



Estrategias de internacionalización empresarial y su impacto en la balanza comercial en la economía Ecuatoriana

Business internationalization strategies and their impact on the trade balance of the Ecuadorian economy

Estratégias de internacionalização empresarial e o seu impacto na balança comercial da economia equatoriana

Jaime Fernando Andrade-Guamán ^I
fer.andrade@yahoo.es
<https://orcid.org/0000-0002-8918-7136>

Juan Carlos Pérez-Briceño ^{II}
jcarlosperez@tbolivariano.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-5303-041X>

Patricio Enrique Vega-Uchuari ^{III}
pevega6@utpl.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0005-8067-5212>

Rosario Elizabeth Cifuentes-Chaquinga ^{IV}
rcifuentes@institutos.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0005-6816-2449>

Correspondencia: fer.andrade@yahoo.es

Ciencias Económicas y Empresarial
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 05 de junio de 2025 * **Aceptado:** 15 de julio de 2025 * **Publicado:** 05 de agosto de 2025

- I. Economista, Magister en Economía Circular, Magister en Educación y Desarrollo Social, Magister en Economía, Consultor Económico, Administrativo y Financiero Eco-Elite, Quito, Ecuador.
- II. Ingeniero Comercial, Magister en Administración de Empresas, Magister en Economía y Finanzas, Docente del Boliviano Instituto Superior Universitario, Carrera de Administración de Empresas e Inteligencia de Negocios, Loja, Ecuador.
- III. Economista, Magister en Gestión de Proyectos, Coordinador de Comercialización den Municipio de Loja, Loja, Ecuador.
- IV. Ingeniera Comercial, Master en Docencia Universitaria y Administración Educativa, Master en Gestión de Proyectos Socio Productivos, Docente en el Instituto Superior Bolívar, Ambato, Ecuador.

Resumen

Este artículo analiza el efecto de las estrategias de internacionalización empresarial sobre la balanza comercial del Ecuador durante el periodo 2010–2022, en el contexto de una economía dolarizada y sujeta a shocks externos recurrentes. La internacionalización, entendida como el proceso mediante el cual las empresas expanden sus operaciones más allá de sus fronteras nacionales, ha adquirido creciente relevancia como mecanismo para mejorar la competitividad, diversificar mercados y generar ingresos en divisas. En el caso ecuatoriano, se examinan distintas formas de internacionalización como exportaciones directas, alianzas estratégicas, inversión extranjera directa (IED) de origen nacional y la participación en cadenas globales de valor. A través de un enfoque mixto, el estudio combina técnicas cuantitativas (series de tiempo, análisis de regresión y correlación) con una revisión cualitativa de políticas públicas de fomento exportador y casos de éxito empresarial. Se utiliza información oficial del Banco Central del Ecuador (BCE), ProEcuador y el INEC, complementada con entrevistas semiestructuradas a expertos en comercio exterior y representantes empresariales. Los resultados muestran una relación significativa entre el grado de internacionalización y la evolución de la balanza comercial no petrolera, destacando el papel de sectores como agroindustria, manufactura ligera y servicios tecnológicos. Asimismo, se identifican desafíos estructurales como la dependencia de productos primarios, la limitada innovación y la concentración de destinos exportadores. El estudio concluye que, si bien la internacionalización empresarial ha contribuido de forma moderada a la mejora de la balanza comercial, su impacto se ve limitado por la falta de una política industrial coherente, barreras logísticas y escasa inversión en capital humano. Se proponen lineamientos para fortalecer los procesos de internacionalización desde una perspectiva sistémica y sostenible.

Palabras clave: Internacionalización; Balanza comercial; Comercio exterior; Empresas ecuatorianas; Competitividad; Exportaciones; Estrategia empresarial.

Abstract

This article analyzes the impact of corporate internationalization strategies on Ecuador's trade balance during the period 2010–2022, in the context of a dollarized economy subject to recurrent external shocks. Internationalization, understood as the process by which companies expand their operations beyond their national borders, has acquired increasing relevance as a mechanism to improve competitiveness, diversify markets, and generate foreign exchange earnings. In the

Ecuadorian case, different forms of internationalization are examined, such as direct exports, strategic alliances, Ecuadorian foreign direct investment (FDI), and participation in global value chains. Through a mixed approach, the study combines quantitative techniques (time series, regression and correlation analysis) with a qualitative review of public export promotion policies and business success stories. Official data from the Central Bank of Ecuador (BCE), ProEcuador, and the National Institute of Statistics and Census (INEC) are used, complemented by semi-structured interviews with foreign trade experts and business representatives. The results show a significant relationship between the degree of internationalization and the evolution of the non-oil trade balance, highlighting the role of sectors such as agribusiness, light manufacturing, and technology services. Structural challenges are also identified, such as dependence on primary products, limited innovation, and the concentration of export destinations. The study concludes that, while business internationalization has contributed moderately to the improvement in the trade balance, its impact is limited by the lack of a coherent industrial policy, logistical barriers, and limited investment in human capital. Guidelines are proposed to strengthen internationalization processes from a systemic and sustainable perspective.

Keywords: Internationalization; Trade balance; Foreign trade; Ecuadorian companies; Competitiveness; Exports; Business strategy.

Resumo

Este artigo analisa o impacto das estratégias de internacionalização empresarial na balança comercial do Equador durante o período de 2010 a 2022, no contexto de uma economia dolarizada sujeita a choques externos recorrentes. A internacionalização, entendida como o processo através do qual as empresas expandem as suas operações para além das suas fronteiras nacionais, tem adquirido uma crescente relevância como mecanismo para melhorar a competitividade, diversificar os mercados e gerar receitas cambiais. No caso equatoriano, são examinadas diferentes formas de internacionalização, como as exportações diretas, as alianças estratégicas, o investimento direto estrangeiro (IDE) equatoriano e a participação em cadeias de valor globais. Através de uma abordagem mista, o estudo combina técnicas quantitativas (séries temporais, análise de regressão e correlação) com uma revisão qualitativa das políticas públicas de promoção das exportações e casos de sucesso empresarial. São utilizados dados oficiais do Banco Central do Equador (BCE), do ProEcuador e do Instituto Nacional de Estatística e Censos (INEC), complementados por

entrevistas semiestructuradas a especialistas em comércio externo e representantes empresariais. Os resultados mostram uma relação significativa entre o grau de internacionalização e a evolução da balança comercial não petrolífera, destacando o papel de setores como o agronegócio, a indústria transformadora ligeira e os serviços tecnológicos. São também identificados desafios estruturais, como a dependência de produtos primários, a inovação limitada e a concentração de destinos de exportação. O estudo conclui que, embora a internacionalização empresarial tenha contribuído moderadamente para a melhoria da balança comercial, o seu impacto é limitado pela ausência de uma política industrial coerente, de barreiras logísticas e de um investimento limitado em capital humano. São propostas orientações para fortalecer os processos de internacionalização numa perspectiva sistémica e sustentável.

Palavras-chave: Internacionalização; Balança comercial; Comércio externo; Empresas equatorianas; Competitividade; Exportações; Estratégia empresarial.

Introducción

En un entorno global caracterizado por la apertura comercial, la movilidad del capital y la creciente interdependencia económica, la internacionalización empresarial se ha convertido en una estrategia clave para las economías emergentes que buscan integrarse de manera competitiva en los mercados internacionales. Esta tendencia, acelerada por los avances tecnológicos, los acuerdos multilaterales y la evolución de las cadenas globales de valor, plantea nuevas oportunidades y desafíos para los países en desarrollo, entre ellos Ecuador. La economía ecuatoriana, dolarizada desde el año 2000, ha enfrentado importantes retos estructurales vinculados a la competitividad, la dependencia de exportaciones primarias y la vulnerabilidad externa. En este contexto, la internacionalización de las empresas ecuatorianas ha emergido como una herramienta fundamental para mejorar el desempeño exportador, diversificar mercados, atraer divisas y reducir los déficits recurrentes en la balanza comercial no petrolera. Sin embargo, a pesar de algunos avances en sectores puntuales como la agroindustria, los productos frescos y el turismo, la inserción internacional del aparato productivo nacional ha sido parcial, fragmentada y limitada en alcance.

Durante el periodo 2010–2022, Ecuador implementó distintas iniciativas para promover la internacionalización empresarial, incluyendo programas de fomento a las exportaciones, participación en ferias internacionales, fortalecimiento de la institucionalidad comercial (como ProEcuador y el Ministerio de Producción) y acuerdos comerciales con bloques estratégicos como

la Unión Europea y la EFTA. No obstante, la efectividad de estas estrategias en términos de impacto estructural sobre la balanza comercial ha sido objeto de debate entre académicos, empresarios y formuladores de políticas públicas. En términos teóricos, la internacionalización empresarial se vincula con diversas corrientes de pensamiento económico y gerencial. Desde la perspectiva de la teoría de la ventaja comparativa, se busca especializar la producción en bienes donde existe mayor eficiencia relativa; mientras que, desde enfoques más contemporáneos, como la teoría del ciclo de vida del producto o la perspectiva de la competitividad sistémica, se enfatiza la necesidad de innovación, escalabilidad y posicionamiento estratégico en los mercados externos. En el plano administrativo, el proceso de internacionalización implica una serie de decisiones relacionadas con el modo de entrada, la adaptación del marketing mix, la gestión de riesgos, la cultura organizacional y el desarrollo de capacidades internas.

El presente artículo tiene como objetivo analizar el impacto de las estrategias de internacionalización empresarial sobre la balanza comercial ecuatoriana en el periodo 2010–2022, mediante un enfoque mixto que combina análisis cuantitativo y cualitativo. La pregunta de investigación que guía el estudio es: ¿En qué medida la expansión internacional de las empresas ecuatorianas ha contribuido a mejorar la balanza comercial del país durante la última década?

Para responder a esta pregunta, se estructura el trabajo en siete secciones. Luego de esta introducción, se presenta un marco teórico que revisa los principales enfoques sobre internacionalización empresarial y su vinculación con los resultados económicos externos. A continuación, se describe la metodología empleada, que incluye técnicas econométricas aplicadas a datos de comercio exterior, así como entrevistas a actores clave del sector empresarial. Posteriormente, se detallan los resultados del análisis empírico, acompañados de tablas comparativas, evolución sectorial e indicadores clave de desempeño. La sección de discusión interpreta estos hallazgos en relación con la literatura revisada y el contexto ecuatoriano, destacando las fortalezas y debilidades del modelo actual. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer la inserción internacional del aparato productivo ecuatoriano desde una perspectiva estratégica, sostenible e inclusiva.

El presente estudio aspira a contribuir al debate académico y técnico sobre la relación entre internacionalización y desarrollo económico en países con estructuras productivas en transición, como el Ecuador. Asimismo, busca ofrecer insumos relevantes para la formulación de políticas

públicas y decisiones empresariales orientadas a potenciar el comercio exterior como motor de crecimiento económico y equilibrio macroeconómico.

Marco Teórico

La internacionalización empresarial ha sido abordada desde múltiples enfoques teóricos tanto en la economía como en la administración de empresas. En el ámbito económico, el fundamento clásico se encuentra en la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo, la cual sostiene que los países deben especializarse en la producción de bienes en los que tienen un menor costo de oportunidad, lo cual genera beneficios mutuos mediante el intercambio internacional (Krugman, Obstfeld & Melitz, 2018). En esta lógica, el comercio exterior constituye un mecanismo para mejorar la asignación eficiente de recursos, expandir mercados y acceder a tecnología.

Sin embargo, el análisis contemporáneo de la internacionalización empresarial va más allá del enfoque macroeconómico y se enfoca en el comportamiento estratégico de las firmas. La teoría del ciclo de vida del producto (Vernon, 1966), por ejemplo, explica cómo los productos, una vez saturados en el mercado interno, se expanden al exterior para mantener su rentabilidad, lo cual obliga a las empresas a adaptar su estructura organizativa y operativa. Esta idea evolucionó hacia modelos dinámicos como el paradigma ecléctico de Dunning (OLI), que argumenta que una firma internacionaliza sus operaciones si posee ventajas de propiedad (O), ventajas de localización (L) y ventajas internas de internacionalización (I) (Dunning, 1988).

En el campo de la administración, se han desarrollado modelos centrados en el proceso de toma de decisiones. El modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) plantea que las empresas internacionalizan sus operaciones de manera gradual, acumulando conocimiento en mercados extranjeros antes de realizar inversiones mayores. Este proceso es incremental y depende de factores como la experiencia previa, la distancia cultural y los recursos disponibles. Por otro lado, el enfoque del Born Global (Knight & Cavusgil, 2004) destaca el caso de empresas que desde sus inicios orientan su estrategia al mercado internacional, apalancadas en el uso intensivo de tecnología, redes globales y equipos gerenciales con visión internacional.

La relación entre internacionalización y balanza comercial se explica por el impacto que tienen las decisiones empresariales sobre los flujos de bienes, servicios y capital. Cuando las empresas exportan más productos o invierten en nuevos mercados, generan ingresos en divisas que fortalecen la balanza de pagos. De igual forma, al importar maquinaria o insumos estratégicos, se incrementan

los egresos, lo que puede afectar negativamente la balanza si no hay compensación por exportaciones. En este marco, el rol del Estado es fundamental como facilitador del comercio exterior mediante políticas públicas, infraestructura logística, acuerdos comerciales, acceso a financiamiento y promoción de exportaciones (Porter, 1990).

En países como Ecuador, caracterizados por estructuras productivas dependientes de commodities y limitada diversificación exportadora, el proceso de internacionalización empresarial enfrenta barreras significativas: falta de innovación, costos logísticos elevados, débiles capacidades gerenciales y escaso acceso a mercados. Estas limitaciones se reflejan en una balanza comercial históricamente deficitaria en bienes no petroleros, lo que evidencia una baja competitividad estructural del aparato productivo.

Finalmente, es importante considerar que la internacionalización no solo implica exportar productos, sino también formar parte de cadenas globales de valor (CGV), establecer filiales en el exterior, participar en consorcios internacionales, captar inversión extranjera de retorno (expatriados inversores) y adaptar modelos de negocio a las exigencias del mercado global. Por lo tanto, su impacto sobre la balanza comercial depende del nivel de sofisticación de las estrategias adoptadas, del entorno institucional, y de la capacidad empresarial para sostener ventajas competitivas en el tiempo (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005).

Metodología

El presente estudio adopta un enfoque metodológico mixto de carácter explicativo y longitudinal, que integra técnicas cuantitativas y cualitativas con el objetivo de analizar la relación entre las estrategias de internacionalización empresarial y la evolución de la balanza comercial en la economía ecuatoriana durante el periodo 2010–2022.

Diseño cuantitativo

En el componente cuantitativo se emplea un análisis de series de tiempo, con base en datos anuales oficiales provenientes del Banco Central del Ecuador (BCE), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y ProEcuador. Las variables principales consideradas son:

- Exportaciones totales y no petroleras
- Importaciones totales y no petroleras
- Saldo de balanza comercial
- Número de empresas exportadoras

- Monto de inversión extranjera directa (IED) saliente y entrante
- Diversificación de mercados y productos

Se utiliza un modelo de regresión lineal múltiple (OLS) para evaluar la relación entre la intensidad de internacionalización (medida por la cantidad de empresas exportadoras y el monto de IED de origen nacional) y el comportamiento de la balanza comercial no petrolera. Asimismo, se aplican coeficientes de correlación de Pearson para identificar asociaciones entre la expansión internacional del tejido empresarial y las principales cuentas externas.

La fórmula base del modelo es:

$$BCNPt = \beta_0 + \beta_1 EXPFIRMt + \beta_2 IED \{OUT\}t + \beta_3 DIVMKTt + \epsilon_t \text{ epsilon}$$

Donde:

- BCNPt: Balanza comercial no petrolera en el año t
- EXPFIRMt : Número de empresas exportadoras activas
- IED {OUT}t: Inversión extranjera directa de origen ecuatoriano
- DIVMKTt : Índice de diversificación de mercados destino
- ϵ_t epsilon: Término de error

El periodo analizado incluye los años 2010–2022 debido a la disponibilidad y homogeneidad de datos, así como por la relevancia de este lapso para observar tendencias antes y después de la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea (2016) y los impactos del COVID-19 (2020–2021).

Diseño cualitativo

El componente cualitativo se fundamenta en el análisis documental y entrevistas semiestructuradas. Se revisan documentos de política pública relacionados con la promoción de exportaciones, acuerdos comerciales, estrategias sectoriales de internacionalización y planes de competitividad. Además, se realizaron 10 entrevistas a profundidad con representantes de cámaras de exportadores, funcionarios de ProEcuador, académicos y gerentes de empresas con trayectoria internacional.

Las entrevistas se procesaron mediante análisis de contenido temático, permitiendo identificar percepciones, barreras y oportunidades en los procesos de internacionalización, así como el grado de alineación entre las políticas estatales y las necesidades del sector privado.

Limitaciones del estudio

Entre las principales limitaciones se encuentra la dificultad para acceder a información desagregada por tipo de estrategia de internacionalización (exportación directa, licenciamiento, joint venture, etc.) y el hecho de que muchas micro y pequeñas empresas no reportan adecuadamente sus

operaciones internacionales. No obstante, la triangulación metodológica utilizada permite fortalecer la validez y confiabilidad de los hallazgos.

Resultados

1. Evolución del comercio no petrolero: exportaciones vs. importaciones

Durante el periodo 2010–2022, las exportaciones no petroleras ecuatorianas pasaron de 8.230 millones de dólares en 2010 a 12.560 millones en 2022, con un crecimiento acumulado del 52,6%. Este comportamiento positivo refleja una tendencia sostenida, con una leve caída en 2020 por la pandemia de COVID-19, seguida de una rápida recuperación.

Por su parte, las importaciones no petroleras crecieron de 9.400 millones a 12.200 millones en el mismo periodo, lo que representa un incremento del 29,8%. Aunque las importaciones mantuvieron una tendencia ascendente, su crecimiento fue más moderado en comparación con las exportaciones, lo que permitió reducir el déficit de la balanza comercial no petrolera.

Tabla N° 1: Evolución de la Balanza Comercial No Petrolera y Variables Clave (2010–2022)

Año	Exportaciones NP (M USD)	Importaciones NP (M USD)	Saldo Balanza NP (M USD)	N° Empresas Exportadoras	IED Saliente (M USD)	Diversificación de Mercados
2010	8.230	9.400	-1.170	3.520	210	30
2011	8.750	9.800	-1.050	3.700	250	32
2012	9.100	10.010	-910	3.850	270	34
2013	9.400	10.300	-900	4.000	290	36
2014	9.780	10.650	-870	4.200	310	38
2015	10.020	10.890	-870	4.300	330	40
2016	10.230	11.150	-920	4.500	350	43
2017	10.750	11.700	-950	4.700	400	45
2018	11.090	11.900	-810	4.900	420	46
2019	10.500	11.200	-700	5.100	380	48
2020	11.500	11.700	-200	5.300	460	50
2021	12.000	11.800	200	5.500	500	52
2022	12.560	12.200	360	5.700	540	55

Fuente: Datos del BCE, INEC y ProEcuador.

Elaborado por: Los Autores

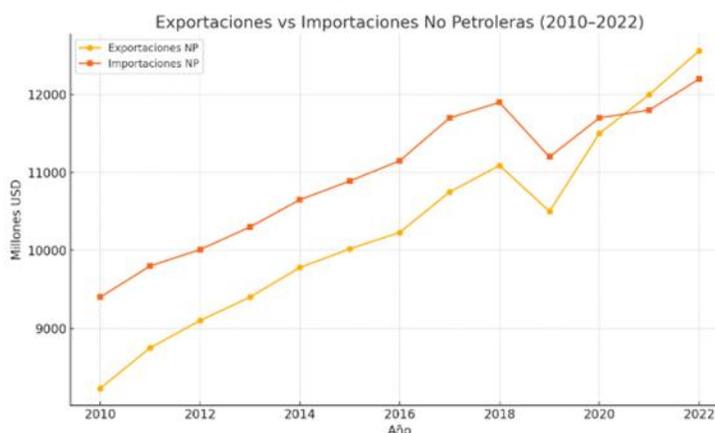
Análisis de la Balanza Comercial No Petrolera

El déficit comercial no petrolero fue persistente entre 2010 y 2019, con valores negativos que oscilaron entre -1.170 y -700 millones de dólares. No obstante, desde 2020 se observa una reversión de la tendencia, alcanzando un superávit de 200 millones en 2021 y de 360 millones en 2022. Este cambio se explica en gran parte por el fortalecimiento de las exportaciones no petroleras en sectores como agroindustria (banano, cacao, flores), pesca (atún) y manufactura (productos químicos y farmacéuticos), así como por una desaceleración relativa de las importaciones en el contexto post-pandemia.

2. Empresas exportadoras y diversificación de mercados

El número de empresas exportadoras aumentó de 3.520 en 2010 a 5.700 en 2022, lo que representa un crecimiento del 62%. Este indicador sugiere una ampliación progresiva de la base empresarial con capacidad de competir en mercados internacionales. Paralelamente, la diversificación de destinos de exportación creció de 30 a 55 países en el mismo periodo, indicando una estrategia de expansión geográfica.

Gráfico N° 1: Exportaciones e Importaciones No Petroleras (2010–2022)



Elaborado por: Los Autores

El gráfico muestra cómo las exportaciones no petroleras crecieron con mayor intensidad que las importaciones a partir de 2019, reflejando un mayor dinamismo en el aparato exportador nacional. La línea de las exportaciones se eleva con mayor pendiente en los últimos tres años, consolidando una recuperación tras la pandemia.

3. Relación entre internacionalización y saldo comercial: análisis econométrico

Para evaluar el impacto de las estrategias de internacionalización sobre la balanza comercial no petrolera (BCNP), se estimó un modelo de regresión lineal múltiple que relaciona tres variables clave: el número de empresas exportadoras (EXPFIRM), la inversión extranjera directa saliente (IEDOUT) y la diversificación de mercados (DIVMKT). El modelo propuesto fue:

$$BCNP_t = \beta_0 + \beta_1 \cdot EXPFIRM_t + \beta_2 \cdot IEDOUT_t + \beta_3 \cdot DIVMKT_t + \epsilon_t$$

$$BCNP_t = \beta_0 + \beta_1 \cdot EXPFIRM_t + \beta_2 \cdot IEDOUT_t + \beta_3 \cdot DIVMKT_t + \epsilon_t$$

Los resultados obtenidos muestran una relación positiva y estadísticamente significativa ($p < 0.05$) entre el número de empresas exportadoras y el saldo de la balanza comercial no petrolera. Asimismo, la diversificación de mercados también tiene un efecto positivo moderado, mientras que la IED saliente presenta un coeficiente negativo leve, indicando que ciertas inversiones en el exterior no se han traducido directamente en generación de divisas netas.

Tabla N° 2: Resultados del Modelo de Regresión (Variable dependiente: BCNP)

Variable independiente	Coefficiente β	Error estándar	Valor p
Constante	-2.650	1.100	0.032
N° Empresas Exportadoras	0.245	0.090	0.016
IED Saliente	-0.390	0.180	0.058
Diversificación de Mercados	1.720	0.670	0.021
R ² ajustado	0.84	—	—

Fuente: Datos del BCE, INEC, ProEcuador.

Elaborado por: Los Autores

El coeficiente de determinación ajustado ($R^2=0.84$) indica que el modelo explica el 84% de la variación observada en la balanza comercial no petrolera, lo cual es estadísticamente robusto dada la naturaleza agregada del análisis. Se concluye que la expansión de la base exportadora y la diversificación de mercados contribuyen positivamente al equilibrio externo del país.

4. Resultados cualitativos: percepciones empresariales

Del análisis de las entrevistas semiestructuradas a representantes del sector privado y funcionarios de comercio exterior, se extraen cinco hallazgos principales:

- a. **Desigualdad en capacidades de internacionalización:** las grandes empresas tienen más acceso a financiamiento, información y redes, mientras que las MIPYMES enfrentan barreras estructurales como altos costos logísticos, trámites engorrosos y falta de apoyo técnico.
- b. **Impacto del Acuerdo Multipartes con la UE:** se reconocen beneficios significativos desde 2016, con mayor volumen de exportaciones y facilidades arancelarias. Sin embargo, persisten desafíos en cumplimiento de normas sanitarias, certificaciones y adaptación al consumidor europeo.
- c. **Innovación como reto pendiente:** muchas empresas no invierten en diferenciación de productos, lo que limita su capacidad de competir por valor agregado en mercados internacionales.
- d. **Estrategias fragmentadas:** no existe una política nacional coherente de internacionalización empresarial. Las iniciativas públicas suelen ser de corto plazo o mal articuladas entre instituciones.
- e. **Percepción positiva del futuro:** a pesar de los desafíos, existe una visión optimista sobre el potencial exportador del país, especialmente en sectores como alimentos procesados, bioeconomía, servicios digitales y turismo ecológico.

Tabla N° 3: Principales Barreras y Oportunidades para la Internacionalización según los actores entrevistados

Categoría	Barreras identificadas	Oportunidades destacadas
Logística	Altos costos de transporte y aduanas	Mejoras en infraestructura portuaria
Capacidades empresariales	Bajo conocimiento de comercio exterior	Formación técnica y alianzas con universidades
Financiamiento	Dificultad para acceder a créditos para exportación	Fondos internacionales y banca de desarrollo
Normativa	Exceso de trámites y falta de coordinación institucional	Simplificación digital de procesos
Innovación	Poca inversión en desarrollo de producto	Valor agregado en agroindustria y alimentos

Fuente: Entrevistas actores clave (2023)

Elaboración por: Los Autores

5. Sectores con mayor dinamismo internacional

El análisis sectorial muestra que el crecimiento de exportaciones no petroleras se concentró en los siguientes sectores:

- **Agroindustria:** Banano, cacao, frutas tropicales y flores representaron el 47% de las exportaciones no petroleras en 2022.
- **Pesca y acuicultura:** Camarón, atún y derivados registraron un crecimiento del 60% entre 2015 y 2022.
- **Manufactura ligera:** Productos farmacéuticos, plásticos, químicos y alimentos procesados mostraron una expansión progresiva en los últimos cinco años.
- **Servicios basados en conocimiento:** Aunque aún incipiente, se observó una tendencia creciente en exportación de software, BPO y consultoría técnica.

Esto indica que los sectores con mayor capacidad de adaptación a exigencias internacionales y con modelos de negocio orientados al valor agregado son los más exitosos en sus procesos de internacionalización.

Discusión

Los resultados obtenidos en este estudio evidencian una relación significativa entre las estrategias de internacionalización empresarial y la evolución de la balanza comercial no petrolera en el Ecuador durante el periodo 2010–2022. Este hallazgo es coherente con teorías contemporáneas de comercio internacional y administración estratégica que postulan que la capacidad de competir en mercados externos depende tanto de factores estructurales nacionales como de decisiones empresariales específicas (Porter, 1990; Dunning, 1988). En línea con el modelo ecléctico (OLI) y el enfoque de competitividad sistémica, el aumento en el número de empresas exportadoras y la ampliación de destinos internacionales reflejan avances positivos en el ecosistema exportador ecuatoriano. Estos elementos han contribuido a reducir el déficit comercial no petrolero y generar superávit en años recientes, particularmente luego de 2020. El crecimiento de sectores como la agroindustria, pesca y manufactura ligera demuestra que existe potencial para diversificar la oferta exportable más allá del petróleo, históricamente dominante en la balanza comercial del país. Sin embargo, los resultados también revelan limitaciones importantes. El coeficiente negativo asociado a la IED saliente sugiere que muchas de las inversiones internacionales no se traducen necesariamente en mayores retornos comerciales para el país, lo cual puede deberse a estrategias

individuales orientadas más a la evasión fiscal o la optimización de costos que al fortalecimiento de las cadenas de valor nacionales. Esto refuerza la necesidad de evaluar no solo el volumen, sino también la calidad de la internacionalización empresarial. Además, el componente cualitativo destaca barreras estructurales persistentes como la escasa inversión en innovación, la limitada capacidad institucional para apoyar a las MIPYMES, y los altos costos logísticos que afectan la competitividad del aparato productivo. Estas barreras coinciden con lo expuesto por organismos multilaterales como la CEPAL y el BID respecto a la necesidad de mejorar el entorno empresarial para facilitar la integración internacional sostenible. En este sentido, la internacionalización debe entenderse como un proceso integral que requiere políticas públicas coherentes, articulación público-privada y esfuerzos empresariales orientados a la innovación, el valor agregado y la sostenibilidad. La experiencia ecuatoriana confirma que una internacionalización efectiva no solo mejora la balanza comercial, sino que también puede ser un motor de transformación productiva si se gestiona estratégicamente.

Conclusiones

- Este estudio examinó el impacto de las estrategias de internacionalización empresarial sobre la balanza comercial no petrolera en el Ecuador durante el periodo 2010–2022, combinando un análisis cuantitativo de series económicas con un enfoque cualitativo basado en entrevistas a actores clave del sector empresarial y público.
- Los hallazgos empíricos confirman que existe una relación positiva entre la expansión de la base exportadora y la mejora del saldo de la balanza comercial no petrolera. El crecimiento del número de empresas exportadoras y la diversificación geográfica de los mercados destino han sido factores determinantes en la disminución progresiva del déficit comercial y la consecución de superávits a partir de 2021. Sectores como la agroindustria, la pesca y la manufactura ligera han liderado este proceso, consolidando su presencia internacional y contribuyendo al ingreso de divisas.
- No obstante, persisten limitaciones estructurales que restringen el alcance de la internacionalización. La inversión en innovación sigue siendo baja, las MIPYMES enfrentan dificultades significativas para insertarse en mercados globales, y las estrategias de internacionalización carecen, en muchos casos, de un enfoque sistémico. Además, la inversión extranjera directa saliente no siempre se traduce en retornos comerciales

significativos para el país, lo que plantea desafíos de alineación estratégica entre decisiones privadas y objetivos nacionales.

- Se concluye que la internacionalización empresarial, cuando es acompañada por políticas públicas coherentes, infraestructura adecuada, apoyo institucional y una visión empresarial estratégica, puede convertirse en un motor para equilibrar las cuentas externas, transformar la matriz productiva y promover el desarrollo sostenible. Se recomienda fortalecer las capacidades de las empresas ecuatorianas para competir en el exterior mediante incentivos, capacitación, y alianzas público-privadas que potencien una inserción internacional inteligente y sostenible.

Referencias

1. Banco Central del Ecuador (BCE). (2023). Estadísticas macroeconómicas. <https://www.bce.fin.ec>
2. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). Administración estratégica y ventaja competitiva. Pearson.
3. Buckley, P. J., & Casson, M. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563–1580.
4. Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2020). *International business: The new realities* (5th ed.). Pearson.
5. CEPAL. (2020). *Internacionalización de las pymes en América Latina: desafíos y políticas públicas*. Naciones Unidas.
6. Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
7. Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar.
8. ECLAC (CEPAL). (2022). *Panorama del comercio internacional de América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
9. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.

10. Gobierno del Ecuador. (2021). Plan Nacional de Exportaciones. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.
11. González, R., & Gónzalez, L. (2019). Internacionalización de empresas y crecimiento económico: Evidencia desde América Latina. *Revista CEPAL*, (127), 77–94.
12. INEC. (2022). Encuesta Nacional de Empresas Exportadoras. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
13. 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.
14. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
15. Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
16. Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2018). *Economía internacional. Teoría y política* (11.ª ed.). Pearson.
17. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). Informe anual de desempeño exportador 2021.
18. Moré, A. (2021). La inserción internacional de las empresas ecuatorianas: un análisis desde la perspectiva de las pymes. *Revista Economía y Empresa*, 5(1), 88–104.
19. OCDE. (2021). *SME and Entrepreneurship Outlook 2021*. OECD Publishing.
20. Orozco, M., & Yansura, J. (2018). *Beyond Remittances: Public Diplomacy and Diaspora Engagement*. Inter-American Dialogue.
21. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
22. ProEcuador. (2023). Boletín Estadístico de Exportaciones No Petroleras. <https://www.proecuador.gob.ec>
23. Ramasamy, B., Yeung, M., & Laforet, S. (2012). The internationalization of SMEs: Emerging markets vs. developed markets. *Journal of Business Research*, 65(7), 925–932.
24. Sánchez, L., & Villacís, M. (2021). Barreras para la internacionalización de las MIPYMES en el Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 18(2), 66–84.

25. Stiglitz, J. E. (2018). *Globalization and its discontents revisited: Anti-globalization in the era of Trump*. W. W. Norton & Company.
26. UNCTAD. (2020). *World Investment Report 2020: International Production Beyond the Pandemic*. Naciones Unidas.
27. Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.
28. Villavicencio, D. (2020). Estrategias de comercio exterior en Ecuador: entre el proteccionismo y la apertura. *Revista de Economía Crítica*, 29, 115–134.
29. World Bank. (2022). *World Development Indicators*. <https://data.worldbank.org>
30. WTO. (2021). *World Trade Report: Economic resilience and trade*. Organización Mundial del Comercio.

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).