características de los factores de producción.

Así, dado que el **positivismo** es una aproximación epistemológica que combina el racionalismo con el empirismo y relaciona la lógica deductiva e inductiva, centrado en los paradigmas de las ciencias naturales que se basan en métodos **cuantitativos**, las primeras teorías del comercio internacional pueden ser consideradas altamente positivistas dado que se enfocaban en la explicación causal y la predicción del intercambio comercial.

Como indica Ramos (2020), de la mano estarían las teorías desarrolladas por Hymer (1960), quien hace una aproximación teórica con base en un método cuantitativo al definir como variables explicativas de la internacionalización a la rentabilidad, la tasa de interés y el mercadeo; Williamson (1975), quien lo hace considerando el costo de transacción de la negociación, pero mantiene el enfoque hipotético-deductivo; o Kindleberger (1969) quien considera a la ventaja competitiva monopolística como variable determinante de su teoría.

Paradigma interpretativismo

De acuerdo con Ramos (2020), como contraposición al paradigma positivista, el **interpretativismo** es una perspectiva de investigación **cualitativa** que se basa en la comprensión de los hechos con base en el rol de los actores sociales. En este sentido, según la técnica hermenéutica, basada en la interpretación de un texto cuya comprensión no sea evidente, no podría afirmarse una interpretación como única porque esta interpretación implica que “quien quiere lograr la comprensión de un texto tiene que desplegar una actitud receptiva dispuesta a dejarse decir algo por el argumento” (Arráez, Calles y Moreno, 2006, p. 176).

De forma contradictoria, para Dilthey, alumno de Schleiermacher, la experiencia no puede ser percibida, sino que se genera un acto reflexivo de conciencia, por lo que la experiencia representaría la vida. En este sentido, como lo reflejan Da Trinidad y López (2015, p.335): “Dilthey define la experiencia o “experiencia vivida” como una unidad cuyos elementos permanecen unidos por un significado común”. Ahora, el debate se centraría en discutir que, como lo planteó Nietzsche, no hay hechos sino interpretaciones.

Bajo este enfoque tendrían cabida las teorías expuestas por Vernon (1966) y Grubell y Lloyd (1975), pues dentro de estas motivaciones teóricas se incorporan factores que dependerán de la interpretación de cada individuo. En el caso de Vernon, en su modelo de ciclo de vida del producto se toma como condicionante la incertidumbre y la ignorancia que tengan las organizaciones sobre las tendencias comerciales, factor netamente dependiente

de la interpretación de cada sujeto (empresa). Mientras que, en el caso del comercio intraindustrial, planteado por Grubell y Lloyd, los gustos de los consumidores son determinantes para explicar el intercambio entre países, factor que implica que la experiencia no podrá ser percibida sino será producto de la reflexión consciente de los individuos (consumidores) acorde con su experiencia de vida.

De esta manera, estas dos teorías de internacionalización basan sus paradigmas en la interpretación y comprensión de los hechos acorde con las experiencias propias de los agentes del mercado, bien sea productores o consumidores. En este orden de ideas, tal como lo planteaba Kuhn, la innovación científica no proviene de la acumulación del conocimiento sino de una aproximación a la verdad que puede cambiar en la medida en que cambie el paradigma. Por ello, la insuficiencia de directrices metodológicas implicará que diferentes individuos puedan llegar a conclusiones particulares dependientes de su experiencia anterior (Kuhn, 1962). Es decir, los criterios epistemológicos de la economía internacional no son estáticos, sino que se transforman en la medida en que se desarrolla: si no se toman en cuenta las dinámicas propias de las ciencias sociales, las discrepancias frente a los posibles resultados de un ejercicio científico harán imposible el progreso en la ciencia.

Ahora bien, es dentro del análisis de este método invariante en donde tiene cabida la filosofía fenomenológica. Su fundador, Edmund Husserl, partía del principio de que la ciencia había dejado de ser significativa para el hombre porque carecía de criterios rigurosos para guiar la conducta de la humanidad, por lo que la fenomenología pretende fundamentar la objetividad del saber a través del uso de un método que permita mostrar un ente en sentido propio (sin apariencia), es decir, un fenómeno (León, 2012). Es con esta base que, posteriormente, Heidegger manifiesta que la fenomenología estaría enfocada en la interpretación de la estructura fundamental de la experiencia vivida.

Esta interacción social, dentro de la cual la estructura de la experiencia vivida es la base del conocimiento, se puede evidenciar en la teoría de internacionalización de Buckley y Casson

(1976), dado que al considerar a las organizaciones como mecanismos de valor parten de un lenguaje universal que considera al valor como discurso base para la interacción social.

Paradigma constructivismo

Según Ramos (2020), el **constructivismo**, hace referencia a la formación del conocimiento que se origina desde el interior del sujeto, quien construye el conocimiento desde la realidad a través de los mecanismos cognitivos de los que dispone. Lo anterior implica que la construcción estará relacionada con las situaciones que experimenten tanto el sujeto como el objeto, haciendo que ambos sean proclives a transformaciones. Así, para Araya, Alfaro y Andonegui (2007, p.77), el constructivismo se traduce en una “superación del antagonismo entre posiciones racionalistas y empiristas”. En este sentido, la célebre frase de Descartes “pienso, luego existo” señala la separación clara entre lo mecánico y lo existencial.

En este sentido, de acuerdo con Pérez (2012), el constructivismo se aproxima a la creación de sentido del sujeto cuando interactúa con su entorno sociocultural, sin embargo, este sentido puede enfocarse en un carácter totalmente social del lenguaje en el que los conocimientos se generan por una relación social de los individuos (constructivismo relativista) o por la influencia del poder de la actividad humana sobre la realidad social (constructivismo crítico). Bajo este contexto, se puede encontrar el aprendizaje inteligente dentro del argumento de Fujita y Krugman (2004), quienes, al plantear la internacionalización con base en la nueva geografía económica, señalan como un clúster se generan, producto del aprendizaje empresarial en donde cada sujeto (empresas) participa dentro de un sistema cada vez más completo a través de la creación de un conocimiento fomentado por la relación social de

los individuos.

Similar sería el contexto epistemológico del **paradigma ecléctico** de Dunnin (1977), donde el constructivismo crítico es el fundamento detrás de la búsqueda de los nuevos recursos por parte de las empresas o, en otras palabras, la creación de sentido del sujeto (empresa) se da en la búsqueda de las inversiones

eficientes en el extranjero. Sucede lo mismo dentro de la hipótesis de Kojima (1982) y Porter (1990), tomando en consideración que sus argumentos se basan en el poder de transformación interna de las empresas mientras interactúan con el mercado, creando cambios (procesos de aprendizaje) tanto internos como externos.

Así, como punto focal del constructivismo presente dentro de las teorías de la internacionalización, el primer concepto de un orden racional se deriva del modelo estándar de la ciencia socioeconómica, denominado como **racionalidad constructivista** por Hayek, quien consideraba que el elemento teórico de la economía: “Conduce hacia modelos racionales de predicción de la elección que generan hipótesis de investigación que se han estado probando en el laboratorio desde mediados del siglo XX. Aunque los resultados de estas pruebas suelen confirmar dicha hipótesis en las transacciones impersonales de mercado, es bien sabido que los resultados son recalcitrantemente ambiguos en el caso de las transacciones personales”. (Smith, 2005:201)

Consideraciones Finales del capítulo

Las teorías de la internacionalización se basan en una serie de postulados macro y microeconómicos cuyo soporte principal se da en el fundamento matemático, para identificar las leyes que explican la realidad. Así, los argumentos teóricos clásicos y neoclásicos parten de modelos que infieren comportamientos para explicar las interacciones entre los países a través del estudio de variables como el costo de producción o la dotación factorial de las economías, definidos por esquemas con argumentos lógicos, aunque reduccionistas.

Sin embargo, a pesar de la importancia que el positivismo tiene dentro del pensamiento económico, la generalización propia del método científico no puede ser aplicada para todo el análisis de la internacionalización empresarial dado que los agentes que la conforman tienen intereses y condiciones diferentes que implican un impacto disímil ante cada política planteada. Por ende, no todas las leyes, principios y supuestos matemáticos pueden sostenerse para todos los fenómenos; por ende, la base

positivista con la que se estructura la economía-como teoría- no puede responder a todas las dinámicas de la internacionalización.

En este orden de ideas, también existe espacio para la interpretación y la construcción dentro de la generación de constructos en la economía internacional. Por un lado, podría considerarse que la creación de valor como argumento básico de la internacionalización empresarial demuestra que el interpretativismo puede identificarse dentro de los mecanismos de aprendizaje de las organizaciones. Por otro lado, también se puede observar que el constructivismo está presente en los enfoques teóricos que perciben las relaciones sociales de los individuos.

De esta manera, existe una característica que se puede evidenciar en la evolución de las teorías que estudian a la internacionalización: con el tiempo demuestran transiciones entre los **argumentos positivistas, interpretativistas y constructivistas**; que incluso podrían señalarse como un ciclo acorde con la evolución del estudio epistemológico per se. Por lo anterior, también vale la pena resaltar que la cantidad de factores que componen el estudio de la internacionalización empresarial son tantos que los diferentes enfoques epistemológicos no necesariamente deben ser excluyentes, por lo que la explicación de la expansión organizacional puede tomar diferentes vertientes para su comprensión.

En definitiva, la administración en su esencia epistemológica se centra en la administración de los recursos para la generación de valor, concepto que ha transitado en diferentes escenarios temporales hasta llegar a centrarse en el concepto de generación de valor compartido en organizaciones con propósito, concepto que se ve hoy reflejado en las investigaciones que nutren significativamente al conocimiento y que se traslapa para ser utilizado en las denominadas «investigaciones con propósito», que buscan siempre la solución a los problemas sociales a partir de la gestión empresarial adecuada, aquella que debe velar por la sostenibilidad de las regiones.

CAPITULO II.

Aspectos generales y teorías de la internacionalización

Definición y objetivos de la internacionalización.

En los estudios realizados por **Arnoldo (2009)**, se menciona que la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno.

La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países.

Otra definición de internacionalización de empresas es el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales” (Andersen, 1993). Esta definición expresa la idea de la internacionalización como una actividad muy dinámica e incluye la estrategia de modo de entrada de dimensiones y selección del mercado internacional. Estas dos dimensiones representan las decisiones estratégicas fundamentales en relación con la internacionalización de una firma (Buckley, 1995).

Por su parte, en los estudios de **González (2016)**, indica que: la internacionalización de la empresa se define como un proceso corporativo estratégico de crecimiento por diversificación geográfica internacional, que es evolutivo y dinámico a largo plazo, y que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento acumulativo. (Villarreal 2005)

Así mismo, la internacionalización de la empresa facilita el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la

empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. Dicho proceso no es excluyente para las pequeñas y medianas empresas, las que encuentran en las teorías de internacionalización un soporte conceptual importante. (Vicente y Alonso 2006)

Considerando la importancia que la internacionalización tiene para las empresas, independientemente del tamaño o sector, algunos autores como Axinn y Matthyssens (2001) plantean la exigencia de estimular el desarrollo teórico del campo de la internacionalización de las empresas a través de la obtención de enfoques generales que permitan explicar las nuevas formas de organización de aquellas empresas que precisamente desarrollan sus actividades en entornos internacionales.

Objetivos de la internacionalización empresarial.

De acuerdo con Canals, (1994), los objetivos de internacionalizar una empresa son:

- Apertura de nuevos mercados.
- Costes de producción más bajos.
- Una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente.

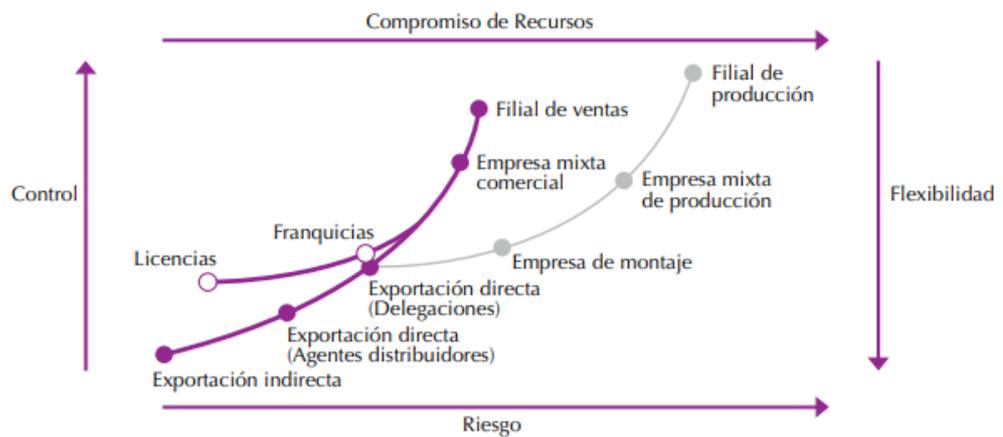
Proceso de internacionalización

En relación con este tema, Arnoldo (2009) indica que la globalización y la integración económica han cambiado la forma en la que interactúan las empresas, especialmente por los procesos de internacionalización frente a los que se encuentran expuestas.

No hay un único camino para que una empresa empiece a tener actividad internacional. Lo que sí encontramos es una posible senda que nos marca distintas opciones en función del control que tiene la empresa en su actividad exterior, el riesgo que asume

y los recursos que emplea en su expansión internacional. La siguiente figura explica las distintas opciones:

Figura 1. Proceso de internacionalización empresarial



Fuente: I.A. Alonso y V. Donoso. Competir en el exterior.

Como hipótesis principal, el modelo postula que las empresas comienzan sus operaciones internacionales cuando su tamaño todavía es reducido, pero se expanden siguiendo las pautas de una estrategia de crecimiento empresarial hacia los mercados “psicológicamente” más próximos (Johanson y Vahlne, 1990). De acuerdo con esto, podemos señalar cinco pasos para la internacionalización:

1. la empresa se desarrolla en su mercado nacional,
2. se comienza a llevar a cabo exportaciones irregulares,
3. se emplean agentes independientes,
4. se implantan filiales comerciales, y
5. se ponen en marcha las filiales productivas.

En su momento, este conjunto de aportaciones supuso una ruptura con las premisas vigentes hasta entonces. Dichas premisas implicaban la descripción de las fases que se producen en los procesos de internacionalización con base en la experiencia adquirida sobre el funcionamiento de los mercados internacionales y la disponibilidad de recursos para introducirse

en ellos. Además, la gradualidad y la contemplación del factor tiempo tratan de dotar al enfoque escandinavo con cierta dinámica. Sin embargo, la especificidad excesiva con que se enumeran las diferentes etapas por las que ha de atravesar el negocio en su expansión internacional, derivó en una de las sempiternas críticas realizadas al modelo: su determinismo (Reid, 1983).

No es éste el único punto débil señalado por la literatura. De hecho, autores como Andersen (1993) cuestionan ciertas facetas explicativas de las aportaciones de la Escuela Escandinava debido a su incapacidad evidente a la hora de revelar las razones que empujan al responsable del área internacional del negocio a tomar ciertas decisiones. Mientras que otros, como Fletcher (2001), añaden el perfil cruzado predominante entre los estudios realizados.

Tipos de empresas internacionales

Al respecto, Canals (1997) menciona cuatro grandes tipos de empresas internacionales que, a su vez, reflejan sus mismas etapas de internacionalización. Estas pautas del proceso de internacionalización son: • Empresa exportadora. • Empresa multinacional. • Empresa global. • Empresa transnacional.

- **Empresa exportadora.**- Normalmente, las empresas empiezan su proceso de internacionalización al exportar. En una primera etapa, la internacionalización es pasiva y consiste en exportaciones puntuales a mercados internacionales. Esta exportación presenta dos características: la exportación desde el país de origen a algunos mercados extranjeros y la concentración de actividades de la empresa en el país de origen.
- **Empresa multinacional.**- Este tipo de empresa surge en el siglo XIX en algunos países industriales como Gran Bretaña y Alemania. La empresa multinacional pretende explotar internamente alguna ventaja competitiva importante, una tecnología o un producto especial, por ejemplo, al diversificar actividades en muchos países (Caves, 1982). El objetivo de una empresa multinacional

es la reproducción casi exacta de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero. Este modelo lo han adoptado una variedad de sectores: empresas de alimentación como Nestlé o Coca Cola; empresas de consumo como Procter and Gamble o Unilever; empresas de automóviles como General Motor o Volkswagen. En todos estos casos, la atracción de la fuerza de localización ha llevado a una descentralización casi completa de las actividades de cada país.

- **Empresa global.**- En los años ochenta aparecieron las empresas globales, que se caracterizan por su fuerte peso en las operaciones internacionales dentro de la empresa y por la alta concentración de actividades, principalmente compras, producción, así como investigación y desarrollo, en el país de origen o en unos pocos países. Este tipo de empresa se diferencia de la empresa exportadora por el mayor peso de sus operaciones internacionales y se diferencia de la empresa multinacional por la alta concentración de actividades críticas en el país de origen. Porter (1986), en uno de los trabajos con mayor impacto en los años ochenta sobre estrategia internacional de la empresa, distingue la tipología de estrategias: estrategia exportadora, estrategia multinacional, estrategia global y estrategia exportadora descentralizada. Este autor plantea que la estrategia internacional más pura es la estrategia global, con fuerte concentración de actividades. Sin embargo, no basta con concentrar actividades, sino que resulta necesario desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y mercado. No se puede vender el mismo tipo de productos alimenticios en Costa Rica que en Alemania.
- **Empresa transnacional.**- El reto de las empresas con actividades internacionales es grande: se trata de conjugar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales. Bartlett y Ghoshal (1989) describen la emergencia de este nuevo tipo de organizaciones que denominan empresa transnacional. La empresa transnacional combina, de forma adecuada, una eficiencia máxima, una capacidad de dar respuesta a los mercados locales y una flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que surjan en alguno de los países.

Principales características de las empresas internacionales

Este tipo de firmas pueden ser caracterizadas de la siguiente forma:

- La concentración de actividades.
- El grado de adaptación a las necesidades locales.
- El modo de difundir el aprendizaje en la organización.

En la figura 2 se muestra estas características, así como el contraste con otros modelos empresariales.

Características	Empresa Exportadora	Empresa Multinacional	Empresa Global	Empresa Transnacional
Concentración	Centralización de tareas clave. Descentralización de la distribución.	Descentralización e independencia de las unidades nacionales.	Centralización. Escala global.	Dispersión, interdependencia y especialización de tareas.
Adaptación	Adaptación de las competencias de la empresa matriz.	Gran sensibilidad a las oportunidades locales.	Implantación de las estrategias corporativas de la empresa matriz.	Contribuciones diferenciales de las unidades nacionales a las operaciones globales.
Aprendizaje	Desarrollo de conocimiento en la empresa matriz y transferencia a otros países.	Desarrollo de conocimiento. Explotación en cada unidad nacional	Desarrollo y explotación de conocimiento en la empresa matriz.	Desarrollo conjunto y explotación global.

Fuente: Tomado y adaptado de Bartlett y Ghosahll (1989).

Figura 2. Características de las organizaciones internacionales

Factores determinantes de la internacionalización.

Existen múltiples teorías que abordan el proceso de internacionalización y sus factores determinantes. Cada una se centra en uno o varios aspectos parciales del fenómeno, con excepción, quizás, del planteamiento ecléctico de Dunning, que tiene una visión más general a partir de la integración de las aportaciones previas.

Del mismo modo, existen varios estudios que tratan de establecer *los factores determinantes de la internacionalización,*

clasificándolos como condiciones internas y externas. Así, (Botello, 2014) concluye en su estudio inherente al tema, tomando a 264.000 empresas de América Latina, que los factores internos son los mayores determinantes en su decisión de internacionalizarse, como el tamaño, edad, **tecnología**, organización interna, entre otros. Sobresale la capacidad tecnológica (tenencia de correo electrónico, página web, certificaciones de calidad y capacitación de los trabajadores en cursos de calidad) como componente creador de activos específicos para las empresas, lo que tiene un papel diferenciador en la estructura organizacional de la misma e impulsa su introducción en el mercado externo.

Entre los factores externos, se reconoció que un marco institucional de estabilidad jurídica y el acceso financiero por parte de las firmas permite una mayor inserción internacional de las mismas, aunque los factores geográficos y los diferentes sectores también tienen una influencia significativa. (Arnoldo 2009)

Cabe mencionar que en el contexto del crecimiento de las exportaciones a nivel mundial, los procesos de internacionalización empresarial y sus metodologías e incluso sus conceptos, van quedando obsoletos y los modelos de gestión que parecían muy avanzados hace pocos años, basados en teorías tradicionales, forjadas en los años 70, con el modelo gradualista de Uppsala a la cabeza, empiezan a dar síntomas de cansancio como consecuencia de los cambios radicales que van experimentando las relaciones humanas y sus correspondientes modos de actuar: los esquemas están cambiando drásticamente y por tanto hay que adaptarse a las nuevas tendencias. No se concibe la Internacionalización sin la existencia de la ventaja competitiva que, a su vez, es prácticamente imposible sin la **Innovación permanente** en cuanto a aspectos que intervienen en el desarrollo del proceso de internacionalización, incluyendo el que se refiere a las metodologías y las consideraciones del propio proceso.

Desde los puntos de vista académico y práctico, es necesario considerar la urgente **necesidad de innovar los procesos** para que las empresas puedan competir con éxito en los

mercados exteriores. No caben ya los programas basados en las teorías gradualistas de Johanson y Vahlne de 1977, de la escuela de Uppsala, cuyos ideólogos han ido reconociendo en los últimos años la inaplicabilidad de sus teorías en la realidad de los procesos actuales.

Teorías de la internacionalización

En términos de Arnoldo (2009), a pesar de que existe una sucesión de propuestas explicativas sobre el comportamiento internacional de la empresa, conocida como Teoría de la internacionalización o Teoría ecléctica, a inicios de la década de los setenta no se contaba con un cuerpo teórico capaz de dar respuestas ante la heterogeneidad de las situaciones observadas en la internacionalización de la empresa. Es en este contexto donde emergen las aportaciones gradualistas de la Escuela Escandinava.

Desde un enfoque microeconómico, al tomar como punto de partida la empresa, el denominado Paradigma de las Etapas de Desarrollo Internacional, propuesto por diversos autores pertenecientes a la Escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Vahlne y Nordström, 1993), plantea que el proceso de internacionalización de una empresa es **un compromiso gradual** de la misma, con los mercados internacionales.

Este conjunto de teorías se puede agrupar en torno a siete bloques de corrientes doctrinales: I) La teoría clásica; II) La teoría del ciclo de vida del producto; III) El modelo de Uppsala; IV) El paradigma de Porter; V) La teoría estratégica; VI) La teoría de la internacionalización y VII) El paradigma de Dunning. En la siguiente tabla se muestra un resumen de las teorías de la internacionalización:

Tabla 1. Principales teorías sobre la internacionalización

ESCUELA	APORTACIÓN	AUTORES
Teoría Clásica	Importancia de las ventajas comparativas entre países.	Ohlin (1933).
Teoría del Ciclo de Vida del Producto	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.	Vernon (1966).
Modelo de Uppsala	Estudio del proceso de internacionalización de las empresas.	Johanson y Wiedersheimpaul (1975); Johanson y Vahlne (1977, 1990); Olson y Wiedersheim-Paul (1978).
Paradigma de Porter	Análisis de las ventajas de localización en el país de origen.	Porter (1990).
Teoría Estratégica	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.	Barlett y Ghoshal (1987a, 1987b, 1989); Ghoshal (1987); Hamel y Prahalad (1985); Doz (1986).
Teoría de la internalización	Aplicación del enfoque de los costes de transacción al modo de internacionalización de la empresa.	Buckley y Casson (1976); Buckley (1988); Hennart (1982, 1989); Teece (1986); Rugman

(1981, 1986).

Paradigma Dunning.	de	Clasificación de los factores de internacionalización en ventajas de propiedad, de internalización de localización.	Dunning (1979, 1980, 1981, 1985, 1995, 1997).
---------------------------	-----------	---	---

Fuente: Galán, Galende, González, 2000.

CAPITULO III

Competitividad y Acceso a mercados internacionales.

Competitividad empresarial internacional

Las definiciones de competitividad incluyen tanto una acepción macroeconómica como microeconómica. Puede ser analizada a un conjunto de organizaciones económicas, desde la dimensión de un país, una región, un sector económico, una empresa hasta un producto o servicio particular. A continuación, se muestran algunas definiciones:

Capacidad que tiene una empresa para lograr un mayor y mejor rendimiento sobre sus competidores en los mercados extranjeros y preservar así las condiciones que sustentan sus rendimientos actuales y futuros (Peña-Vinces & Triguero Sánchez, 2011).

Capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países (Alic, 1997).

Capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo (Haguenauer, 1990).

- **Competitividad Microeconómica:** Desde los 90 diversos autores (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer) desarrollaron el concepto de Competitividad Sistémica. En la siguiente tabla se muestran las dimensiones de la competitividad micro empresarial:

Tabla 2. Dimensiones competitividad micro empresarial

No.	DIMENSION	SIGNIFICADO
1	Cliente	Creciente satisfacción y calidad percibida de los clientes finales, creciente calidad percibida, orientación al encargo social
2	Económica	Márgenes de rentabilidad satisfactorios, productividad creciente, eficiencia energética y de otros recursos críticos, crecimiento sistemático
3	Mercado	Mantener o mejorar la participación en el mercado , acceso a nuevos mercados, reconocimiento en el mercado
4	Medioambiental	Mejorar el impacto sobre el medio, reducción del uso de energía y de recursos no renovables , reducción emisiones tóxicas, máximo reciclaje
5	Social	Incremento del empleo, satisfacción de los trabajadores, aumento del salario medio, integración con el entorno, responsabilidad social, aumento de aportes
6	Financiera	Mantener flujos de caja satisfactorios, inversiones recuperables
7	Logística	Satisfacción de todos los elementos de la cadena logística a partir de una gestión eficiente y de calidad total.

- **Competitividad Macroeconómica**, es el grado en el que una nación puede, bajo condiciones de mercado libres y equitativas, producir bienes y servicios que superan las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando, simultáneamente, los ingresos reales de sus habitantes a medio y largo plazo.

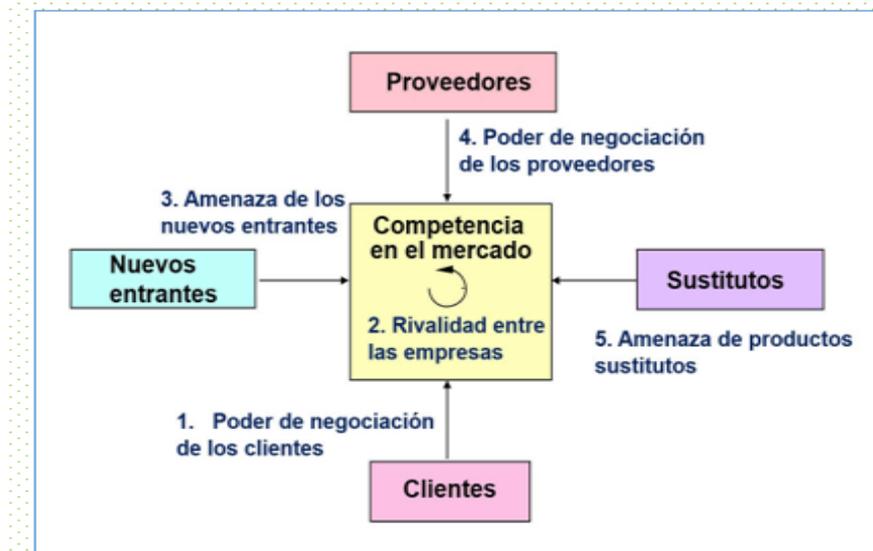
Ventaja Competitiva de Porter.

Porter (1990), fue el primero en estructurar y sistematizar un cuerpo teórico en torno al concepto de competitividad, indica que esta consiste en la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad. Porter incluye como un elemento importante de la competitividad, el factor humano.

Porter denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores, que los de los competidores, para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes.

El modelo de las **5 fuerzas de Porter** constituye una metodología de análisis **para** investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada. En otras palabras, este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector, en función de la estructura del mercado.

Figura 3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Formas de entrada a mercados internacionales.

La elección de la forma de entrada en un mercado exterior es una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la empresa, ya que ejercerá una relevante influencia en su éxito empresarial futuro.

En principio existen **tres** formas genéricas de servir a los mercados internacionales: **exportar, conceder licencias o realizar directamente inversiones propias.** Tanto la exportación como la inversión directa pueden llevarse a cabo por la propia empresa o en alianza con otra; cada una de estas formas de entrada en mercados internacionales implica un compromiso

de recursos diferentes y, por consiguiente, una intensidad de internacionalización distinta

- **Exportación Indirecta:** Se entienden los siguientes conceptos básicos de la exportación:
 - ✓ Agente de exportación del fabricante (Vende para el fabricante).
 - ✓ Agente de exportación comisionista (Compra para clientes de otros países).
 - ✓ Intermediarios de exportación (Compran y venden por su propia cuenta)

- **Exportación Directa.** Oficina comercializadora. Ve a la exportación como productiva, rentable y estratégica

- **Inversiones propias:**
Entre ellas, se encuentran:
 - ✓ **Subsidiaria o empresa de propiedad total**
Construyendo una planta nueva.
Adquisición de una empresa en operación
Compra de la empresa que distribuye los bienes en el exterior

 - ✓ **Asociación en participación (Joint Venture)**
Es la cooperación entre 2 o más organizaciones que comparten un interés común en una empresa, compartiendo riesgos y utilidades.

 - ✓ **Acuerdos de Licenciamiento**
Se produce cuando una empresa (licenciador) otorga a la otra (licenciario) el derecho de emplear todo tipo de habilidades, tales como procesos de producción, tecnología, procedimientos de ventas y marcas registradas para uno o

más productos del concedente a cambio del pago de honorarios

✓ **Franquicias**

Es una forma de licenciamiento, en la cual una empresa (franquiciador) celebra un contrato con otra (franquiciatario) para que venda bienes y servicios bajo una marca altamente publicitada, de acuerdo con reglas establecidas.

✓ **Fabricación por contrato**

Se genera cuando una empresa contrata con otra, la fabricación de bienes de acuerdo a sus respectivas especificaciones, pero conserva la responsabilidad de comercializarlos.

Factores que inciden en la forma de entrada a mercados internacionales

Se debe preparar un plan de negocios con los criterios para poder evaluar una u otra opción de modo de entrada. En el momento de tomar esta decisión resulta útil considerar los factores internos y los factores externos a la empresa.

Según Canals (1997), entre los factores internos más relevantes están:

- Las características del producto, la complejidad de su producción y transporte.
- La capacidad de las personas de la empresa matriz para gestionar adecuadamente el proceso.
- Los recursos financieros disponibles para abordar el plan de internacionalización.
- El grado de internacionalización de la empresa.
- La capacidad de dar servicio a los clientes extranjeros.
- La importancia de la coordinación entre los departamentos de investigación y desarrollo, producción y comercial.

Por otra parte, entre los factores externos se destacan:

- La importancia de este mercado exterior para la empresa, así como las condiciones de este mercado para entrar en otros mercados internacionales.
- El potencial del mercado, de manera que su volumen puede o no justificar la descentralización de las actividades productivas de la empresa.
- La posibilidad real de contratar personal calificado para las tareas de gestión y técnicas de la empresa.
- El atractivo económico del país: estabilidad financiera, inflación, impuestos, etc.

CAPITULO IV

Internacionalización de Pymes frutícolas no tradicionales en Ecuador

Importancia, características de las pequeñas y medianas empresas y su rol en el desarrollo económico.

De acuerdo con los estudios de Orlandi (2006), el elemento central de la transformación política y económica de cualquier país en transición es la creación de un importante sector privado, y de un mayor desarrollo de las Pymes y de la actividad emprendedora. Paradójicamente, a pesar de la relativamente poca atención que reciben de parte de los hacedores de políticas, las Pymes representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico, especialmente en los países en vías de desarrollo.

Los beneficios más relevantes para la actividad económica, a partir del aporte de las Pymes, están dados principalmente por:

- El estímulo a la actividad privada.
- El desarrollo de habilidades emprendedoras.
- La flexibilidad que les permite a las Pymes adaptarse a cambios en la demanda y la oferta.
- Son una importante fuente generadora de empleo.
- Ayudan a la diversificación de la actividad económica,
- Y, por lo tanto, realizan un importantísimo aporte a las exportaciones y al comercio.

Las políticas para el desarrollo de las Pymes deben sortear importantes obstáculos

como:

- Falta de legislación.
- Falta de promoción e infraestructura suficientes.
- Falta de crédito y medios de financiación.

- Falta de instrumentos de capacitación a medida de sus necesidades.

Desde el punto de vista estratégico, las razones que justifican el desarrollo de políticas para las Pymes son:

_Las Pymes contribuyen al crecimiento del empleo en tasas mayores que las grandes corporaciones., y bien pueden representar una importante porción del empleo total.

_Las Pymes pueden ser una herramienta interesante para reestructurar las empresas estatales.

_ Las Pymes aportan mayor flexibilidad en la producción de bienes y servicios a la economía en términos agregados.

_ Mejoran la competitividad en el mercado, y moderan las posiciones monopólicas de las grandes corporaciones.

_ Las Pymes pueden actuar como un semillero para la actividad emprendedora y la innovación.

_ Juegan un papel relevante en la provisión de servicios para la comunidad, y

_ Pueden realizar una importante contribución a los programas de desarrollo regional.

La capacidad innovadora es sin lugar a dudas una de las características más

interesantes de las Pymes. Recordemos, por ejemplo, durante la década pasada, el

desarrollo innovador de Internet estuvo en gran medida liderado por Pymes. También es

importante destacar que cuando hablamos de innovación no siempre nos referimos a tecnologías de quiebre, como es el caso de Internet.

La innovación puede darse en diversas dimensiones, ya sea a partir del producto que se comercializa, los procesos de fabricación o servicio en general, organizativamente a través de estructuras creativas que promuevan el mejor desempeño de los empleados o a través de la comercialización y el marketing creativo.

Contribución de las Pymes al Comercio Internacional

Así mismo, Orlandi (2006), menciona que, a pesar de la importante participación de las Pymes en la actividad económica, la mayoría no participa activamente en el comercio internacional y las inversiones. Las principales desventajas de las Pymes pasan por el acceso al financiamiento, la tecnología, el desarrollo de los recursos humanos y el networking.

El comercio internacional está típicamente asociado con las grandes corporaciones multinacionales, cuyas marcas y productos pueden ser encontradas alrededor del mundo. Si bien resulta sumamente difícil de medir, las Pymes contribuyen y se benefician del comercio internacional de diferentes maneras:

- Forman parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales.
- Exportan productos y servicios para nichos especializados del mercado.
- Importan y distribuyen productos de Pymes extranjeras.
- Proveen servicios de soporte en la cadena de transacciones del comercio internacional (logística, despachos, etc.)

En las economías en transición, el rol de las Pymes es mucho más importante para el

comercio internacional. Quizá el aspecto más relevante está dado por la promoción de la

actividad emprendedora, el fomento de la innovación y la capacidad de diversificación y

el alto contenido de valor agregado en cuanto a productos y servicios. Si asumimos

que la primera etapa lógica de la actividad emprendedora es la Pymes, y que una

característica fundamental de la actividad emprendedora es la capacidad de innovación,

sin lugar a dudas, el fomento de esta actividad es vital para lograr un sector Pymes de

alto valor agregado. La experiencia nos muestra que la promoción efectiva del comercio internacional y de los programas de desarrollo de las exportaciones son el pivote para los emprendedores y las Pymes que quieren entrar en los mercados internacionales.

En conclusión, las instituciones de desarrollo y promoción del comercio, universidades y

centros de estudios tienen un mandato para desarrollar actividades y contenidos que

apuntalen estos criterios y permitan a las Pymes y a los emprendedores contar con las

herramientas necesarias para desarrollar su actividad.

A pesar de todo esto, existen numerosos obstáculos para la expansión de la actividad

de las Pymes en el comercio internacional. Uno de estos problemas es la falta de

regulaciones homogéneas entre los países creando barreras para - arancelarias. Otro de

los puntos críticos que requieren atención para aumentar el rol de los fabricantes Pymes

en el comercio internacional está dado por los requerimientos de calidad y conformidad.

Las Pymes tienen problemas para adoptar costosos sistemas de calidad, o procesos de

certificación que requieren ser repetidos una y otra vez.

En líneas muy generales no existe una única estrategia para las Pymes exportadoras. La orientación de las Pymes hacia el comercio internacional, principalmente en las economías en desarrollo, está determinada muchas veces por la cadena de valor en la cual la Pymes desarrolla su actividad comercial², la coyuntura macroeconómica, a partir del tipo de cambio y las políticas públicas de desarrollo y promoción comercial, y la calidad del producto o

servicio en cuestión. De todas maneras, los factores clave de éxito están dados por las

capacidades de management, y el conocimiento del mercado.

En la tabla 3, se presenta un resumen de los principales problemas que enfrentan

las Pymes en el comercio internacional:

Tabla 3. *Problemas que enfrentan las Pymes para la internacionalización*

BARRERAS INTERNAS	BARRERAS EXTERNAS
Falta de información	Restricciones Técnicas al Comercio (normas de calidad, estandarización, requerimientos de responsabilidad social empresaria)
Falta de Capital (para desarrollo comercial, capital de trabajo, cobertura de riesgo)	Procedimientos Burocráticos
Capacidades de management insuficientes (falta de orientación comercial, falta de managers con experiencia internacional y de	Problemas de Marketing y Distribución

gestión, idiomas)	
Políticas de incentivo incompletas y reaccionarias ³	Falta de Cobertura de Riesgo
	En países con bajo nivel de infraestructura, altos costos de comunicación y transporte

Existe la necesidad de crear un entorno favorable para las Pymes, que sustente en el tiempo el crecimiento de este sector y apunte a la creación de empleo y la innovación, producto de la actividad del sector Pymes en todo el mundo. Para lograr esto, hace falta coordinar el trabajo de agencias de desarrollo dentro de claras políticas gubernamentales, pero también es muy importante la actividad que desarrollan las instituciones privadas, sobre todo las Universidades.

Entre las actividades que la acción combinada del sector público y el privado deberían promover y acercar a las Pymes podemos mencionar:

- Capacitación en negocios e idiomas.
- Asistencia con el desarrollo de nuevos productos e innovación, incluyendo diseño de packaging, requerimientos de medioambiente, etc.
- Certificaciones de calidad (ISO, CE, DIN, etc.)
- Apoyo en el registro de marcas y patentes.
- Asistencia en la exportación y en el acceso al financiamiento, a través de reformas en el sector financiero, la creación de instituciones de trade finance, etc.
- Mejorar el capital humano, generando incentivos para emplear graduados universitarios, programas de capacitación de la fuerza laboral, entrenamiento en las técnicas de comercio exterior, en estrecha colaboración con Universidades y centros de estudios.
- Participación en ferias, investigación de mercados, etc.

Como podemos ver, el potencial exportador de las pequeñas y medianas empresas (PYME) despierta un creciente interés en los hacedores de políticas y académicos de todo el mundo. Pero, ¿por qué habría que centrarse en las PYME, en vez de las grandes empresas, o las microempresas? Básicamente, podemos definir cuatro aspectos conceptuales que nos dan una pauta de porque el interés se centra en este sector:

- Gran potencial de crecimiento: Aunque en los países en desarrollo hay muy

pocas PYME en el comercio de exportación, generan alrededor del 40% de los ingresos del sector.

- Nuevo marco jurídico: La creación de la OMC ha definido un marco

institucional favorable a un sistema de comercio mundial más abierto, en particular para

las empresas pequeñas.

- Disminución de los costos de transporte y comunicaciones: Tal entrada

podría facilitarse con una estrategia de fomento de las exportaciones que les ayude a

adquirir competencias técnicas y dominar las innovaciones que permiten recortar costos.

- Transformación de las ventajas comparativas: La globalización del comercio,

las inversiones y la producción han alterado sustancialmente la correlación entre las

ventajas comparativas de las grandes y las pequeñas empresas. Las pequeñas compañías

que se han adaptado a las nuevas circunstancias — a menudo estableciendo nuevas

asociaciones y alianzas — están en buenas condiciones para lograr un fuerte crecimiento.

Internacionalización de Pequeñas y Medianas Empresas

El proceso de internacionalización puede abarcar a todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño. Al respecto, Lalanda (2015) menciona que la internacionalización de la empresa, considerada como un proceso de actuación más allá de las fronteras domésticas, tal como lo definieron Welch y Loustarienen en 1988, comienza como tal en el momento en el que tiene lugar su **primera exportación**, sin que sea necesario

el establecimiento legal en otros países, como algunos sostienen. De hecho, cabría considerar la cifra de exportación como una medida del grado de internacionalización de cualquier empresa, siendo su implantación en los mercados exteriores el estadio último de la misma.

Dado lo limitado de los recursos con los que cuentan las Pymes, la internacionalización de sus negocios es probablemente la decisión más difícil que deban enfrentar por los numerosos riesgos que implica. Muchas Pymes exitosas en los mercados domésticos, suelen fallar al extender sus operaciones internacionalmente. Necesitaríamos estudiar la evolución de varios de estos proyectos en el tiempo para poder relacionar su éxito con variables más estables, como políticas de fomento, capacitación e innovación.

El Modelo de Internacionalización de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), también conocido como la Teoría de Internacionalización por Etapas, plantea que, cuando se enfrentan con mercados desconocidos, información incompleta, y un estado de permanente incertidumbre, las empresas se desarrollan en los mercados extranjeros adoptando un proceso que evoluciona por incrementos. Es decir, las Pymes pasan de una etapa a la otra a medida que adquieren mayor experiencia internacional. En líneas generales, el proceso de internacionalización evoluciona a partir del desarrollo del conocimiento del mercado extranjero y los recursos que la compañía compromete en el mercado. Simultáneamente, otro factor de gran importancia como explicativo de la internacionalización de las Pymes es el management, en términos de su calidad, conocimientos y compromiso con el proyecto.

La mayoría de las empresas logra internacionalizarse de acuerdo a los principios vertidos en la Teoría de Internacionalización por Etapas, sin embargo, muchas otras evolucionan a partir de acuerdos entre empresas o alianzas estratégicas, que en cierta manera permiten aliviar el problema de restricción de recursos que las Pymes enfrentan. En nuestro país, en los últimos tiempos, han surgido algunas iniciativas por parte de grandes corporaciones que, a través de áreas específicas o fundaciones,

promueven el concepto de internacionalización y desarrollo de las Pymes que conforman su universo de proveedores, es decir, lo que en la actualidad conocemos como cadena de valor.

En general, podemos decir que existen algunos factores específicos que afectan la manera en que una empresa se internacionaliza. Podemos encontrar algunas cajas negras en la teoría general que deberían ser analizadas en profundidad. Sin embargo, el área que ha recibido una atención limitada por parte de los investigadores es el proceso de internacionalización de las Pymes. Esto es especialmente cierto para los países en desarrollo, en donde podemos apreciar la falta de teorías y estudios empíricos sobre internacionalización, que puedan explicar los determinantes tecnológicos del proceso de expansión internacional de las Pymes.

Se debe tener bien en cuenta que al principio la internacionalización no será fácil, las ventas podrán ser escasas, pero al posicionarse ya en el mercado internacional con un correcto proceso de internacionalización se podrá obtener resultados. Entre los factores que inciden llevar a cabo la internacionalización son: (UniMocc, 2016)

Tabla 1. Factores que inciden en la internacionalización de Pymes

Factores	Descripción
1. Saturación del mercado interno del país de origen.	Hay mercados de ciertos productos que están llegando a saturarse. Principalmente, la baja tasa de crecimiento de la población hace pensar que la demanda no crecerá al ritmo deseado, por lo que muchas empresas están buscando nuevos mercados para sus productos.
2. Enfrentamiento a nuevos mercados procedentes del exterior.	Algunas empresas emprenden la salida al exterior como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su

posición local y causa estragos en su flujo de caja.

3. Búsqueda de mercados menos competitivos o una etapa diferente del ciclo de vida del producto/servicio.

Es el caso de un producto que en su país de origen ha llegado a la fase de madurez, se enfrenta a muchos competidores y la tasa de crecimiento del mercado es muy baja. Ante esta situación, es conveniente exportar a otros países donde el producto aún no sea muy conocido.

4. Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos.

El sudeste asiático se ha ido convirtiendo progresivamente en una zona con fuerte empuje, tanto desde el lado de la oferta como desde el de la demanda.

5. Incentivos gubernamentales y déficit comercial.

Hay numerosos países con un alto déficit comercial, que obliga a sus gobiernos a incentivar las exportaciones. El objeto es obtener divisas para comprar lo que el país necesita y no está en su interior.

6. Búsqueda de mercados más amplios y aprovechar las economías de escala.

Cuando las industrias están sufriendo cambios profundos en todas sus estructuras, sobre todo como consecuencia de los avances tecnológicos.

7. Diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado.

Es posible que el país de origen pueda estar expuesto a diversas circunstancias económicas, políticas, financieras, demográficas, etc., que promuevan la necesidad de internacionalizarse.

8. Búsqueda de fácil acceso a avances

Cuando la mano de obra es una proporción importante de los costos, se busca expandir las

tecnológicos y operaciones allí donde la fuerza de trabajo sea más barata.
materias primas.

Fuente: (UniMocc, 2016)

La internacionalización al ser implementada en las pequeñas y medianas empresas fundamentalmente se debe tener en cuenta que va ser un proceso costoso y un poco complejo, pero así mismo tendrán múltiples beneficios en las diferentes áreas de la empresa como se puede apreciar en la siguiente tabla, por lo que es recomendable estar asesorado de algún profesional o contar con un plan estratégico para poder abordar con éxito el proceso de internacionalización.

Tabla 2. *Beneficios de la internacionalización en diferentes áreas de la empresa*

Área de la empresa	Descripción
Producción	Se aprovechan economías de escala y se racionaliza la producción, se optimiza los factores de producción como mano de obra, materia prima o energía.
Marketing	Presencia como marca en diferentes mercados y generación de un intangible como es la marca internacional.
Comercial	Acceso a un mercado más amplio, estabilidad de las ventas, proximidad al cliente, eliminación de costos de transporte internacional.
Financiero	Se amplía el abanico de obtener financiación en otros países, beneficios de una planificación fiscal internacional, compensación de resultados.

Fuente: (BusinessGoon, s.f.)

Concluyendo, el proceso de internacionalización de las Pymes es bastante costoso y demanda tiempo y esfuerzo, variables de difícil compromiso para el management de esas empresas, sobre todo en contextos económicos como el nuestro. Generalmente, un primer intento recomendable para estos emprendedores es regionalizar sus actividades, es decir, lograr un primer avance en los países de la región en donde los diversos costos del negocio, incluyendo los de adaptación al mercado, están más controlados, o al menos así se ven desde la perspectiva del empresario Pymes. A un nivel regional, resulta más fácil para el empresario proyectarse en la idea de la internacionalización de su negocio.

Las Pymes del sector frutícola no tradicional ecuatoriano y su Internacionalización

Las frutas tropicales se cultivan en regiones cálidas y húmedas. Como su nombre lo indica, muchas de estas frutas se cultivan en regiones tropicales y son especialmente sensibles a las bajas temperaturas.

Figura 4. Frutas no tradicionales ecuatorianas



Las frutas de mayor demanda internacional son el mango, piña y papaya se consumen principalmente es Estados Unidos, Chile y algunos países de la Unión Europea. La fruta del dragón, granadilla y fruta pasión han ganado una notable participación en los mercados internacionales por sus sabores y propiedades organolépticas (Portalfrutícola, 2014).

Tabla 7. *Frutas no tradicionales de exportación*

Fruta	Descripción
Mango	El mango por su particular sabor exótico, dulce y aromático es considerado fruta tropical por excelencia. En Ecuador se cultiva principalmente en la provincia del Guayas, las clases Tommy Atkins, Haden, Kent y Keitt son los principales de exportación.
Piña	La variedad de exportación cultivada es MD-2 más conocida como Golden Sweet o súper dulce. Se caracteriza por el color dorado de la cáscara, alto contenido de vitamina C, sabor tropical y exótico, así como por el bajo nivel de acidez.
Papaya	En Ecuador la papaya tradicionalmente cultivada es de la variedad mexicana, de pulpa amarilla y de pulpa roja. Existen otras variedades como: tainung, maradol y la hawaina, su producción se da durante todo el año, siendo el clima cálido el más idóneo para cosechar la fruta.
Maracuyá (fruta de la pasión)	Las zonas tropicales y subtropicales del Ecuador presentan las mejores condiciones climáticas para el cultivo de maracuyá, también conocido como “fruto de la pasión”, constituyéndose Ecuador en el principal productor de maracuyá en Sudamérica.
Granadilla	La granadilla se asemeja en el tamaño y en la textura de su interior al maracuyá, su sabor es más dulce. Este fruto se produce principalmente en Centroamérica, Sudamérica y África. En Ecuador se cultiva principalmente en las provincias de Tungurahua, Napo y Azuay.

Pitahaya La pitahaya, también conocida como fruta dragón, que se produce en Ecuador se localiza en zonas subtropicales y amazónicas. Tiene forma ovalada color amarillo, dulce y de excelente calidad. Su pulpa es blanca consistente y espumosa con pequeñas y suaves pepas comestibles.

Uvilla (aguaymanto) La uvilla también conocida como uva serrana tiene forma esférica, su color amarillo y su sabor agridulce han hecho que sean reconocidas como frutas exóticas en el extranjero.

Limón Es una fruta entre amarillo y verde, con una fuerte corteza que oculta una capa blanca esponjosa e insípida y su pulpa tiene un tono pálido amarillento. El limón de la variedad Tahití se produce todo el año en Ecuador.

Aguacate Hass (palta) Es una variedad híbrida de California, EE.UU. Llegó a Ecuador en 1960. Este fruto tiene la piel gruesa y rugosa sin embargo se pela con facilidad. Cuando adquiere la madurez fisiológica se cosecha en color verde, pero cuando está lista para el consumo la corteza se pone negra.

Fuente: (ProEcuador, 2014)

A continuación, se presenta la plantación y cosecha de algunas frutas no tradicionales de exportación y las principales provincias en donde se cultivan:

Tabla 8. Superficie y producción del sector

Cultivos	Superficie (Has.)		Producción (TM)	Principales Provincias
	Plantada	Cosechada		
Mango	20.882	16.994	82.246	Guayas, Manabí, Los Ríos y El Oro

Maracuyá	13.389	9.117	58.524	Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas y Los Ríos
Piña	6.104	3.205	116.044	Guayas y Santo Domingo
Aguacate	5.579	3.615	16.116	Carchi, Imbabura, Pichincha, Tungurahua
Limón	6.308	4.673	28.881	Manabí, El Oro, Guayas y Santa Elena
Tomate de árbol	3.514	2.075	28.512	Imbabura, Tungurahua, Carchi
Naranja	16.578	13.270	75.333	Cotopaxi, Bolívar, Los Ríos y Manabí

Nota: Has= Hectárea; TM =Tonelada métrica

Fuente: (SPAC, 2016)

De acuerdo con la ficha sectorial: OTROS CULTIVOS DE FRUTAS TROPICALES Y SUBTROPICALES de la Corporación Financiera Nacional CFN (2020), en el año 2019 la Papaya abarcó el 77% de la producción nacional en este sector. Esto se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla 9. Producción de Frutas no tradicionales en Ecuador

Año	Especie producida	No. de Árboles cosechados	Producción (tm)	Rendimiento (tm/árboles)	Part (%) en la Producción nacional
2019	Papaya	1,306,345	237,802.49	0.18	77%
	Zapote	518,743	24,567.98	0.05	8%
	Guanábana	162,169	21,214.25	0.13	7%
	Guaba	263,757	12,222.53	0.05	4%
	Aguacate	258,309	9,692.49	0.04	3%
	Chirimoya	72,642	1,853.12	0.03	1%
	Guayaba	69,075	1,772.80	0.03	1%
	Total General		2,651,040	309,125.65	0.12

Fuente: CFN (2020)

Las Principales **propiedades** que poseen, son:

- Vitamina A
- Vitamina C
- Magnesio
- Hierro
- Potasio
- Fósforo

Entre los principales Beneficios, están:

- Ricas en antioxidantes.
- Estimulan el apetito.
- Disminuyen los niveles de colesterol alto.
- Previene la inflamación de la próstata.
- Generan sensación de saciedad. θ Favorecen la digestión.
- Evitan la gastritis y la aparición de gases.

Entes reguladores:

- MAGAP, Ministerio de agricultura y ganadería
- INIAP, Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias
- APROFEL, Asociación de Productores Ecuatorianos de Frutas y Legumbres
- AEFSEC, Asociación de Exportadores de Fruta Fresca del Ecuador
- AGROCALIDAD, Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro
- PROECUADOR

El sector de las frutas tropicales, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas y el código arancelario de la Comunidad Andina (Nandina), se identifica bajo la siguiente codificación:

Tabla 10. Código Arancelario de las Frutas no tradicionales en Ecuador

CÓDIGO CIIU		CÓDIGO ARANCELARIO NANDINA	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías
A01	Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas.	0804	Dátiles, higos, piñas "ananás", aguacates "paltas", guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos
A012	Cultivo de plantas perennes.	0807	Melones, sandías y papayas, frescos
A0122	Cultivo de frutas tropicales y subtropicales.		
A01220	Cultivo de frutas tropicales y subtropicales.		
A012209	Otros cultivos de frutas tropicales y subtropicales: papayas, babacos, chamburos, aguacates, higos, arazá, guayabas, guanábana, guaba, chirimoya, naranjillas, zapotes, borojó, tamarindo, granadillas, dátiles, etcétera.		

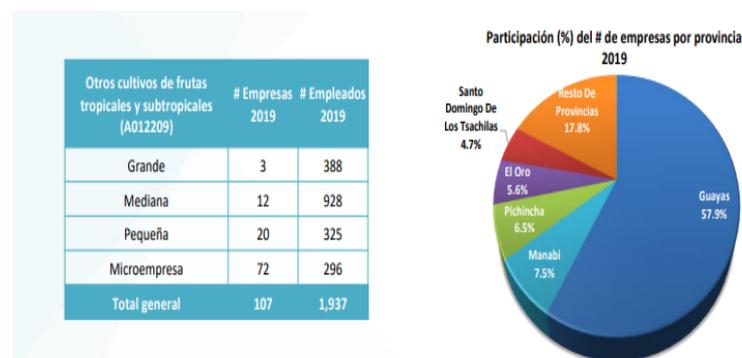
De acuerdo con el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), el Ecuador se beneficia de la variedad de microclimas en las diversas zonas agroecológicas dentro de las cuales se puede acceder a cultivos de frutas; se calcula que la superficie frutícola en la Costa, Sierra y Amazonía es de 163.000 hectáreas, sin contar con la extensión de cultivos de banano, su producción involucra a 120.000 productores. (INIAP, 2020)

La fruticultura en nuestro país se enfrenta a situaciones como baja productividad debido a un inadecuado manejo de campo y poscosecha, limitada y costosa generación tecnológica, escaso uso de germoplasma mejorado de frutales, falta de organización entre productores y sus respectivas cadenas productivas, entre otros. Ante esta situación, el INIAP a través del Programa Nacional de Fruticultura, genera y proporciona tecnología y servicios para el mejoramiento de la fruticultura del Ecuador, también se busca formar y ampliar colecciones, evaluar y seleccionar germoplasma para la generación de nuevas variedades de fruta, con mejor calidad y rendimiento.

Las Pymes del sector frutícola no tradicional ecuatoriano y su participación en el PIB

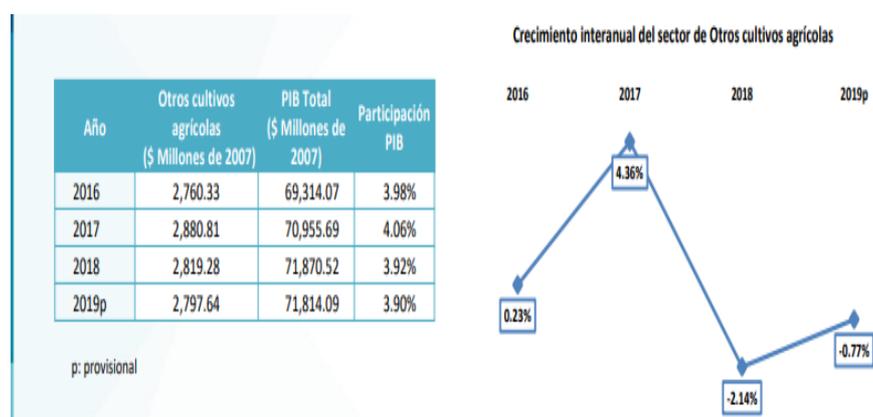
De acuerdo con la Corporación Financiera Nacional CFN, el 78.5% de las declaraciones presentadas a la Superintendencia de Compañías, se tiene que durante el 2019 la mayor parte de empresas dedicadas a otros cultivos de frutas tropicales y subtropicales estuvieron domiciliadas en las provincias de Guayas (57.9%) y Manabí (7.5%). Este grupo de empresas del sector (107 empresas) reportaron 1,937 plazas laborales en 2019, de las cuales el 48% correspondieron a las empresas medianas, tal como se observa en la siguiente figura:

Figura 5. Empresas del sector frutícola no tradicional



El sector de Otros cultivos agrícolas sumó alrededor de \$2,797.64 millones en el año 2019 con una participación sobre el PIB del 3.90%. En el mismo año, dicho sector decreció 0.77% respecto al año anterior. En la siguiente figura se muestra la participación del sector dentro del PIB del Ecuador.

Figura 6. Participación del sector frutícola en el PIB



Exportaciones del sector frutícola ecuatoriano.

En la siguiente tabla se detallan las principales frutas no tradicionales de exportación por subpartida arancelaria expresadas en miles de dólares FOB a abril del 2017. En el año 2016 cerró con aproximadamente USD 95 millones y 142 mil toneladas. En primer lugar, se ubican los mangos cuyas exportaciones ascendieron a USD 45 millones y 63 mil toneladas, en segundo lugar, la piña con USD 37 millones y el tercer lugar la pitahaya con aproximadamente USD 6 millones y en el primer cuatrimestre del 2017 se observa un favorable crecimiento en las exportaciones de la piña.

Tabla 11. Principales exportaciones de frutas no tradicionales en USD

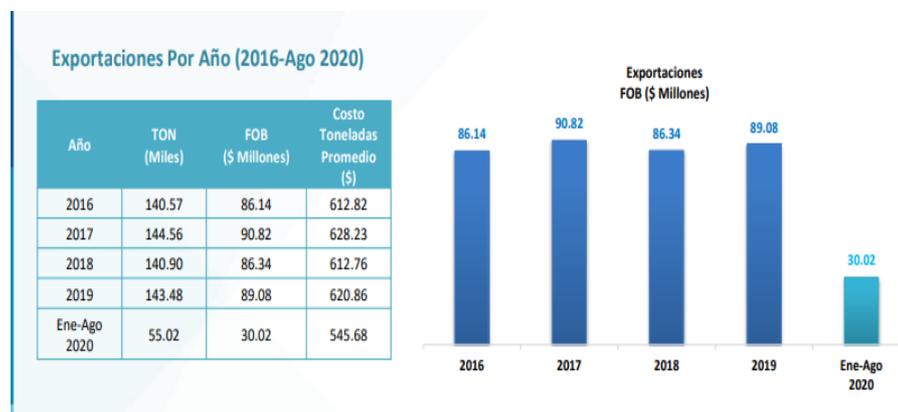
Frutas no tradicionales exportadas MILES USD FOB							
		2.014	2.015	2.016	2.017		
						ENE-ABR	
Subpartida	Descripción	FOB	FOB	FOB	FOB		
0804.50.20.00	Mangos y mangostanes frescos y secos	32.472	37.552	45.183	680		
0804.30.00.00	Piñas (ananás) frescas y secas	26.948	31.967	37.474	13.966		
0810.90.40.00	Pitahayas (Cereus SPP.)	1.240	3.267	6.952	4.267		
0807.20.00.00	Papayas frescas	4.248	4.448	3.405	702		
0810.90.10.00	Granadilla, maracuyá (parchita) y demás frutas de la pasión	636	1.181	1.799	724		
0805.50.10.00	Agrios (cítricos) frescos y limones	57	380	332	252		
0810.90.50.00	Uchuvas (uvillas) (physalis peruviana)	102	213	130	42		

0804.40.00.00	Dátiles, higos, piñas aguacates (paltas)	186	71	15	76
TOTAL		65.889	79.079	95.290	20.709

Fuente: (ProEcuador, 2017)

Así mismo, según la CAF (2020), de manera general en el 2019, se registró exportaciones por un valor FOB de \$89.08 millones, siendo este valor un 3% mayor que lo reportado en el año anterior. De enero a agosto del 2020, se reportó exportaciones por el valor de \$30.02 millones, equivalente a un 34% del total registrado en el 2019. En la siguiente figura se muestra las exportaciones del sector.

Figura 7. Exportaciones del sector frutícola



Países de destino de las exportaciones

A continuación, se presentan algunos de los países destinos de las exportaciones de frutas no tradicionales de Ecuador hacia el mundo, una comparación en miles de USD entre los años 2014-2016 y el primer cuatrimestre del año 2017.

Tabla 12. Principales destinos de las exportaciones

Destinos de las exportaciones del sector Frutas no Tradicionales

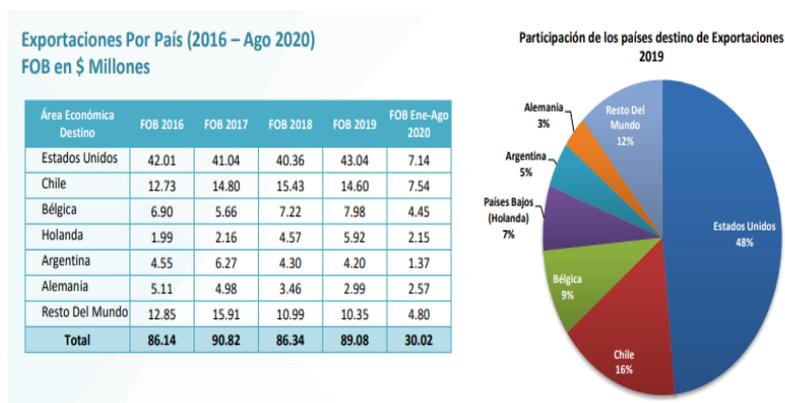
FOB MILES USD

País	2014 FOB	2015 FOB	2016 FOB	2017(ENE- ABR) FOB
Estados Unidos	28.639	38.682	43.035	1.461
Chile	11.174	12.364	12.737	4.593
Bélgica	1.623	2.561	6.998	3.064
Alemania	4.364	3.835	5.551	1.965
Reino Unido	6.123	6.954	5.279	1.600
Argentina	4.346	4.503	4.546	1.425
Hong Kong	486	1.767	4.241	2.833
Países Bajos	2.488	2.212	3.428	1.190
Canadá	2.565	2.153	2.401	577
Nueva Zelanda	643	989	2.011	350
Italia	11	954	1.637	565
Colombia	1.685	480	790	114
Rusia	616	358	726	83
España	845	649	712	234

Fuente: (ProEcuador, 2017).

De igual manera, según la CAF (2020), en el 2019 los principales países de destino de las exportaciones del sector fueron Estados Unidos (48%) y Chile (16%). En la siguiente figura se muestran las exportaciones por países:

Figura 8. Países de destino de las exportaciones



Referencias

- Arnoldo, L. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *Tec empresarial*, 3(3), ág-18.
- Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa. Madrid: McGraw-Hill
- Corporación Financiera Nacional (2020). Ficha sectorial -Otros-Cultivos-de-Frutas-Tropicales-y-Subtropicales
Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-4-trimestre-2020/FS-Otros-Cultivos-de-Frutas-Tropicales-y-Subtropicales-4T2020.pdf>
- González, J. A. (2016). EL PROCESO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA. TEORÍAS Y PROPUESTAS PARA LA DIRECCIÓN.
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. INIAP (2020) <https://www.iniap.gob.ec/pruebav3/iniap-trabaja-en-el-sector-fruticola-del-pais-para-fomentar-produccion-sustentable/>
- Lalanda (2015). La-innovación-en-el-proceso-de-internacionalización.
Obtenido de <https://avantforum.com/la-innovacion-en-el-proceso-de-internacionalizacion-por-pedro-lalanda/>
- Orlandi, P. (2006). Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional. *White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador-CEDEX, Universidad de Palermo, Argentina.*
- Porter. (1990). The competitive Advantage of Nations.
- ProEcuador. (2014). Ecuador y su oferta de frutas no tradicionales. Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/2014/02/12/ecuador-y-su-oferta-de-frutas-no-tradicionales>
- ProEcuador. (2017). Estadísticas de Evoluciones de Exportaciones por Sector. Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/estadisticas-por-sector/>

- Ramos Barrera, M. G. (2020). TEORÍAS ECONÓMICAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN: EL CONTEXTO EPISTEMOLÓGICO DE LA EXPANSIÓN EMPRESARIAL. *Negocios, gestión Y Sostenibilidad*, 1(1). <https://doi.org/10.15765/wp.vii1.1520>
- SPAC. (2016). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua / Resultados 2016. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC): <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>
- UniMocc.(2016). 8 Factores que provocan la internacionalización: Obtenido de <https://unimooc.com/8-factores-que-provocan-la-internacionalizacion-de-las-empresas/>



Luis Roberto Asencio Cristóbal

Economista con mención en Finanzas-Universidad de Guayaquil-Ecuador
Magister en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior
Magister en Diseño Curricular-Universidad de Guayaquil-Ecuador
Doctorando en Ciencias Administrativas- Universidad Nacional de Rosario-Argentina
Docente Titular Agregado Universidad de Guayaquil-Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Comercio Exterior.
Investigador acreditado por la Senescyt-Ecuador
Docente investigador en varios proyectos de la Universidad de Guayaquil.
Gestor de investigación de la Carrera de Ingeniería en Comercio Exterior. Facultad de Ciencias Administrativas-Universidad de Guayaquil. Período 2017-2018
Experiencia docente por más de 20 años en la Universidad de Guayaquil
Conferencista en Congresos internacionales de investigación.
Autor de varios artículos publicados en revistas indexadas de alto impacto, en el área de Administración, Economía y Negocios, publicados en revistas indexadas
Autor y coautor de varios libros en el área de Administración y Emprendimiento
Ponente en el II Congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales. Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga-Colombia (2017)
Ponente en el I Congreso Internacional de Innovación y transferencia de conocimiento. ESPE. Quito-Ecuador (2017). Ponente en el VI Congreso Internacional de Emprendimiento, AFIDE- Universidad de Veracruz-México (2018). Ponente en el XII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión y IV Congreso Internacional de Gestión Empresarial. PUCE Quito-Ecuador (2018) . Ponente en el Congreso Internacional de investigación-Red Motiva. Valencia-España (2019)



Ec. Walter Javier Caicedo Leones, Ms.

Economista de profesión, Magister en Negocios Internacionales y Gestión en Comercio Exterior, posee tres Diplomados Superiores en Economía del Ecuador y del Mundo, Diplomado Superior Economía Internacional, Diplomado Superior Gestión Empresarial Internacional. Experiencia Académica y Profesional: Docente Investigador Titular de la Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas, Secretario de Comisiones del Parlamento Andino, Jefe Financiero de la Coordinación Zonal 8 del Ministerio de Salud Pública, Jefe Financiero de la Dirección regional del Litoral del CONSEP, responsable de Educación Superior de la Secretaría Técnica de Drogas SETED. Capacitación recibida por instituciones de carácter públicas, privadas y organismos internacionales como: Parlamento Andino, Contraloría General del Estado, ONU - Organización de las Naciones Unidas, OMA - Organización Mundial de Aduanas, ESPOL - Escuela Superior Politécnica del Litoral, Superintendencia de Control del Poder del Mercado, Colegio de Economistas del Guayas, Ministerio del Interior, entre otras. Director de Proyectos de Impacto Social en temas como: Estudio de la información socioeconómica y situacional en los sectores vulnerables al consumo de drogas de la zona 8; Levantamiento de Línea Base para la Evaluación de la Estrategia de Intervención Emergente, Circuito priorizado Nueva Prosperina; Levantamiento de Línea Base para la Evaluación de la Estrategia de Intervención Emergente, Circuito priorizado Durán Centro; Levantamiento de Línea Base para la Evaluación de la Estrategia de Intervención Emergente, Circuito priorizado El Fortín; Levantamiento de Línea Base para la Evaluación de la Estrategia de Intervención Emergente, Circuito priorizado Cisne 2; Enfoque pedagógico para nivelar los conocimientos a los estudiantes con problemas de drogadicción en la comunidad; realizado la Casa de Vinculación con la Colectividad, en Bastión Popular de la Ciudad de Guayaquil; Desarrollo de competencias técnicas a los residentes de los tres Centros de Tratamiento de Adicciones CETAD, con la SETED; Taller para emprendedores, realizado en la comunidad de barrio Garay de Guayaquil, con la SETED; Emprendimiento "El Arte se toma las cabras", realizado con la SETED en el Cerro las Cabras del Cantón Durán; Levantamiento de la Línea Base para la Evaluación de la Encuesta sobre Percepción de Política Pública de Drogas, con la SETED.



Carla Alexandra Andrade Arteaga

PhD. en Dirección y Administración de Empresas, mención Doctorado Industrial, en la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) – España, Magister en Economía y Dirección de Empresas, Ingeniera Comercial y Empresarial especialidad Comercio Exterior de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), Gerente Financiera, Especialista Financiera, Jefe de Presupuesto de la Unidad Nacional de Almacenamiento UNA EP, Dirección de Servicios Bancarios Nacionales del Banco Central del Ecuador, Coordinación Zonal 8 del Ministerio de Salud Pública, Dirección Técnica de Validación y Certificación del Instituto Ecuatoriano de Normalización, Departamento de Control Patronal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Departamento de Ingeniería y mantenimiento PRIMAX Comercial del Ecuador, Departamento Comercial en JAX Logistics S.A., obtención de varios reconocimientos por Excelencia Académica y Profesional, cumplimiento de metas, Mérito Académico Investigador, y Mejor Servidor Público; activa en programas y eventos de actualización de conocimientos profesionales y académicos tanto nacionales y extranjeros. Desde el año 2014 docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Gestora de Investigación de la Carrera Comercio Exterior, Integrante Comisión de Homologación de Carrera, Gestora de la Unidad de Titulación de la Carrera, Tutora de tesis, Tutora pedagógica, Docente Investigadora. Activa participación en elaboración de libros: Investigación temática de los principios de Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador y América Latina; Desarrollo Local y Emprendimiento Socioeconómico Sostenible y Sustentable III", La Banca y el Sistema Financiero Ecuatoriano; publicaciones de artículos en revistas de alto impacto, participante permanente en programas y procesos de capacitación profesional, Ponente de Congresos Internacionales.

ISBN: 978-9942-33-555-5



compAs
Grupo de capacitación e investigación pedagógica

   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com