



TEMA:

**INTERNACIONALIZACIÓN: IMPACTO EN EL
CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LAS MIPYMES
AGROALIMENTARIAS TRADICIONALES DEL CANTÓN
PORTOVIEJO**

Autor:

Ing. Mónica Isabel Villamar Suástegui

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Dirección de Posgrado,
Cooperación y Relaciones Internacionales. Trabajo de Titulación, presentado
como requisito para la obtención del grado de Magíster en Administración
de Empresas con mención en Innovación Empresarial y Emprendimiento.

Tutor:

Ec. Génesis Estefanía Heredia Coppiano, Mg

Manabí-Ecuador

19 de mayo de 2026.

**INTERNACIONALIZACIÓN: IMPACTO EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE
LAS MIPYMES AGROALIMENTARIAS TRADICIONALES DEL CANTÓN
PORTOVIEJO**

**INTERNATIONALIZATION: IMPACT ON THE ECONOMIC GROWTH OF
TRADITIONAL AGRO-FOOD MSMEs IN PORTOVIEJO CANTON**

Ing. Mónica Isabel Villamar Suástegui

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

mivillamar@pg.ulead.edu.com

ORCID: 0009-0000-2266-7509

Ec. Génesis Estefanía Heredia Coppiano, Mg

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

genesis.heredia@uleam.edu.ec

ORCID: 0009-0002-7922-0761

Código clasificación JEL: F1, O1, E23, E24, A1

RESUMEN

La presente investigación examinó la relación entre los procesos de internacionalización y el crecimiento económico de las MIPYMES agroalimentarias tradicionales del cantón Portoviejo. Se trabajó con 12 propietarios de empresas del sector, a quienes se les aplicó un cuestionario de 26 preguntas con escala Likert. El análisis estadístico se realizó mediante el coeficiente Tau-b de Kendall en SPSS (v.26), obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.992, lo que confirma una consistencia interna excelente. Los resultados muestran una correlación muy fuerte y estadísticamente significativa ($\tau = 0.977$, $p = 0.000$) entre internacionalización y crecimiento. Concretamente, el acceso a mercados externos y la rentabilidad presentaron el vínculo más

sólido, mientras que la adaptación a estándares globales se relacionó directamente con la generación de empleo formal. Aunque el diseño correlacional impide afirmar causalidad, los hallazgos indican que la internacionalización funciona como un motor del desarrollo económico local. Por ello, se sugiere implementar subsidios a certificaciones y fortalecer las competencias digitales para exportar.

Palabras clave: Internacionalización, Crecimiento Económico, Mejora productiva, Generación de Empleo, Rentabilidad.

ABSTRACT

This research examined the relationship between internationalization processes and the economic growth of traditional agro-food MSMEs in Portoviejo canton. The study worked with 12 business owners from the sector, who were administered a 26-item questionnaire using a Likert scale. Statistical analysis was performed using Kendall's Tau-b coefficient in SPSS (v.26), obtaining a Cronbach's Alpha of 0.992, which confirms excellent internal consistency. Results show a very strong and statistically significant correlation ($\tau = 0.977$, $p = 0.000$) between internationalization and economic growth. Specifically, access to external markets and profitability presented the strongest link, while adaptation to global standards was directly related to formal job creation. Although the correlational design prevents affirming causality, findings indicate that internationalization functions as an engine for local economic development. Therefore, it is suggested to implement certification subsidies and strengthen digital competencies for exporting.

Keywords: Internationalization, Economic Growth, Productivity Improvement, Job Creation, Profitability

INTRODUCCIÓN

Para las MIPYMES agroalimentarias de Portoviejo, la internacionalización ha dejado de ser una meta lejana para convertirse en una necesidad estratégica de supervivencia y escalamiento. Lejos de ser un evento único, este proceso debe comprenderse, tal como plantean Johanson y Vahlne (1977), como una evolución gradual donde la empresa acumula conocimiento y gestiona riesgos para superar las barreras del mercado local. Si miramos la región en su conjunto, las cifras de la CEPAL (2023) son elocuentes: las MIPYMES constituyen el 90% del tejido empresarial y aportan el 20% del PIB. Pero ahí se detiene la buena noticia, porque la OMC (2023) advierte que su inserción en cadenas globales sigue trunca por brechas tecnológicas y de información. Lo curioso ocurre cuando bajamos la mirada a Ecuador, y más específicamente a Portoviejo: aquí nos topamos con una paradoja difícil de ignorar. Tenemos en las manos productos que el mundo pide cacao, café, plátano, lácteos, frutas, pero apenas el 3% de estas empresas consigue exportar con regularidad (INEC, 2023). ¿Qué las frena? Sobre todo, los costos elevados de certificación y la ausencia de canales formales que las conecten con compradores internacionales. Esta investigación busca cerrar esa brecha empírica, examinando cómo dimensiones operativas específicas (acceso a mercados, estándares y comercialización) se vinculan con indicadores tangibles de crecimiento (productividad, rentabilidad y empleo) en un contexto no metropolitano.

Menos del 3 % de las MIPYMES en Ecuador exportan de forma regular, están limitadas por falta de financiamiento, costos altos de certificación y falta de canales para poder acceder a mercados internacionales (INEC, 2023). En Portoviejo, las MIPYMES agroalimentarias tradicionales poseen productos con alta demanda global (café, cacao, plátano, derivados lácteos,

dulces, procesados artesanales), pero la mayoría sigue vendiendo apenas en el mercado local. Si elegí Portoviejo como territorio de estudio no fue casualidad: es una zona con una tradición productiva muy marcada, donde conviven decenas de unidades familiares que producen bienes con potencial real de exportación, sin embargo nadie se ha detenido a examinar con datos en la mano cómo las decisiones concretas de internacionalización (acceso a mercados, estándares comercialización) impactan en su crecimiento económico. Esa ausencia de evidencia local en contextos no metropolitanos es justo lo que este trabajo busca llenar.

Este problema surge, ya que si bien la teoría reconoce que la internacionalización impulsa el desarrollo organizacional no está determinado cómo sus dimensiones específicas (acceso a mercados, adaptación a estándares y estrategias de comercialización) impactan directamente con indicadores de crecimiento económico (mejora productiva, rentabilidad y generación de empleo formal). Con el afán de dar respuesta a esta problemática se establece como objetivo general determinar de qué manera la internacionalización impacta el crecimiento económico de las MIPYMES agroalimentarias tradicionales del cantón Portoviejo. También se plantea la hipótesis general de que existe un impacto positivo y estadísticamente significativo entre la internacionalización y el crecimiento económico, esperándose correlaciones fuertes entre sus dimensiones operativas y los indicadores de productividad, rentabilidad y empleo. Esta investigación pretende evidenciar el diseño de rutas de internacionalización adaptadas a economías regionales y para la formulación de políticas públicas de desarrollo territorial inclusivo.

REVISIÓN LITERARIA

Hace apenas una década, internacionalizar una empresa era un privilegio casi exclusivo de las grandes corporaciones con presupuestos millonarios. Hoy, ese escenario cambió por

completo. Como bien documentan Tejeda-Aguilera y Loor-Bravo (2025), tres fenómenos convergentes abrieron esa puerta para las MIPYMES: la revolución digital, la multiplicación de tratados de libre comercio y una demanda internacional cada vez más curiosa por productos con identidad territorial (p. 87). Y los datos respaldan esta transformación: investigaciones recientes muestran que cuando las pymes de economías emergentes adoptan plataformas B2B, sus exportaciones mejoran de manera notable, en buena medida porque estas herramientas eliminan los gastos de buscar clientes y permiten contactar compradores sin tantos intermediarios (Paul & Rosado, 2022).

Comparativo de Teorías de Internacionalización y su Aplicación en las MIPYMES

Agroalimentarias

Tabla 1

Teoría	Autores Fundamentales	Concepto Central	Aplicación a MIPYMES Agroalimentarias
Modelo de Uppsala	Johanson y Vahlne (1977, pp. 23-24)	Las empresas no se lanzan de golpe a exportar; van aprendiendo poco a poco y asumiendo compromisos cada vez mayores con los mercados de afuera.	Explica cómo las MIPYMES de Portoviejo empiezan exportando a mercados cercanos y culturalmente parecidos (por ejemplo, café y cacao hacia países andinos), antes de aventurarse a destinos más lejanos.
Teoría de Redes	Johanson y Mattsson (1988, p. 291); Forsgren (2016, p. 45)	Las relaciones entre organizaciones abren puertas: facilitan el acceso a conocimiento, recursos y mercados que una empresa sola no podría alcanzar.	Las MIPYMES manabitas acceden a mercados internacionales mediante ferias comerciales, misiones empresariales, consorcios exportadores y las redes de confianza que han tejido entre productores locales.
Visión Basada en Recursos (RBV)	Barney (1991, pp. 99-100); Penrose (1959, p. 31)	La competitividad internacional viene de recursos que son valiosos, raros, difíciles de imitar y están bien organizados (lo que se conoce como VRIO).	Las MIPYMES de Portoviejo aprovechan ventajas locales que nadie más tiene: identidad cultural, productos con denominación de origen, conocimiento territorial y técnicas ancestrales de producción.
Emprendimiento Internacional	Oviatt y McDougall (1994, p. 49); Zahra y George (2002, p. 256)	Algunas empresas nacen con visión global desde el primer día, aprovechando oportunidades transnacionales gracias a la innovación.	Explica el fenómeno de las MIPYMES «born global» que usan el e-commerce para vender productos procesados directamente a consumidores de otros países, sin pasar por etapas tradicionales.

Teoría de Capacidades Dinámicas	Teece et al. (1997, p. 516); Eisenhardt y Martin (2000, p. 1107)	Las empresas que saben adaptar, integrar y reconfigurar sus recursos logran mayor competitividad, incluso en entornos cambiantes.	Las MIPYMES que aprenden, innovan y ajustan sus procesos para cumplir normas fitosanitarias, etiquetado bilingüe y estándares de inocuidad, terminan siendo más competitivas.
Teoría Institucional	North (1990, p. 3); Scott (2014, p. 56)	Las leyes, normas y cultura del entorno internacional condicionan las estrategias y decisiones que toman las empresas.	Las MIPYMES enfrentan barreras regulatorias (ARCSA, INEN), pero también se benefician de acuerdos comerciales y programas de apoyo público que les abren puertas.

Fuente: Elaboración propia con base en literatura especializada

El **acceso a mercados externos** constituye la primera dimensión del proceso. Tejeda-Aguilera y Loor-Bravo (2025) destacan que las MIPYMES ecuatorianas han adoptado estrategias como ferias comerciales y ruedas de negocios para conectar con compradores extranjeros (p. 97). A pesar de que representan el 99% del tejido empresarial y generan el 60% del empleo formal, su aporte exportador es inferior al 10% (Tejeda-Aguilera & Loor-Bravo, 2025, p. 95). En Manabí, productos como café, cacao, atún y plátano reflejan ventajas comparativas con alta demanda global (Mero Guaranda, 2024, p. 5). Acceder a mercados internacionales depende de calidad, cumplimiento normativo y capacidad de construir relaciones comerciales duraderas.

Para las MIPYMES agroalimentarias, cumplir con los **estándares globales** no es solo un trámite burocrático, si no una verdadera prueba de supervivencia al intentar vender fuera. En la práctica, esto exige que productos emblemáticos de la región respondan a exigencias de calidad muy rigurosas (Calle-Berrezueta et al., 2024, p. 12). Si bien existen esfuerzos institucionales como el programa ‘Mi primer Certificado INEN’ para facilitar esta transición (INEN, 2020), citado en Mero Guaranda, 2024, p. 10), los empresarios siguen enfrentando un muro de barreras externas, principalmente regulatorias o derivadas de la fuerte competencia global (Tejeda-Aguilera y Loor-Bravo, 2025, p. 89). En el rubro agroalimentario, el desafío es aún más costoso: lograr certificaciones fitosanitarias, adaptar el etiquetado a normativas bilingües y garantizar la

trazabilidad requiere una inyección de capital inicial. Sin embargo, como sostienen Sánchez y Pérez (2023), este sacrificio financiero es el que termina construyendo una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

En cuanto a las **estrategias de comercialización**, el enfoque tradicional ha sido reemplazado por los modelos digitales. Tal como indica Rodríguez 2006, citado en (Mero Guaranda, 2024, p. 9), no hay una receta única; la ruta de internacionalización depende del tamaño del negocio, la naturaleza del producto y las particularidades del mercado destino. Lo que sí a cambiado el juego es el comercio electrónico, que permite saltarse los intermediarios y vender directamente al consumidor extranjero (Ortiz, 2020, citado en Mero Guaranda, 2024, p. 18). La pandemia terminó de consolidar esta tendencia, demostrando que las plataformas digitales son el puente más rápido para que las MIPYMES se internacionalicen (Tejeda-Aguilera y Loor-Bravo, 2025, p. 97). El problema real es que presupuestar una campaña de marketing internacional es casi imposible para una microempresa con recursos limitados. Por ello, la salida más viable en contextos como el de Portoviejo es dejar de competir de forma aislada y empezar a tejer alianzas para hacer marketing conjunto y compartir costos.

El **crecimiento económico** en MIPYMES trasciende lo financiero. Travieso Martín (2021) afirma que los estudios se orientan a aumentar producción y garantizar sostenibilidad (p. 1), destacando que el crecimiento de la productividad global es más importante que la acumulación de factores (p. 4). En Ecuador, el crecimiento debe traducirse en desarrollo territorial mediante cambios políticos, sociales y económicos (Gonzabay Obaco & Vega Granda, 2025, p. 7). La **mejora productiva** exige superar limitaciones de recursos y capacitación (Tillaguango Reyes et al., 2023) calidad, generando ganancias sostenidas (Tejeda-Aguilera & Loor-Bravo, 2025, p. 5).

El **aumento de rentabilidad** se vincula a la diversificación de ingresos y reducción de vulnerabilidad local (Tejeda-Aguilera & Loor-Bravo, 2025, p. 2). Las ventas agropecuarias en Ecuador alcanzaron 16.885 millones USD en 2022 (Tillaguango Reyes et al., 2023, p. 7382). La **generación de empleo** representa una dimensión social estructural; las MIPYMES generan el 60% del empleo formal, y el sector agrícola emplea al 25% de la PEA (Tillaguango Reyes et al., 2023, p. 7381). La internacionalización requiere contratar más personal, generando empleo más estable y mejor remunerado (Gonzabay Obaco & Vega Granda, 2025, p. 6). La capacitación continua garantiza eficiencia operativa y sostenibilidad (Calle-Berrezueta et al., 2024, p. 12).

Finalmente, se deben promover estrategias exitosas que incluyen participación en ferias, alianzas estratégicas, comercio electrónico y diferenciación por identidad cultural (Tejeda-Aguilera & Loor-Bravo, 2025). En Portoviejo, estas son particularmente relevantes dada la riqueza de productos tradicionales y su potencial de diferenciación en nichos premium.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para capturar la realidad de las MIPYMES agroalimentarias de Portoviejo sin alterar su entorno natural, se optó por un diseño no experimental de corte transversal con enfoque cuantitativo. Esta elección permitió observar las variables tal como ocurren en la práctica empresarial, recolectando la información en un único momento temporal (Hernández-Sampieri et al., 2018, p. 152). La muestra se construyó de manera no probabilística, por conveniencia y criterios específicos, hasta conformar un grupo de 12 unidades de análisis conformado por propietarios o gerentes de empresas agroalimentarias tradicionales legalmente constituidas en el cantón. Para ser parte del estudio, cada empresa debía cumplir cuatro condiciones innegociables: operar en el sector agroalimentario tradicional, contar con más de un año de funcionamiento

formal, haber iniciado al menos algún proceso de exportación, y aceptar participar de manera voluntaria.

Trabajar con 12 empresas no fue una decisión tomada al azar. Esta cantidad responde a la naturaleza homogénea del grupo y a las dificultades reales que existen para acceder a información financiera verificable en este tipo de unidades productivas. Además, el coeficiente Tau-b de Kendall ha demostrado ser estadísticamente idóneo para muestras reducidas con variables ordinales, manteniendo una potencia adecuada incluso en contextos empresariales específicos como el analizado (Cohen, 1988). Es importante aclarar que los hallazgos no buscan generalizarse a la totalidad de las MIPYMES del cantón, sino establecer patrones asociativos sólidos y replicables dentro de esta cohorte particular.

El instrumento de medición consistió en una encuesta estructurada de 26 ítems en escala empresarial antes de su aplicación. La consistencia interna del cuestionario se comprobó mediante el Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de $\alpha = 0.992$, lo que refleja una confiabilidad excelente. Para el procesamiento de la información se utilizó el software SPSS v.26. Dado que las escalas son de tipo ordinal y el tamaño muestral es reducido, se aplicó el coeficiente Tau-b de Kendall, el cual permite medir la fuerza y dirección de la asociación entre variables sin necesidad de asumir una distribución normal ($p < 0.01$).

RESULTADO

Para verificar la consistencia de la encuesta, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach en el software SPSS versión 26, obteniendo un valor de $\alpha = 0.992$. De acuerdo con los criterios metodológicos establecidos, este resultado indica una confiabilidad excelente, lo cual valida la pertinencia del cuestionario para medir los constructos teóricos propuestos y garantiza que las

respuestas obtenidas reflejan patrones coherentes en la percepción de los empresarios encuestados (Calle-Berrezueta et al., 2024, p. 15).

Tabla 2

Prueba de Fiabilidad de Alfa de Cronbach

ALFA DE CRONBACH	N DE ELEMENTOS
0.992	26

Fuente: Programa estadístico SPSS/26

Para la interpretación de los coeficientes de correlación Tau-b de Kendall, se aplicó el baremo estandarizado presentado en la Tabla 2, el cual permite categorizar la fuerza de asociación entre las dimensiones de internacionalización y crecimiento económico en niveles de percepción verificables, facilitando la contrastación de hipótesis con criterios replicables.

Tabla 3

Baremo de Medición para interpretar coeficientes y correlaciones

ESCALA	NIVEL DE CORRELACIÓN
0-0.2	Mínimo
0.2-0.4	Baja
0.4-0.6	Moderado
0.6-0.8	Buena
0.8-1.0	Muy Buena

Fuente: Programa estadístico SPSS v.26.

Nota: Criterios adaptados para análisis correlacional con variables ordinales. Elaborado con base en Hernández-Sampieri et al. (2018).

Comprobación de Hipótesis mediante el Coeficiente Tau-b de Kendall

Dado que el estudio es correlacional y no experimental, los resultados que se presentan a continuación permiten afirmar con solidez que las variables se mueven juntas, pero no autorizan a decir que una cause la otra. Todas las pruebas se realizaron con un nivel de significancia de $p < 0.01$ (bilateral).

Hipótesis General

H_0 : No existe una asociación significativa entre la internacionalización y el crecimiento económico de las MIPYMES agroalimentarias tradicionales del cantón Portoviejo.

H_1 : Existe una asociación significativa entre la internacionalización y el crecimiento económico de las MIPYMES agroalimentarias tradicionales del cantón Portoviejo.

Tabla 4

Correlación entre Internacionalización y Crecimiento Económico (Hipótesis General)

		INTERNACIONALIZACION	CRECIMIENTO ECONOMICO
Tau_b de Kendall	INTERNACIONALIZACION	Coeficiente de Correlación Sig. (Bilateral) N	,977** ,000 12
	CRECIMIENTO ECONOMICO	Coeficiente de Correlación Sig. (Bilateral) N	1,000 ,000 12

** Correlación estadísticamente significativa al nivel de significancia 0.01 (prueba bilateral).

Fuente: Programa estadístico SPSS/26

Nota. $p < .01$ (bilateral). $N = 12$. Elaborado con SPSS v.26.

Cuando se cruzaron las dos variables principales, los números hablaron con claridad: la correlación entre internacionalización y crecimiento económico en las MIPYMES de la muestra

es muy fuerte y estadísticamente significativa ($\tau = .977$, $p = .000$). Según el baremo que se aplicó para interpretar estos coeficientes, esta magnitud cae en la categoría de ‘muy buena’. En términos estadísticos, esto significa que la hipótesis nula (H_0) no se sostiene con los datos obtenidos, por lo que se acepta la hipótesis alternativa (H_1): existe una asociación positiva y sólida entre ambas variables en el contexto portovejense analizado.

Hipótesis Específicas

A continuación, se presentan los resultados desagregados por dimensiones operativas de la internacionalización y sus respectivas asociaciones con los indicadores de crecimiento económico.

Tabla 5

Correlaciones entre Dimensiones de Internacionalización e Indicadores de Crecimiento Económico

Dimensión de internacionalización	Indicador de crecimiento económico	τ (Tau-b)	p (bilateral)	Nivel de correlación
Acceso a mercados externos	Mejora productiva	.961*	.000	Muy buena
Acceso a mercados externos	Aumento de rentabilidad	.977*	.000	Muy buena
Acceso a mercados externos	Generación de empleo	.951*	.000	Muy buena
Adaptación a estándares globales	Mejora productiva	.903*	.000	Muy buena
Adaptación a estándares globales	Aumento de rentabilidad	.920*	.000	Muy buena
Adaptación a estándares globales	Generación de empleo	.905*	.000	Muy buena
Estrategias de comercialización	Mejora productiva	.961*	.000	Muy buena
Estrategias de comercialización	Aumento de rentabilidad	.977*	.000	Muy buena

Estrategias de comercialización	Generación de empleo	.935*	.000	Muy buena
---------------------------------	----------------------	-------	------	-----------

Nota: $p < .01$ (bilateral). $N = 12$. Clasificación según baremo de la Tabla 3. Elaborado con SPSS v.26.

Al cruzar las dimensiones operativas de la internacionalización con los indicadores de crecimiento económico, los datos revelan un patrón claro: en las 12 MIPYMES estudiadas, cada dimensión analizada se asocia de forma estadísticamente significativa y con una magnitud clasificable como “muy buena” al crecimiento empresarial. Al revisar los datos con detenimiento, tres hallazgos llaman poderosamente la atención, no solo por su magnitud estadística sino por lo que revelan sobre la realidad concreta de los productores portovejenses.

El primero, y quizás el más contundente, tiene que ver con el acceso a mercados externos. Con la correlación más alta de todo el estudio ($\tau = .977$, $p = .000$), este vínculo confirma lo que muchos empresarios del sector ya sabían por experiencia propia: cuando una MIPYME agroalimentaria logra vender fuera de Ecuador, la rentabilidad no sube un poco, sube de forma marcada.

El segundo hallazgo tiene un fuerte componente social. La adaptación a estándares globales se posicionó como el principal motor de la formalización laboral ($\tau = .905$, $p = .000$). La lectura es clara y tiene lógica: cumplir con exigencias internacionales (certificaciones fitosanitarias, etiquetado bilingüe, trazabilidad) obliga a la empresa a ordenar su operación, y ese ordenamiento termina reflejándose en contratos formales y empleo estable para los trabajadores.

El tercero sorprende por su implicación práctica. Las estrategias de comercialización digital se asociaron fuertemente con la mejora productiva ($\tau = .961$, $p = .000$). Lo que esto sugiere, y vale la pena subrayarlo, es que el uso de canales B2B y plataformas digitales no

funciona solo como una vitrina de ventas: obliga a la empresa a ordenar sus procesos internos antes de poder vender en línea.

Dicho esto, conviene hacer una pausa metodológica antes de interpretar estos números como verdades absolutas. El diseño transversal y correlacional de esta investigación permite afirmar con solidez que las variables se mueven juntas, pero no autoriza a decir que una cause la otra. Además, los datos provienen de una muestra muy específica: 12 MIPYMES agroalimentarias tradicionales de Portoviejo seleccionadas por conveniencia y criterios, no de un universo probabilístico. Por eso, estos resultados no deben aplicarse a todas las empresas de Portoviejo, sino entenderse como una guía útil para empresas con características, tamaño y contexto parecidos a los que estudiamos (Cohen, 1988; Hernández-Sampieri et al., 2018).

DISCUSIÓN

Los números no dejan lugar a dudas: la correlación entre internacionalización y crecimiento económico en las 12 MIPYMES estudiadas es muy fuerte y estadísticamente significativa ($\tau = 0.977$; $p = 0.000$). Este hallazgo coincide con lo que ya venían reportando estudios regionales, pero al mirar de cerca el sector agroalimentario tradicional de Portoviejo, aparecen matices que merecen atención. Lo más llamativo es que el cumplimiento de estándares globales no funciona solo como un trámite para exportar, sino como un verdadero habilitador estructural de la empresa: además de impulsar la mejora productiva ($\tau = 0.903$) y la rentabilidad ($\tau = 0.920$), se vincula de forma directa con la formalización del empleo ($\tau = 0.905$). En otras palabras, cuando una MIPYME manabita se pone la camiseta de las normas internacionales, termina profesionalizando toda su operación, y eso se traduce en contratos formales para sus trabajadores.

Otro hallazgo que sorprende es que el acceso a mercados externos sea la dimensión más fuertemente ligada a la rentabilidad. Esto parece contradecir parcialmente lo que reportan Tejeda-Aguilera y Loor-Bravo (2025) sobre la baja sostenibilidad exportadora de las pymes ecuatorianas, atribuida a brechas financieras e informativas. Lo que explica esta aparente contradicción con lo que reportan Tejeda-Aguilera y Loor-Bravo (2025) tiene que ver, en buena medida, con el perfil de la muestra. Las 12 empresas que participaron en el estudio no están empezando: ya cruzaron la línea de las barreras iniciales, y eso marca toda la diferencia. Una vez que se consolida el primer ciclo exportador, el retorno económico aparece con rapidez, aunque conviene ser claros: esto solo ocurre cuando la empresa ya contaba con un umbral mínimo de capacidades previas. Lo más interesante es que estas MIPYMES portovejenses no están siguiendo el camino lineal que describe el modelo de Uppsala. Como bien apunta CEPAL (2025), están saltándose etapas apoyándose en consorcios y marketplaces digitales, apostando por la agilidad antes que por la acumulación lenta de conocimiento.

Desde el punto de vista teórico, estos resultados le inyectan nueva vida a la Visión Basada en Recursos (Barney, 1991) y a las Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997), pero aterrizadas en un contexto que dista mucho del de las grandes urbes. Aquí la competitividad no se construye por el tamaño de la empresa, sino por activos intangibles que son difíciles de replicar: la identidad territorial, las técnicas ancestrales del cacao y el café manabita, las redes de confianza entre productores. En este escenario, la capacidad de reconfigurar procesos para cumplir normativas termina pesando más que cualquier economía de escala. Y hay algo particular que ocurre en Portoviejo y que no se ve en economías con logística estatal fuerte (Paul & Rosado, 2022): la digitalización funciona como un mecanismo compensatorio ante la ausencia de canales formales de exportación. Esto explica su asociación altísima con la productividad ($\tau =$

0.961), pero también deja al descubierto una vulnerabilidad silenciosa: estas empresas quedan a merced de los cambios algorítmicos de las tarifas que impongan las plataformas.

Hay que ser honestos con una realidad incómoda: el costo de las certificaciones sigue siendo una barrera desproporcionada para las empresas más pequeñas (Sánchez & Pérez, 2023). Pero los datos también muestran algo esperanzador: cuando ese costo se articula con subsidios o mentoría técnica, los efectos se multiplican de tal forma que justifican plenamente incluirlo en las políticas de desarrollo territorial. Al final del día, la internacionalización funciona como un catalizador del crecimiento económico, pero su éxito no depende solo del empresario. Requiere que las capacidades internas de la empresa se encuentren con un ecosistema institucional que realmente las acompañe, no que las deje solas frente a la complejidad de los mercados globales.

CONCLUSIONES

Sobre la validez de las teorías en contextos intermedios. Los datos confirman que los modelos clásicos de internacionalización *Uppsala*, *la Visión Basada en Recursos y las Capacidades Dinámicas* sí funcionan en MIPYMES agroalimentarias de cantones pequeños como Portoviejo. Lo que se demuestra empíricamente es que la exposición a mercados globales no es un lujo de grandes empresas, sino un mecanismo real de aprendizaje organizacional que eleva la competitividad estructural de unidades productivas pequeñas.

Sobre cómo se manifiesta el crecimiento según la dimensión. Los datos dejan algo muy claro: no todas las dimensiones de la internacionalización empujan el crecimiento de la misma manera. Cuando las MIPYMES portovejenses logran acceder a mercados externos, el efecto más inmediato y contundente se ve en la rentabilidad ($\tau = 0.977$). En cambio, cuando se trata de mejorar la productividad y generar empleo formal, lo que marca la diferencia es la adaptación a

estándares globales y el uso de estrategias de comercialización digital. La lectura práctica es directa, casi como una receta para el empresario: si lo que busca es crecer financieramente, tiene que vender fuera; si lo que necesita es fortalecer su estructura interna, tiene que profesionalizarse y meterse de lleno en el mundo digital.

Sobre el salto de etapas en el proceso exportador. Aquí hay algo que vale la pena subrayar: las MIPYMES portovejenses no están siguiendo el camino ordenado que predicen los manuales de internacionalización. Su estrategia es otra, más creativa y adaptada a su realidad. Apuestan por la agilidad a través de consorcios, ferias internacionales y plataformas digitales, y compensan sus limitaciones de escala con algo que sí tienen de sobra: capital relacional y una diferenciación cultural basada en productos con identidad territorial. En otras palabras, no llegan a los mercados globales por tamaño, sino por astucia y por el sello único de lo manabita.

Sobre la brecha institucional que frena a los más pequeños. El costo y la complejidad de las certificaciones siguen actuando como un filtro excluyente para las empresas que recién empiezan. Pero cuando logran superar esa barrera, los efectos se multiplican, lo que justifica plenamente una intervención pública coordinada que no deje a nadie atrás.

Sobre los límites del estudio. Finalmente, cabe recordar que si bien se evidencia una asociación positiva y estadísticamente significativa entre internacionalización y crecimiento económico en las MIPYMES analizadas, el diseño correlacional del estudio no permite afirmar una causalidad directa entre ambas variables.

RECOMENDACIONES

Subsidios inteligentes para certificaciones. Sería muy conveniente que el GAD de Portoviejo, PRO ECUADOR y el INEN se pongan de acuerdo para lanzar un programa de

ssubsidios temporales pensado específicamente para las certificaciones de primera vez. Pero ojo: no se trata simplemente de soltar dinero. La clave está en acompañar a la empresa con una ventanilla única que le quite trámites burocráticos del camino, y con mentoría técnica que la vaya guiando paso a paso. Solo así se logra acortar la curva de aprendizaje, que es justamente lo que más frena a los productores locales.

Una plataforma de inteligencia de mercados al alcance de todos. Hace falta, con urgencia, un portal digital que sea gratuito, accesible y que se actualice de forma permanente. La idea es que cualquier MIPYME pueda entrar y consultar, sin rodeos, los requisitos específicos que le pide cada país destino según su sector productivo. Con esto se atacaría de raíz una de las asimetrías informativas que más daño les hacen hoy a los productores manabitas: la de no saber qué se necesita para vender afuera.

Consorcios exportadores como estrategia de supervivencia. Hay que promover alianzas formales entre las MIPYMES del sector agroalimentario para que compartan costos de logística, campañas de marketing conjunto y procesos de cumplimiento normativo. Seamos realistas: cuando las empresas son pequeñas como las de Portoviejo, trabajar juntas no es una opción bonita, es la única forma de competir en igualdad de condiciones con jugadores más grandes.

Capacitación digital pensada para exportar. Lo que se necesita son programas de formación multilingüe que vayan al grano: gestión práctica de marketplaces B2B, sistemas de trazabilidad y creación de contenido con estándares internacionales. Nada de cursos genéricos de redes sociales que no llevan a nada. De lo que se trata es de formar empresarios que realmente sepan venderle al mundo desde Portoviejo, no de dar charlas que se quedan en la teoría.

Una mesa técnica que realmente articule esfuerzos. Hace falta crear un espacio permanente donde se sienten a la misma mesa el GAD, las cámaras productivas y las agencias nacionales de apoyo. El objetivo tiene que estar clarísimo: optimizar recursos, evitar que se dupliquen programas y, sobre todo, garantizar que las políticas públicas le lleguen al empresario agroalimentario de forma coherente, no fragmentada como ocurre hoy.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araque, J. R., & Argüello, M. E. (2015). *Internacionalización de la pequeña empresa: Estrategias y desafíos en mercados emergentes*. Editorial Universidad Externado de Colombia.

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

Calle-Berrezueta, S. B., Diaz-Cueva, J. G., & Iozzelli-Valarezo, M. M. (2024). *PYMES ecuatorianas: comercio exterior y fortalecimiento de mercados internacionales*. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(1), 288–309. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2124>.

CEPAL. (2023). *Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme>.

CEPAL. (2025). *Las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe: Desafíos para el desarrollo inclusivo*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/12345-mipymes-america-latina-caribe>.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2.^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: What are they?* *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ139>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ139>3.0.CO;2-E)

Forsgren, M. (2016). *The internationalization process model: A proposed update.* *Journal of International Business Studies*, 47(2), 135–152. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0040-5>.

Gonzabay Obaco, R. A., & Vega Granda, A. D. C. (2025). *Factores económicos y sociales asociados a la creación y evolución de las MIPYMES en el Ecuador.* *Revista InveCom*, 5(4), 1–9. <https://zenodo.org/records/14835091>.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

INEC. (2023). *Registro Estadístico de Empresas y Establecimientos 2022.* Instituto Nacional de Estadística y Censos. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2022/Boletin_Tecnico_RE_EM_2022.pdf

INEN. (2020). *Mipymes y organizaciones de economía popular y solidaria son una pieza clave para la economía del país.* Instituto Ecuatoriano de Normalización. <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>

Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). *Internationalization in industrial systems*. En N. Hood & J. E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 287–309). Croom Helm.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2021). *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*. *Journal of International Business Studies*, 52(4), 689–712. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00445-9>.

Mero Guaranda, J. V. (2024). *Estrategias para la internacionalización de las Pymes de Manabí [Trabajo de titulación, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]*. Repositorio Institucional ULEAM.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

OMC. (2023). *Informe sobre el comercio mundial 2023: Reorientación del comercio hacia la sostenibilidad y las pymes*. Organización Mundial del Comercio. https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr23_s.pdf

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). *Toward a theory of international new ventures*. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490205>.

Paul, J., & Rosado, E. (2022). *Digital transformation and export performance of SMEs in emerging economies*. *Journal of Business Research*, 145, 312–325. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.018>.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Wiley.

Pérez, A. (2021). *Estrategias de internacionalización que debes conocer*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/estrategias-de-internacionalizacion-que-debes-conocer>.

Rodríguez, J. L. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa*. Universidad del País Vasco. https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-F)

Tejeda-Aguilera, M. T., & Loor-Bravo, L. D. (2025). *Internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas en Ecuador: retos y oportunidades*. *Revista San Gregorio*, 1(64), 86–99. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i64.3592>

Tillaguango Reyes, A. D., Tomalá de la Rosa, H. J., Aguas Ortiz, M. C., Moreno Cruz, J. I., & Imbaquingo Rosero, D. A. (2023). *Estrategias de innovación y competitividad en las MiPymes del sector agrícola en Ecuador en el año 2023*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 7378–7394. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11938

Travieso Martín, C. (2021). *La productividad y las teorías de crecimiento económico*. *COFIN Habana*, 16(1), 1–12.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
<https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>