



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Percepción interna de la competitividad de una empresa  
exportadora de recursos marinos en el norte del Perú**

Tesis para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Yu Ling Alejandra Ayón Pizarro  
Eykol Franz Wilhelm Tejero**

**Asesora:  
Dra. Jacqueline Mariela García Rojas**

**Piura, junio del 2025**



### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Yu Ling Alejandra Ayón Pizarro, egresado del **Programa Académico** de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con **DNI: 73221799**, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

**“Percepción interna de la competitividad de una empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú”**

El mismo que presento bajo la modalidad de **Tesis** para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Eykol Franz Wilhelm Tejero, identificado con DNI: 75165073

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Dra. Jacqueline Mariela García Rojas, identificado con DNI: 02604879

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 19/06/2025.

.....  
Firma del autor<sup>1</sup>

.....  
Firma del asesor<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

## Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Eykol Franz Wilhelm Tejero, egresado del **Programa Académico** de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con **DNI: 75165073**, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

**“Percepción interna de la competitividad de una empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú”**

El mismo que presento bajo la modalidad de **Tesis** para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Yu Ling Alejandra Ayón Pizarro, identificado con DNI: 73221799

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Dra. Jacqueline Mariela García Rojas, identificado con DNI: 02604879

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 19/06/2025.



.....  
Firma del autor<sup>1</sup>



.....  
Firma del asesor<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.



### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo nuestro hijo Vasco, por ser nuestra motivación diaria para ser mejores personas y profesionales y así concluir con éxito este proyecto; a nuestros padres por ser nuestro soporte en cada etapa de nuestras vidas, por su paciencia, consejo y dedicación.

### **Agradecimientos**

Expresamos nuestro más sincero y profundo agradecimiento a nuestra asesora, Dra. Mariela García, quien con su extraordinaria dedicación y valiosa orientación nos ha enriquecido no solo en nuestro trabajo, sino en nuestros conocimientos como profesionales. Sus aportes han sido fundamentales en el desarrollo de esta investigación, ya que nos motivaba a seguir trabajando con ímpetu en cada reunión. Sus aportes metodológicos y sugerencias oportunas han enriquecido significativamente la calidad de esta tesis.



## Resumen

Este estudio evalúa el estado actual de la competitividad de una empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú. Se evaluaron cinco dimensiones de competitividad: visión y liderazgo estratégico, capacidad de la organización, capacidad de respuesta al cliente, sostenibilidad y calidad. Se administró un formulario a 66 trabajadores administrativos de la compañía. Los resultados revelaron una percepción generalmente positiva de la competitividad, con un 83.3% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto. La capacidad de respuesta al cliente fue la dimensión mejor evaluada, seguida por la calidad y la visión y liderazgo estratégico. La sostenibilidad, aunque evaluada positivamente, mostró el mayor potencial de mejora. Estos hallazgos sugieren que esta empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú habría logrado desarrollar capacidades sólidas en áreas clave para la competitividad, aunque existen oportunidades de mejora, particularmente en sostenibilidad y algunos aspectos de la capacidad organizacional. Se recomiendan estrategias para fortalecer estas áreas y mantener la superioridad competitiva de la compañía en el tiempo.



## Tabla de contenido

Introducción .....	11
Capítulo 1. Fundamentación .....	13
1.1 Planteamiento del problema .....	13
1.1.1 Descripción del problema.....	13
1.1.2 Formulación del problema .....	14
1.2 Objetivos de la investigación .....	15
1.3 Justificación de la investigación .....	15
1.4 Delimitación de la investigación .....	15
1.5 Limitaciones de la investigación .....	15
Capítulo 2. Marco teórico.....	16
2.1 Bases teóricas .....	16
2.2 Antecedentes.....	19
Capítulo 3. Marco metodológico.....	23
3.1 Clase de investigación.....	23
3.2 Tipo de investigación .....	23
3.3 Enfoque.....	23
3.4 Población y muestra .....	23
3.5 Diseño de investigación .....	23
3.6 Nivel de investigación .....	24
3.7 Técnica de recolección de datos.....	24
3.8 Técnica de análisis de datos.....	25
Capítulo 4. Resultados.....	26
4.1 Análisis descriptivo de las dimensiones de competitividad.....	26
4.1.1 Visión y liderazgo estratégico.....	26
4.1.2 Capacidad de la organización .....	27
4.1.3 Capacidad de respuesta al cliente .....	29
4.1.4 Sostenibilidad .....	30
4.1.5 Calidad .....	31
4.2 Análisis descriptivo de la competitividad.....	32
4.3 Análisis comparativo de las dimensiones de competitividad .....	33
4.4 Discusión de resultados .....	34
Conclusiones.....	39
Recomendaciones .....	40
Referencias .....	41

Apéndices ..... 44  
    Apéndice A. Instrumento ..... 45  
Anexo..... 46  
    Anexo 1. Test de confiabilidad del estudio original ..... 47



### Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Frecuencias relativas de los ítems de visión y liderazgo estratégico .....	26
<b>Tabla 2.</b> Frecuencias relativas de los ítems de capacidad de la organización.....	28
<b>Tabla 3.</b> Frecuencias relativas de los ítems de capacidad de respuesta al cliente .....	29
<b>Tabla 4.</b> Frecuencias relativas de frecuencias de los ítems de sostenibilidad .....	30
<b>Tabla 5.</b> Frecuencias relativas de los ítems de visión y liderazgo estratégico .....	31
<b>Tabla 6.</b> Estadísticos descriptivos de las dimensiones de competitividad.....	34
<b>Tabla 7.</b> Test de confiabilidad del estudio original .....	47



## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Frecuencias absolutas de los niveles de visión y liderazgo estratégico .....	27
<b>Figura 2.</b> Frecuencias absolutas de los niveles de capacidad de la organización .....	28
<b>Figura 3.</b> Frecuencias absolutas de los niveles de capacidad de respuesta al cliente .....	30
<b>Figura 4.</b> Frecuencias absolutas de los niveles de sostenibilidad .....	31
<b>Figura 5.</b> Frecuencias absolutas de los niveles de calidad .....	32
<b>Figura 6.</b> Frecuencias absolutas de los niveles de competitividad .....	33



## Introducción

La industria pesquera desempeña un rol esencial en la economía global, proporcionando alimentos esenciales y generando empleo en numerosos países. En un panorama globalizado y altamente competitivo, las firmas del sector pesquero afrontan retos incesantes para conservar su puesto en el negocio y alcanzar una expansión perdurable.

Este trabajo se centra en el examen de la percepción interna de la competitividad de una empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú, cuya actividad de negocio es la exportación de productos marinos (pota, mariscos, langostino, concha de abanico, etc.), y está ubicada en Paita, Piura. Además, realiza el proceso de enlatado de atún para las principales empresas nacionales que venden ese producto.

El objetivo general consiste en diagnosticar el nivel de competitividad percibido por los administrativos de una empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú, para determinar sus puntos fuertes y aspectos a mejorar. Para lograrlo, se establecieron objetivos específicos que abarcan diferentes dimensiones de la competitividad empresarial. Estos objetivos incluyen el análisis de la visión y liderazgo estratégico, la evaluación de la capacidad organizacional, la medición de la capacidad de respuesta al cliente, la evaluación de la sostenibilidad y la calidad de la firma.

El análisis de la competitividad de una firma exportadora de recursos marinos en el norte del Perú reviste una gran importancia, ya que permitirá comprender los factores clave que han contribuido a su desempeño, así como también determinar las áreas donde se pueden aplicar estrategias de mejora para mejorar su posición competitiva a largo plazo.

El análisis se organiza en cuatro secciones. La primera aborda la fundamentación de la investigación, donde se justifica la relevancia del tema y se proponen los objetivos de investigación que guiarán el desarrollo del estudio.

En la segunda sección, se examina el esquema teórico, que proporciona un análisis detallado de los conceptos clave relacionados con la competitividad empresarial. Se exploran las diferentes teorías y enfoques utilizados para evaluar y medir la competitividad, así como también se examinan los elementos endógenos y exógenos que inciden en la competitividad.

El tercer capítulo formula el esquema metodológico del trabajo. Se detalla el mecanismo empleado para reunir y examinar la información necesaria para el estudio. Se explican los instrumentos de recopilación de información, los mecanismos de evaluación y se justifica la elección de la muestra y los criterios de selección.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados del examen de competitividad de la empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú. Se detallan los hallazgos obtenidos en cada una

de las dimensiones evaluadas. Los resultados conseguidos se examinan considerando la bibliografía analizada en el marco teórico.

Finalmente, se presenta una sección de conclusiones que recapitula los principales hallazgos del estudio y se brindan sugerencias para reforzar la capacidad competitiva de la compañía exportadora de recursos marinos en el norte del Perú. Este estudio se propone aportar al saber sobre la competitividad empresarial en el sector pesquero y servir de base para investigaciones venideras y estrategias de desarrollo empresarial en la industria pesquera.



## Capítulo 1. Fundamentación

### 1.1 Planteamiento del problema

#### 1.1.1 Descripción del problema

El ámbito pesquero representa un componente importante de la economía peruana. Como indica el Ministerio de la Producción (PRODUCE), este sector aporta cerca del 0.8% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional (PRODUCE, 2024). Como señala la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP), la relevancia de la industria se manifiesta en su aptitud para generar divisas, alcanzando alrededor de 3,300 millones de dólares, lo que corresponde al 7% del total de las exportaciones peruanas, destacándose el aceite y la harina de pescado como el tercer rubro más importante entre las exportaciones tradicionales (SNP, 2020).

La posición del Perú en el sector pesquero global es notable, ubicándose como el segundo país más importante en la producción mundial de pesca extractiva marina, únicamente superado por China (FAO, 2020)<sup>1</sup>. Esta posición privilegiada implica una responsabilidad significativa en la conservación y manejo responsable de los bienes marítimos. Los datos más recientes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) muestran un crecimiento significativo del sector, registrando un incremento del 329.16% en mayo de 2024 en comparación con el mismo mes del año precedente (INEI, 2024).

Sin embargo, el sector enfrenta retos notables que pueden afectar su sostenibilidad y competitividad a largo plazo. Uno de los desafíos más apremiantes es la repercusión del fenómeno de El Niño, que ha causado alteraciones drásticas en las condiciones del mar. Este fenómeno climático ha tenido consecuencias severas para el sector, llevando incluso a la cancelación de temporadas de pesca, como ocurrió en 2023 con el primer ciclo de captura de anchoveta (INEI, 2023). Además, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú) señala que la escasez de especies clave como la anchoveta ha impactado negativamente en la elaboración de aceite y harina de pescado, productos esenciales para las ventas al exterior y la seguridad alimentaria nacional (ComexPerú, 2023).

La alteración climática también supone un peligro creciente para la industria de explotación de recursos marinos. El incremento de la temperatura oceánica está alterando los patrones de migración de las especies y afectando la disponibilidad de recursos pesqueros, lo que requiere medidas urgentes de prevención y adaptación (SNP, 2020). Además, la sobreexplotación y la necesidad de garantizar la perdurabilidad en el uso de los bienes marítimos constituyen desafíos adicionales que demandan atención inmediata y estrategias efectivas de gestión (PRODUCE, 2023).

---

<sup>1</sup> La pesca de captura es la extracción de recursos vivos naturales en entornos marinos.

La incertidumbre regulatoria constituye otro desafío crítico para el sector. Las decisiones tardías sobre las temporadas de pesca y las cuotas permitidas han generado frustración entre los pescadores y las firmas del sector (SNP, 2020). La nula investigación adecuada sobre la biomasa de anchoveta ha obstaculizado la planificación efectiva de las temporadas de pesca, creando un ambiente de inestabilidad que no solo afecta la producción actual, sino que también desincentiva las inversiones necesarias para el desarrollo sostenible del sector (SNP, 2022).

La intensificación de la competencia en el rubro pesquero es otro factor relevante. Países vecinos como Chile han implementado reformas regulatorias exitosas mejorando su estabilidad laboral y valor agregado en la pesca (FAO, 2020). Además, China ha superado a Perú como el principal capturador mundial de pota. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) dice que en 2022 las embarcaciones chinas extrajeron 512,000 toneladas de esta especie en aguas del Pacífico Sur, sobrepasando las 457,000 toneladas capturadas por la flota peruana, que anteriormente dominaba esta pesquería (MINCETUR, 2023).

En este contexto, caracterizado por el peso estratégico de la pesca para la economía nacional y los desafíos que enfrenta, resulta fundamental estudiar la competitividad de las compañías del sector con el fin de sostener un rendimiento sobresaliente en la industria pesquera mundial y brindar conocimiento para la elaboración de estrategias que impulsen el progreso del sector pesquero nacional.

De este modo, se propone una investigación que analizará la percepción interna de la competitividad de una empresa exportadora del sector. Dicha empresa exporta productos marinos (pota, mariscos, langostino, concha de abanico, etc.), y está ubicada en Paita, Piura. Además, realiza el proceso de enlatado de atún para las principales empresas nacionales que venden ese producto.

### **1.1.2 Formulación del problema**

El problema general de la investigación es: ¿Cuál es el estado actual de la percepción interna de la competitividad de una empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú?

Los problemas específicos son:

- ¿Cuál es el estado actual de visión y liderazgo estratégico de la firma?
- ¿Cuál es el estado presente de capacidad organizacional de la firma?
- ¿Cuál es el estado actual de capacidad de respuesta al cliente de la firma?
- ¿Cuál es el estado presente de sostenibilidad de la firma?
- ¿Cuál es el estado actual de calidad de la empresa?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

El objetivo general del estudio es: Diagnosticar el estado actual de la percepción interna de la competitividad de una empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar el estado actual de visión y liderazgo estratégico de la firma.
- Determinar el estado presente de capacidad organizacional de la firma.
- Determinar el estado actual de capacidad de respuesta al cliente de la firma.
- Determinar el estado presente de sostenibilidad de la firma.
- Determinar el estado actual de calidad de la firma.

## **1.3 Justificación de la investigación**

El estudio representará una contribución en cuatro aspectos: práctico, teórico, metodológico y social. En el aspecto práctico, la investigación ofrecerá un análisis que ayudará a la empresa a conocer mejor las dimensiones de la competitividad que deben mejorar. En el aspecto teórico, la investigación esclarecerá los orígenes de la competitividad en las compañías del ámbito pesquero. En el aspecto metodológico, la investigación contribuirá con la propuesta de un instrumento, que es la adaptación de un cuestionario de medición de la competitividad al contexto pesquero. Finalmente, en el aspecto social, el estudio representará un aporte al entendimiento de las posibilidades para perfeccionar la competitividad del sector pesquero, lo cual es de gran relevancia para el país pues dicho sector provee directa e indirectamente de sustento a una gran cantidad de hogares peruanos.

## **1.4 Delimitación de la investigación**

La delimitación espacial se centra específicamente en una firma exportadora de recursos marinos en el norte del Perú y su entorno operativo en Paita, Piura. La delimitación temporal se enfoca en el año 2023, lo que posibilita examinar el estado presente de la compañía. La delimitación social se concentra en una empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú. Finalmente, la delimitación conceptual se basa en el examen de la percepción de la competitividad de la entidad exportadora, centrándose en los elementos de Visión y Liderazgo Estratégico (VSL), Capacidad de la Organización (OC), Capacidad de respuesta al cliente (CURC), Calidad (Q) y Sostenibilidad (S).

## **1.5 Limitaciones de la investigación**

Debido a las restricciones de tiempo y recursos, este análisis se enfoca exclusivamente en una empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú y no abarca un análisis comparativo con otras empresas del sector o regiones geográficas. Además, la investigación usa un análisis estadístico descriptivo y se limita a la perspectiva de la empresa exportadora y puede no tener en cuenta las opiniones y percepciones de otros actores clave en la industria. Finalmente, el estudio se enfoca en un único año, 2023, lo que restringe la comprensión del desarrollo y tendencias en el tiempo.

## Capítulo 2. Marco teórico

### 2.1 Bases teóricas

El término "competitividad" ha sido ampliamente utilizado, pero todavía hay muchas opiniones diferentes al respecto. Por lo tanto, la medida de competitividad empresarial no ha sido estrictamente definida y popularizada. Según la definición del Foro Económico Mundial, la competitividad representa un grupo de entidades, estrategias y elementos que establecen el grado de productividad de una nación (Foro Económico Mundial, 2016). A nivel micro, la competitividad es la aptitud de las compañías de competir, crecer y ser rentables (Martin et al., 2006; Powell, 2001), o la aptitud de una compañía para producir y comercializar bienes y prestaciones a un precio inferior al de la competencia (International Institute for Management Development, 2000).

Según la teoría del comercio tradicional, la competitividad de las empresas se considera mediante una ventaja comparativa en la eficiencia y los gastos de fabricación. Según las opiniones agregadas de Martin et al. (1991), la competitividad es la aptitud para generar y conservar ganancias, la cuota de mercado en los mercados nacionales y extranjeros, los indicadores de productividad laboral, la tecnología, la productividad total de los factores de producción, el costo para la investigación y el desarrollo (I+D), la calidad y diferenciación de los productos, los costos de insumos. Desde la perspectiva de gestión estratégica de Porter (2008), la competitividad es la aptitud para elaborar artículos con procesos tecnológicos únicos para crear un alto valor añadido siguiendo las exigencias de los consumidores, con bajo costo y alta productividad para acrecentar los beneficios.

Nguyen y Khoa (2020) adoptaron esta definición de Porter (2008) y propusieron las siguientes dimensiones de la competitividad:

- **Visión y liderazgo estratégico (VSL):** Asociada a la capacidad de demostrar una visión clara e inspiradora para la organización y el equipo, y determinar la mejor manera de avanzar hacia la visión, misión y objetivos, considerando los requerimientos de todos los participantes involucrados. Demuestra una perspectiva global y una comprensión de los mercados globales y el pensamiento global (Kivipöld y Vadi, 2010; Nguyen et al., 2019). El liderazgo estratégico es el posicionamiento de la organización para ser competitiva en el futuro (Kaiser et al., 2012). También se define como la capacidad de ver el futuro, crear una visión, otorgar adaptabilidad, razonar metódicamente y colaborar con otros para promover modificaciones que generarán un porvenir factible para la entidad (Tetik, 2020).
- **Capacidad de gestión de recursos humanos (HRMC):** Los autores definen la HRMC como la capacidad para hacer de la planificación, gestión y desarrollo del talento humano una parte integral de la gestión y administración. Deben alentar y empoderar a los propios empleados de la empresa (Bolden, 2011). La administración de recursos humanos entonces es el proceso de reclutar, seleccionar y retener a los mejores candidatos y ubicarlos en varios departamentos

donde se pueden utilizar sus talentos y habilidades (Akpakwu, 2012). Según Flippo (2015), la gestión de recursos humanos comprende planificar, organizar, liderar y supervisar las contrataciones, el crecimiento, la remuneración, la incorporación, la conservación y el bienestar del personal, con el propósito de alcanzar los propósitos personales, corporativos y sociales.

- Capacidad de la organización (OC): Referida a la organización del sistema operativo del negocio (consejo de administración y departamentos) y funciones relacionadas con el proceso de gestión, la implementación de estrategias y los objetivos para garantizar un alto rendimiento (Ho, 2005). La capacidad de la organización (planificación estratégica y gestión operativa) es importante para mejorar la eficiencia operativa, afectando en gran medida a la competitividad de la empresa.
- Capacidad de respuesta al cliente (CURC): Capacidad para ayudar a las empresas a implementar programas de marketing de manera más eficaz. Actualmente, el marketing ha pasado de un modelo de marketing mixto a un modelo de marketing de relaciones, donde se enfatiza la calidad de las relaciones entre el negocio y el cliente. Es la CURC la que ayudará a las empresas a capturar alteraciones en los requerimientos de los consumidores con respecto a bienes y prestaciones que proporcionan, teniendo así una base para ofrecer productos y servicios nuevos y más apropiados (Crawford y Di Benedetto, 2015).
- Calidad de las relaciones (RQ): Vinculada a la medida en que las empresas logran la excelencia de los vínculos con consumidores, proveedores, distribuidores y niveles gubernamentales apropiados. Refleja la medida en que la relación puede satisfacer los requerimientos y expectativas de los participantes involucrados (Smith, 1998).
- Capacidad de tecnología de innovación (ITC): Capacidad de la organización para incorporar las actividades tecnológicas de innovación de forma satisfactoria en sus procesos y planificación. Guan et al. (2006) han confirmado el vínculo interno estrecho entre la mejora de la tecnología y la competitividad. Los hallazgos revelan que las compañías pueden mejorar su competitividad a través de la innovación tecnológica.
- Capacidad de respuesta a los competidores (CORC): Referida al seguimiento de la empresa de las actividades comerciales de los competidores (Homburg et al., 2007). Además, ser proactivos es el método en que las compañías a menudo llevan a cabo su planificación estratégica y su implementación siguiendo una planificación de desarrollo y objetivos en cada etapa de desarrollo de las empresas. Esta capacidad es cómo crear una posición proactiva para los negocios en respuesta a los competidores (Kohli y Jaworski, 1990).

- Capacidad de respuesta al cambio del macroambiente (RCM): Es el método mediante el cual las compañías supervisan las modificaciones en el ámbito empresarial para aprovechar las oportunidades y barreras de negocio (Srivastava et al., 2001).
- Capacidad financiera (FC): Asociada a la captación, la gestión y el uso de capital para servir a la operación comercial de la empresa (Picken, 2017). La capacidad financiera de las empresas se refleja en el tamaño del capital, la capacidad de movilizarlo y utilizarlo, y la gestión financiera. Las empresas que utilizan el capital eficazmente podrán reducir los costos financieros, generar altos beneficios y mejorar la capacidad de producción, aumentando la cantidad y calidad del producto (Kirikova, 2000).
- Capacidad de innovación de productos y servicios (IPSC): Definida como el proceso de fomentar la innovación continua de artículos y prestaciones con el fin de generar un valor novedoso para las empresas. Puede proponer nuevos procesos de producción, nuevos productos o nuevas ideas para aumentar la ventaja competitiva (Damanpour, 1991). Deshpandé y Farley (2004) sostienen que la presentación de productos o servicios innovadores en el mercado reflejará la capacidad creativa del negocio. Según Szeto (2000), las empresas deben mejorar y desarrollar continuamente artículos innovadores a fin de complacer las demandas de los clientes y ser los primeros en el mercado.
- Capacidad de servicio de la Organización (OSC): Definida por los autores como la capacidad de organizar servicios para servir a los clientes y crear credibilidad en los clientes. La excelencia de los artículos y prestaciones contribuye al éxito de la empresa en sus esfuerzos por construir una imagen para sus clientes y cumplir sus objetivos comerciales. Según Parasuraman et al. (1988), uno de los factores con los que las empresas crean un punto de apoyo en el mercado es esta capacidad.
- Gestión de riesgos empresariales (ERM): Tiene que ver con la aplicación del paradigma de administración de peligros corporativos para detectar, evaluar y administrar eventos que probablemente afecten a los objetivos empresariales, minimizar los impactos negativos y aprovechar las oportunidades (Liebenberg y Hoyt, 2003).
- Gestión de marca (BM): Se detallan un grupo de actividades como programas de comunicación y marketing para proporcionar un sentido de marca que es relevante para los clientes. Merrilees et al. (2011) describieron las capacidades de marca, incluyendo cuatro enfoques: definir el significado de la marca, usar la marca como una herramienta de promoción, transmitir un significado de marca consistente y recibir el apoyo a la marca por los empleados. Además, la literatura ha analizado otras dimensiones relevantes de la competitividad:
- Sostenibilidad (S): El manejo de la competitividad requiere que las entidades actúen de forma responsable con los consumidores, los inversores, el gobierno y el medio ambiente, y que

gestionen los beneficios para motivar, atraer y retener a los empleados que crean valor para la empresa (Aigner y Lloret, 2013). De este modo, la sostenibilidad es un componente importante de la competitividad.

- Calidad (Q): Si la creatividad está arraigada en la idiosincrasia de una compañía, entonces se alcanzará una superioridad competitiva y un desempeño optimizado. No obstante, la gestión de la calidad es una de las obligaciones previas para la innovación (Kafetzopoulos et al., 2015).

De este modo, agregando estas dos últimas dimensiones a las trece formuladas por Nguyen y Khoa (2020), se puede establecer quince dimensiones de la competitividad. No obstante, de estas dimensiones se procede a hacer una selección de las más relevantes en la industria y el contexto donde se ubica dicha empresa. En ese sentido, se hace una revisión de investigaciones que examinan la competitividad en el sector pesquero en Sudamérica con el fin de determinar cuáles de las quince dimensiones sobresalen como las más importantes.

## 2.2 Antecedentes

La capacidad competitiva de las compañías exportadoras en el sector pesquero ha sido objeto de estudio en diversos países, como Ecuador, Colombia, Chile y México, con el fin de analizar su desempeño y proponer estrategias que impulsen su crecimiento y posicionamiento en los mercados internacionales. En este sentido, se han realizado investigaciones que abordan diferentes aspectos relacionados con la sostenibilidad ambiental, el manejo empresarial, la cadena de valor y la competitividad en el comercio de productos pesqueros.

En el contexto internacional, Nguyen y Khoa (2020) realizaron un estudio sobre los elementos que impactan la capacidad competitiva de las compañías en la provincia de Kien Giang, Vietnam, que comercializan productos marinos al exterior. Los autores desarrollaron un modelo conceptual que inicialmente identificó once dimensiones clave de la competitividad empresarial, incluyendo visión y liderazgo estratégico, capacidad de gestión de recursos humanos, capacidad organizacional, capacidad de respuesta al cliente, gestión de relaciones, capacidad técnica, capacidad de reacción ante competidores, capacidad de adaptación al entorno, capacidad financiera, capacidad de diseñar nuevos bienes/prestaciones y gestión de marca. La investigación empleó una metodología cuantitativa, aplicando encuestas a una muestra de 350 empresas exportadoras. El instrumento demostró alta confiabilidad con coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 0.7 para todas las dimensiones. Los resultados validaron empíricamente la relevancia de estos factores para la competitividad en la actividad pesquera vietnamita. El trabajo contribuye significativamente a la bibliografía sobre competitividad al dar un esquema holístico para valorar y acrecentar la eficiencia competitiva de empresas exportadoras, especialmente en el sector pesquero de economías emergentes.

Para el caso de Ecuador, Soledispa (2018) encuentra que la calidad ejerce un impacto notable en la competitividad de las compañías conserveras de atún en la urbe de Manta. En específico, el trabajo

demuestra que aspectos como el liderazgo, la planeación y la administración por procesos impactan la competitividad. De este modo, el autor señala como relevantes las dimensiones de Visión y Liderazgo Estratégico (VSL) y Capacidad de la Organización (OC). Andrade (2021) aborda la conexión entre la sostenibilidad y el comercio global de alimentos, centrándose también en el caso del sector ecuatoriano dedicado al procesamiento y enlatado de atún. El análisis se fundamenta en la exploración de métodos y tácticas operacionales sostenibles en el ámbito de los recursos pesqueros. Se aplicaron estrategias de Lean Manufacturing para mejorar el rendimiento del proceso de enlatado y empaque de atún. Los resultados mostraron un mayor desempeño en las empresas exportadoras de conservas de atún, con impactos económicos significativos. Los indicadores de examen, como la tasa interna de retorno (TIR), la relación costo beneficio y el valor neto actual (VAN), cumplen con los criterios de aceptación, lo que representa una ventaja financiera para la compañía y la industria de pesca del Ecuador. De este modo, el autor señala como relevantes las dimensiones de Sostenibilidad (S) y Capacidad de la Organización (OC). Calero-Guevara et al. (2020), por otro lado, señalan que el elemento crucial que necesita mayor visibilidad en las pequeñas y medianas firmas de Manabí, Ecuador, es la administración ecológica, especialmente en lo referente al tratamiento de residuos y la conservación del entorno natural. Por tanto, los autores indican que la dimensión que sobresale es la de Sostenibilidad (S).

Molina y Zúñiga (2007) se enfocaron en optimizar el manejo administrativo y la elección de acciones clave en las organizaciones elaboradoras de conservas de pescado en Chile. El estudio se centró en Alimentos Mar Profundo S.A., comparándola con otras empresas del mismo sector industrial. Se analizó la competitividad a través de índices financieros y se aplicaron herramientas de análisis como el análisis F.O.D.A. y el análisis de la cadena de valor. El estudio propuso medidas de solución para optimizar la competitividad de Alimentos Mar Profundo S.A. De este modo, el autor señala como relevante la dimensión de Visión y Liderazgo Estratégico (VSL).

Pinto et al. (2006) llevaron a cabo una evaluación del desempeño competitivo del sector del atún en Colombia mediante la metodología del Diamante de Porter. Se consideraron variables como los elementos productivos, las características del mercado, las industrias relacionadas y auxiliares, la organización empresarial, la competencia local, y la intervención gubernamental en el sector. La investigación recopiló datos de fuentes primarias y secundarias mediante encuestas aplicadas al 71% de la industria atunera en Colombia. Se identificaron obstáculos y retos que enfrenta el sector del atún, incluyendo restricciones normativas, barreras comerciales externas, escasez de personal calificado, rezago en innovación tecnológica y políticas específicas para el sector. De este modo, el autor señala como relevante la Visión y Liderazgo Estratégico (VSL), pues el desarrollo de esta dimensión implica un análisis riguroso de los mercados y de la competencia.

Quiroz et al. (2017) se centraron en el mercado japonés como destino de las exportaciones de atún de México. Analizaron la capacidad competitiva mexicana frente a otros países rivales como EE.UU., Canadá y España, empleando la metodología de participación constante en el mercado (MPCM)<sup>2</sup>. Destacaron la importancia de las ventas de atún dirigidas al mercado japonés y se observó una tendencia positiva en la competitividad del sector pesquero mexicano en los últimos años, a pesar de la competencia de nuevos exportadores emergentes. De este modo, el autor señala como relevante la Visión y Liderazgo Estratégico (VSL), pues se requiere de una estrategia bien formulada para incurrir con éxito en nuevos mercados.

Algunos estudios a nivel nacional también han analizado a la industria pesquera. Barturén et al. (2019) encuentran que las compañías pesqueras que disponen de mecanismos de administración de la calidad tuvieron un nivel de calidad mayor al de aquellas que carecen de dichos mecanismos. Por tanto, los autores señalan como dimensión principal a la Calidad (Q). Cabanillas (2017) encuentra que la contabilidad ambiental impacta favorablemente en la competitividad de las compañías de pesca en Tacna. Según la contabilidad ambiental, los métodos contables deben registrar los recursos naturales como activos de capital, considerando el agotamiento como depreciación de capital y los incrementos como acumulación de capital (Cuevas y Torres, 2012). De este modo, el autor evidencia que una dimensión relevante es la Sostenibilidad (S).

En síntesis, las dimensiones más relevantes de la competitividad en el contexto analizado son: Visión y Liderazgo Estratégico (VSL), Capacidad de la Organización (OC), Sostenibilidad (S) y Calidad (Q). A ellas se agrega la dimensión de Capacidad de respuesta al cliente (CURC) por tratarse de un aspecto en el que dicha entidad exportadora pone especial énfasis para mejorar su competitividad. Por tanto, estas cinco dimensiones son seleccionadas para evaluar la competitividad en la investigación propuesta.

En cuanto a la medición de la competitividad en estos estudios, Nguyen y Khoa (2020) utilizaron un formulario con escala Likert de 5 puntos aplicada a 350 empresas exportadoras, evaluando once dimensiones iniciales de competitividad. Para el caso de Ecuador, Soledispa (2018) midió la competitividad a través de un formulario estructurado con escala Likert aplicado a directivos y empleados de las empresas enlatadoras, centrándose en aspectos como dirección, organización y administración por procedimientos. Andrade (2021) evaluó la competitividad mediante indicadores

---

<sup>2</sup> El MPCM es una técnica analítica que examina el desempeño comercial de un país o empresa, asumiendo que su participación en el mercado internacional o específico tendría que permanecer invariable con el paso del tiempo. Evalúa las desviaciones de esta participación "esperada" para identificar si los cambios en el rendimiento exportador se deben a: la competitividad del país/empresa, el crecimiento de la demanda mundial, la distribución del mercado, o la composición de productos (Fagerberg y Sollie, 1987).

económicos como la TIR, el VAN y el balance costo-beneficio, aplicados antes y después de implementar estrategias de Lean Manufacturing. Calero-Guevara et al. (2020) utilizaron el mapa de competitividad del BID, una herramienta que evalúa ocho áreas clave de la empresa mediante un cuestionario con escala Likert.

Molina y Zúñiga (2007) midieron la competitividad mediante el análisis de índices financieros, combinado con herramientas cualitativas como el examen FODA y la cadena de valor. Pinto et al. (2006) evaluaron la competitividad utilizando el modelo del Diamante de Porter, aplicando encuestas al 71% de la industria atunera en Colombia para analizar las cinco fuerzas competitivas. Quiroz et al. (2017) emplearon el MPCM, analizando datos de exportación y participación de mercado para evaluar el desempeño competitivo de México ante sus competidores japoneses.

A nivel nacional, Barturén et al. (2019) evaluaron la calidad mediante un cuestionario con escala Likert que medía sus dimensiones. Cabanillas (2017) utilizó un diseño correlacional con cuestionarios estructurados para medir la repercusión de la contabilidad ambiental en la competitividad de las firmas del sector pesquero.



## Capítulo 3. Marco metodológico

### 3.1 Clase de investigación

Esta investigación se enmarca dentro del ámbito de las ciencias sociales, específicamente en la disciplina del *management*.

### 3.2 Tipo de investigación

El trabajo es del tipo aplicado, con un nivel descriptivo, un enfoque cuantitativo, y un diseño transversal y no experimental. Se clasifica como aplicada debido a que busca abordar una problemática específica en un contexto práctico y real, con el objetivo de generar conocimientos que puedan ser aplicados y utilizados para acrecentar la competitividad de una empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú. El trabajo se enfoca en analizar la competitividad de dicha empresa, proporcionando información relevante y práctica para la adopción de resoluciones y la ejecución de planes.

### 3.3 Enfoque

En términos del enfoque cuantitativo, se usa la evaluación de información numérica y el uso de indicadores cuantitativos para medir y evaluar la competitividad de la compañía. Se recopilan datos cuantitativos sobre las dimensiones de la competitividad. Estos datos se analizan estadísticamente para obtener resultados objetivos y medibles.

### 3.4 Población y muestra

La población de estudio la componen los empleados administrativos de una empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú. Es importante resaltar que se ha decidido enfocar exclusivamente en el personal administrativo. Esta decisión metodológica se fundamenta en tres razones principales. Primero, el personal administrativo, por la naturaleza de sus funciones, tiene acceso y maneja información integral sobre las diversas secciones y procedimientos de la compañía, lo que les permite evaluar aspectos estratégicos como la visión, liderazgo y capacidad organizacional. Segundo, este personal participa directamente en la adopción de resoluciones y la ejecución de planes relacionados con las dimensiones de competitividad evaluadas (VSL, OC, CURC, S y Q). Tercero, su interacción constante con diferentes stakeholders (clientes, proveedores, organismos reguladores) les proporciona una perspectiva más completa sobre la actuación competitiva de la compañía en el mercado.

Se realiza un censo, ya que el instrumento de investigación será aplicado a el conjunto de los empleados administrativos de la compañía, los cuales suman un total de 66 individuos.

### 3.5 Diseño de investigación

En cuanto al diseño del estudio, se utiliza un diseño transversal, donde la captación de información sucede en un solo momento en el tiempo. El trabajo no realiza la alteración de variables

ni la implementación de intervenciones, por lo que no se trata de un diseño experimental. En cambio, se captan datos existentes y se analizan en función a los objetivos del trabajo.

### **3.6 Nivel de investigación**

Sobre el nivel descriptivo, la investigación se centra en caracterizar la percepción interna sobre la competitividad de la firma desde la perspectiva de su personal administrativo. Se recopilan datos y se realiza un análisis de las cinco dimensiones seleccionadas para el estudio: Visión y Liderazgo Estratégico (VSL), Capacidad de la Organización (OC), Capacidad de respuesta al cliente (CURC), Sostenibilidad (S) y Calidad (Q). El objetivo es ofrecer una perspectiva nítida y exacta de cómo los empleados administrativos perciben el estado actual de estas dimensiones en la empresa.

### **3.7 Técnica de recolección de datos**

Como mecanismo de captación de información se usa la observación por encuesta. El instrumento empleado se basa en el trabajo de Nguyen y Khoa (2020). Este estudio analizó el caso de las firmas comercializadoras de productos marinos en la provincia de Kien Giang en Vietnam. En específico, se encuestó a una muestra de 350 administrativos de estas organizaciones, incluidas empresas públicas y privadas. Los resultados del examen de fiabilidad de Alfa de Cronbach para el instrumento empleado en el estudio de Nguyen y Khoa (2020) mostraron que los 14 constructos consiguieron un nivel alto porque su coeficiente obtenido fue mayor que 0.7, tal como se observa en la Tabla A2 de la sección de Anexos.

Los testistas efectúan algunas modificaciones en el instrumento original para adaptarlo al contexto específico de la investigación. En primer lugar, se reemplazan los ítems que emplean el término "gestión de recursos humanos" por expresiones como "dirección de personas" o "gobierno de personas", siguiendo un enfoque más humanista que reconoce a los individuos como entes autónomos y no como meros instrumentos. Como señala Ferreiro (2012), este cambio en la denominación refleja una comprensión de la importancia y el papel clave de los individuos en las organizaciones, alejándose de términos como "recursos humanos" que tienden a cosificar al personal. En segundo lugar, del instrumento original se incluyen únicamente las dimensiones de Visión y Liderazgo Estratégico (VSL), Capacidad de la Organización (OC) y Capacidad de respuesta al cliente (CURC), ya que estas dimensiones fueron identificadas como relevantes en la revisión de literatura sobre competitividad en la industria pesquera sudamericana. Adicionalmente, se agregan las dimensiones de Calidad (Q) y Sostenibilidad (S), pues la evidencia empírica revisada en el marco teórico señala que estas dimensiones son particularmente importantes en el ámbito de las compañías pesqueras exportadoras. Esta selección y adaptación de dimensiones permite un instrumento más específico y relevante para evaluar la percepción de la competitividad en el contexto particular de una empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú.

La encuesta final tiene 18 ítems y es presentada en la Tabla A1 de la sección de Anexos del presente documento, será aplicada a todos los administrativos de la empresa, cuyo número total es de 66 administrativos.

La validación de la encuesta la realizan dos catedráticos versados en el tema de la Universidad de Piura. La fiabilidad del instrumento, para el contexto particular del trabajo propuesto, se realiza mediante una prueba piloto en donde se aplica el instrumento a 6 administrativos de la empresa. La evaluación de la fiabilidad se efectúa con el Alfa de Cronbach.

### **3.8 Técnica de análisis de datos**

La información captada se reportará en la forma de un cuadro de doble entrada donde cada fila corresponderá a un ítem y cada columna a un administrativo encuestado. Se calculará el valor promedio de cada ítem y, con las cifras obtenidas, se calculará el promedio para cada dimensión de la competitividad. Se analizarán los resultados obtenidos y formularán recomendaciones para mejorar las dimensiones donde la empresa haya obtenido los menores puntajes.



## Capítulo 4. Resultados

Este capítulo exhibe los resultados conseguidos del examen de la competitividad de una entidad exportadora de recursos marinos en el norte del Perú. Los datos recopilados a través de la encuesta aplicada a 66 empleados administrativos de la compañía fueron analizados utilizando estadística descriptiva e inferencial. Los resultados se presentan siguiendo las cinco dimensiones de competitividad evaluadas: visión y liderazgo estratégico, capacidad de la organización, capacidad de respuesta al cliente, sostenibilidad y calidad.

### 4.1 Análisis descriptivo de las dimensiones de competitividad

Para evaluar el nivel general de cada dimensión, se calculó el promedio de las respuestas a los ítems correspondientes para cada empleado encuestado. Estos promedios se categorizaron en niveles mediante redondeo simple: los valores menores a 1.5 corresponden a nivel 'muy bajo', de 1.5 a 2.49 a 'bajo', de 2.5 a 3.49 a 'medio', de 3.5 a 4.49 a 'alto' y de 4.5 o más a 'muy alto'. Esta categorización se aplica a todas las figuras que muestran la distribución de niveles en las siguientes subsecciones. Si algún nivel no aparece en las figuras, significa que ningún empleado obtuvo un promedio que cayera en dicha categoría.

#### 4.1.1 Visión y liderazgo estratégico

La dimensión de visión y liderazgo estratégico fue evaluada a través de cinco ítems. Los hallazgos evidencian que la mayoría de los empleados tienen una percepción positiva sobre esta dimensión (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Frecuencias relativas de los ítems de visión y liderazgo estratégico*

Ítem	TD	D	NAND	A	TA
1. ¿La visión del negocio es clara e inspira a los empleados?	1.5%	4.5%	18.2%	48.5%	27.3%
2. ¿Consideras que la empresa motiva y anima activamente a los empleados a identificarse con la visión del negocio?	1.5%	4.5%	19.7%	53.0%	21.2%
3. ¿La empresa monitorea continuamente el efecto del crecimiento en las ventas y los recursos?	0%	3.0%	13.6%	54.5%	28.8%
4. ¿La empresa piensa en expandir los mercados de exportación?	0%	0%	13.6%	56.1%	30.3%
5. ¿La empresa tiene un buen conocimiento de los mercados internacionales a los que se dirige?	0%	0%	10.6%	45.5%	43.9%

*Nota.* TD = Total desacuerdo, D = Desacuerdo, NAND = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, A = De acuerdo,

TA = Total acuerdo. Elaboración propia.

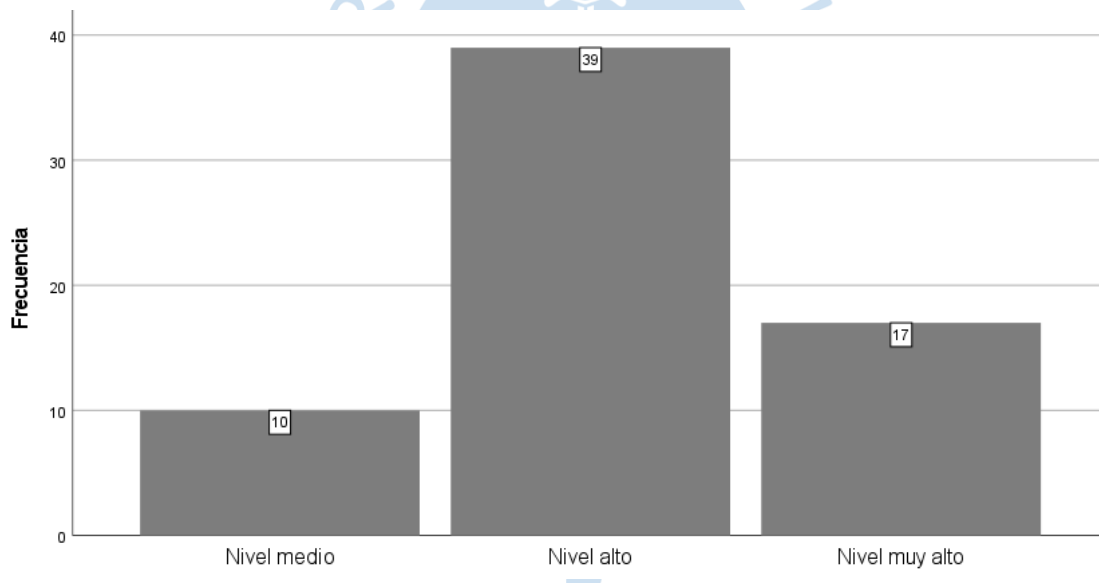
El ítem con mayor porcentaje de acuerdo (combinando las categorías “De acuerdo” y “Total acuerdo”) fue el relacionado con el conocimiento de los mercados internacionales (89.4%), seguido por la expansión de mercados de exportación (86.4%). Esto sugiere que los empleados perciben que la empresa tiene una sólida orientación hacia los mercados internacionales y una clara intención de expansión.

Por otro lado, el ítem con menor porcentaje de acuerdo fue el relacionado con la claridad e inspiración de la visión del negocio (75.8%). Aunque este porcentaje sigue siendo alto, indica que es posible que haya margen de mejora de la comunicación y la inspiración de la visión empresarial entre los empleados.

En términos generales, la dimensión de visión y liderazgo estratégico muestra una evaluación positiva, con un 84.9% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto (Figura 1).

**Figura 1**

*Frecuencias absolutas de los niveles de visión y liderazgo estratégico*



*Nota.* Elaboración propia.

#### **4.1.2 Capacidad de la organización**

Este elemento se evaluó mediante tres ítems. Los resultados indican una percepción generalmente positiva de esta dimensión entre los empleados (Tabla 2).

**Tabla 2***Frecuencias relativas de los ítems de capacidad de la organización*

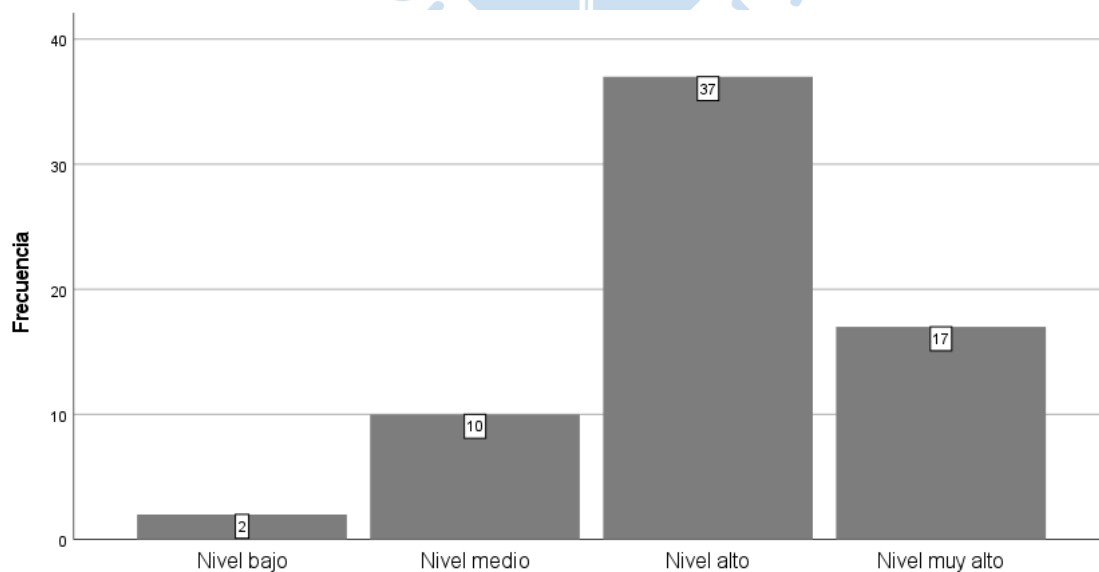
Ítem	TD	D	NAND	A	TA
6. ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa eficiente y flexible adecuada a su tamaño?	0%	3.0%	10.6%	57.6%	28.8%
7. ¿La cultura y el estilo de trabajo de la entidad se distingue por su inventiva y el desarrollo continuo?	0%	6.1%	13.6%	56.1%	24.2%
8. ¿Consideras que la empresa tiene un fuerte compromiso de crear oportunidades de aprendizaje continuo para sus miembros?	1.5%	4.5%	15.2%	45.5%	33.3%

*Nota.* Elaboración propia.

El ítem con mayor porcentaje de acuerdo fue el relacionado con la estructura organizativa eficiente y flexible (86.4%), seguido por el compromiso con las oportunidades de aprendizaje continuo (78.8%). Esto sugiere que los empleados perciben que la empresa tiene una estructura organizativa adecuada y está dedicada al desarrollo de su equipo.

El ítem con menor porcentaje de acuerdo, aunque aún alto, fue el relacionado con la cultura de innovación y desarrollo continuo (80.3%). Esto podría indicar un área de mejora potencial para la empresa.

En general, la dimensión de capacidad de la organización muestra una evaluación positiva, con un 81.9% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto (Figura 2).

**Figura 2***Frecuencias absolutas de los niveles de capacidad de la organización**Nota.* Elaboración propia.

### 4.1.3 Capacidad de respuesta al cliente

Este elemento se evaluó a través de cuatro ítems. Los resultados muestran una percepción generalmente positiva de esta dimensión entre los empleados (Tabla 3).

**Tabla 3**

*Frecuencias relativas de los ítems de capacidad de respuesta al cliente*

Ítem	TD	D	NAND	A	TA
9. ¿Crees que la empresa se mantiene informada sobre las nuevas actualizaciones del mercado y clientes?	0%	0%	10.6%	59.1%	30.3%
10. ¿La empresa capta bien las exigencias de los consumidores?	0%	0%	12.1%	60.6%	27.3%
11. ¿La entidad realiza estudios de mercado con regularidad para recopilar información sobre los clientes?	0%	3.0%	12.1%	59.1%	25.8%
12. ¿La empresa interactúa regularmente con los clientes para comprender sus necesidades?	0%	4.5%	12.1%	57.6%	25.8%

*Nota.* Elaboración propia.

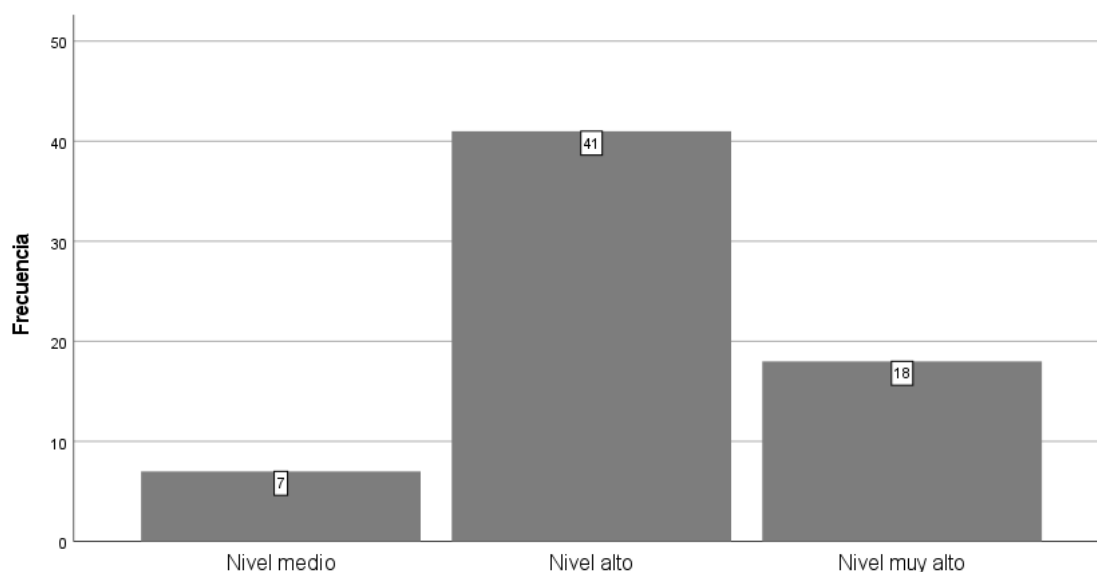
El ítem con mayor porcentaje de acuerdo fue el relacionado con mantenerse informado sobre las actualizaciones del mercado y clientes (89.4%), seguido de cerca por la aptitud para captar los requerimientos de los clientes (87.9%). Esto sugiere que los empleados perciben que la empresa tiene una fuerte orientación hacia el cliente y se mantiene actualizada sobre las tendencias del mercado.

El ítem con menor porcentaje de acuerdo, aunque aún alto, fue el relacionado con la interacción regular con los clientes (83.4%). Esto podría indicar un área donde la empresa podría mejorar para fortalecer aún más su capacidad de respuesta al cliente.

En general, la dimensión de capacidad de respuesta al cliente muestra una evaluación muy positiva, con un 89.4% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto (Figura 3).

**Figura 3**

*Frecuencias absolutas de los niveles de capacidad de respuesta al cliente*



*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.1.4 Sostenibilidad

La dimensión de sostenibilidad se evaluó mediante tres ítems. Los resultados indican una percepción generalmente positiva de esta dimensión entre los empleados (Tabla 4).

**Tabla 4**

*Frecuencias relativas de frecuencias de los ítems de sostenibilidad*

Ítem	TD	D	NAND	A	TA
13. ¿La empresa realiza una gestión medioambiental continua para reducir la contaminación?	1.5%	3.0%	13.6%	60.6%	21.2%
14. ¿La empresa realiza actividades de desarrollo social en las comunidades?	1.5%	0%	24.2%	47.0%	27.3%
15. ¿La empresa cumple con estrictos estándares sociales y ambientales?	0%	3.0%	16.7%	50.0%	30.3%

*Nota.* Elaboración propia.

El ítem con mayor porcentaje de acuerdo fue el relacionado con el cumplimiento de estrictos estándares sociales y ambientales (80.3%), seguido de cerca por la gestión medioambiental continua para reducir la contaminación (81.8%). Esto sugiere que los empleados perciben que la empresa tiene un fuerte compromiso con la sostenibilidad ambiental y el cumplimiento de estándares.

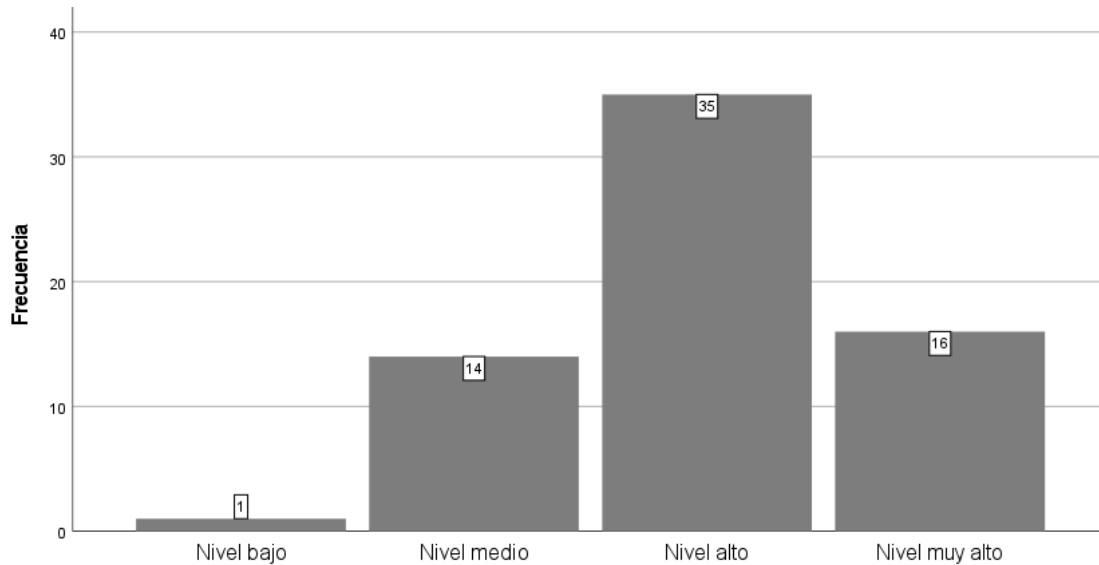
El ítem con menor porcentaje de acuerdo, aunque aún alto, fue el relacionado con las actividades de desarrollo social en las comunidades (74.3%). Esto podría indicar un área donde la

empresa podría mejorar para fortalecer aún más su perfil de sostenibilidad, especialmente en lo que respecta a su impacto social en las comunidades locales.

En general, la dimensión de sostenibilidad muestra una evaluación positiva, con un 77.2% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto (Figura 4).

**Figura 4**

*Frecuencias absolutas de los niveles de sostenibilidad*



*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.1.5 Calidad

La dimensión de calidad se evaluó a través de tres ítems. Los resultados muestran una percepción muy positiva de esta dimensión entre los empleados (Tabla 5).

**Tabla 5**

*Frecuencias relativas de los ítems de visión y liderazgo estratégico*

Ítem	TD	D	NAND	A	TA
16. ¿Consideras que la administración de la calidad representa una meta estratégica primordial dentro de la organización?	0%	3.0%	7.6%	53.0%	36.4%
17. ¿Los empleados de la compañía están dedicados al perfeccionamiento de la calidad?	0%	3.0%	9.1%	63.6%	24.2%
18. ¿Conoces si la entidad cuenta con un mecanismo que permite monitorear la calidad en los procesos y productos?	0%	4.5%	16.7%	56.1%	22.7%

*Nota.* Elaboración propia.

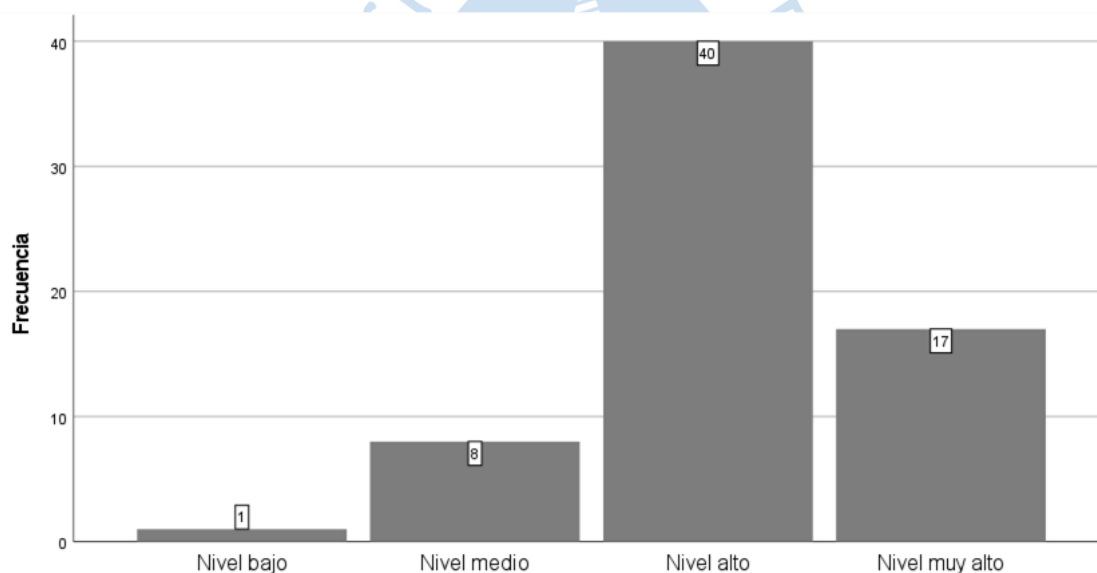
El ítem con mayor porcentaje de acuerdo fue el relacionado con la administración de la calidad como meta estratégica prioritaria (89.4%), seguido de cerca por el compromiso del personal con la mejora de la calidad (87.8%). Esto sugiere que los empleados perciben que la calidad es una prioridad estratégica para la empresa y que existe un fuerte compromiso con la mejora continua.

El ítem con menor porcentaje de acuerdo, aunque aún alto, fue el relacionado con el conocimiento de un sistema para monitorear la calidad en los procesos y productos (78.8%). Esto podría indicar una oportunidad para mejorar la comunicación interna sobre los sistemas de administración de calidad de la entidad.

En general, la dimensión de calidad muestra una evaluación muy positiva, con un 86.4% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto (Figura 5).

**Figura 5**

*Frecuencias absolutas de los niveles de calidad*



*Nota.* Elaboración propia.

#### **4.2 Análisis descriptivo de la competitividad**

Para calcular el índice global de competitividad, se promedió el valor de las cinco dimensiones evaluadas para cada empleado (visión y liderazgo estratégico, capacidad de la organización, capacidad de respuesta al cliente, sostenibilidad y calidad). Similar al análisis por dimensiones, estos promedios se categorizaron en niveles mediante redondeo simple: los valores menores a 1.5 corresponden a nivel 'muy bajo', de 1.5 a 2.49 a 'bajo', de 2.5 a 3.49 a 'medio', de 3.5 a 4.49 a 'alto' y de 4.5 o más a 'muy alto'. La Figura 6 presenta las frecuencias absolutas de estos niveles entre los empleados participantes.

Si algún nivel no aparece en la figura, significa que ningún empleado obtuvo un promedio que cayera en dicha categoría.

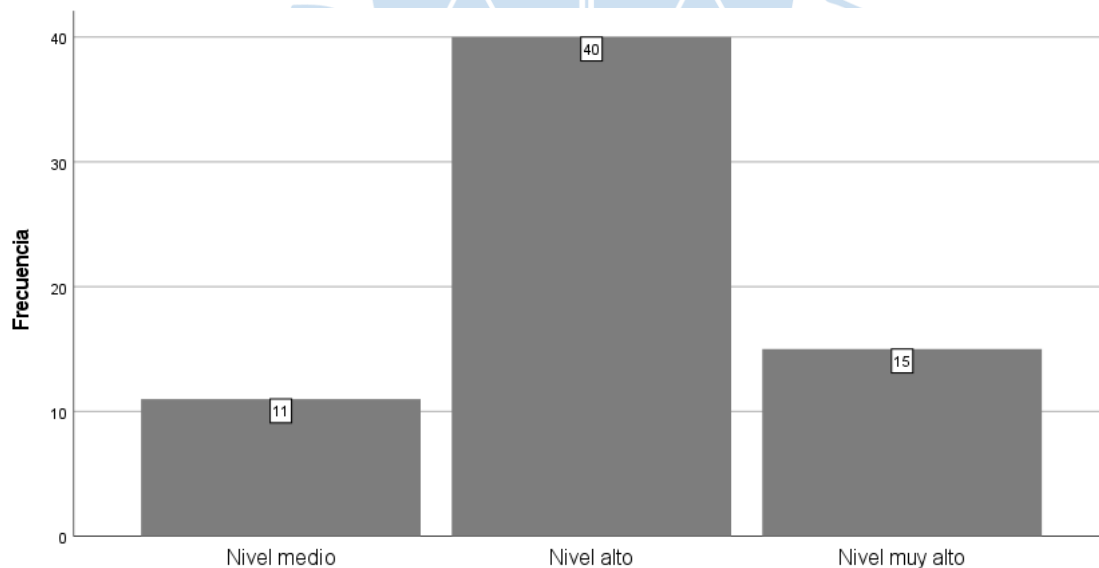
El 83.3% de los empleados califican la competitividad global de la empresa en niveles alto (60.6%) o muy alto (22.7%). Esto sugiere que, en general, los empleados perciben que tiene una posición competitiva sólida en el mercado.

#### 4.3 Análisis comparativo de las dimensiones de competitividad

Para comparar las cinco dimensiones de competitividad evaluadas, se calcularon las puntuaciones medias de cada dimensión (Tabla 6). La Tabla 6 muestra los estadísticos descriptivos para cada dimensión, donde los valores corresponden a los promedios de las respuestas a los ítems de cada dimensión por empleado. Es importante notar que, aunque en las tablas anteriores se observan algunas respuestas individuales en la categoría 'Total desacuerdo' (valor 1), al promediar todas las respuestas de los ítems correspondientes a cada dimensión por empleado, ningún promedio resultó menor a 2, reflejando que las valoraciones más bajas en ítems específicos fueron compensadas por valoraciones más altas en otros ítems de la misma dimensión.

**Figura 6**

*Frecuencias absolutas de los niveles de competitividad*



*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 6***Estadísticos descriptivos de las dimensiones de competitividad*

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Visión y liderazgo estratégico	66	3	5	4.11	0.636
Capacidad de la organización	66	2	5	4.05	0.732
Capacidad de respuesta al cliente	66	3	5	4.17	0.597
Sostenibilidad	66	2	5	4.00	0.723
Calidad	66	2	5	4.11	0.659
Competitividad global	66	3	5	4.06	0.630

*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados muestran que todas las dimensiones tienen puntuaciones medias superiores a 4 en una escala de 1 a 5, lo que indica una evaluación generalmente positiva de todos los aspectos de la competitividad.

La dimensión que exhibe la puntuación promedio más elevada es la capacidad de respuesta al cliente ( $M = 4.17$ ,  $DE = 0.597$ ), seguida de cerca por la visión y liderazgo estratégico y la calidad (ambas con  $M = 4.11$ ). Esto sugiere que los empleados perciben que la empresa tiene una fuerte orientación hacia el cliente, una visión estratégica clara y un sólido enfoque en la calidad.

La dimensión con la puntuación media más baja, aunque aún alta en términos absolutos, es la sostenibilidad ( $M = 4.00$ ,  $DE = 0.723$ ). Esto podría indicar un área donde la empresa podría enfocarse para mejorar aún más su posición competitiva.

#### **4.4 Discusión de resultados**

Los hallazgos encontrados en el examen de la competitividad de una entidad exportadora de recursos marinos en el norte del Perú ofrecen una visión integral de la percepción de los empleados sobre las diferentes dimensiones que ayudan a la situación ventajosa de la compañía en el mercado. Estos hallazgos pueden interpretarse a la luz de las bases teóricas y los antecedentes presentados en el capítulo 2, lo cual facilita una comprensión más exhaustiva de su significado e implicaciones.

En primer lugar, la dimensión de visión y liderazgo estratégico mostró una evaluación generalmente positiva, con un 84.9% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto. Este resultado está en línea con la definición de competitividad propuesta por Porter (2008), quien enfatiza la importancia de la capacidad para crear productos con procesos tecnológicos únicos y seguir las necesidades de los clientes. La visión y el liderazgo estratégico son fundamentales para dirigir la empresa hacia estos objetivos. Además, este hallazgo respalda la afirmación de Kivipõld y Vadi (2010) sobre la importancia de demostrar una visión clara e inspiradora para la organización y determinar la mejor manera de avanzar hacia la visión, misión y objetivos.

El alto porcentaje de acuerdo en ítems relacionados con el conocimiento de los mercados internacionales (89.4%) y la expansión de mercados de exportación (86.4%) sugiere que dicha entidad tiene una fuerte orientación hacia los mercados globales. Esto se alinea con la definición de liderazgo estratégico de Kaiser et al. (2012), que implica el posicionamiento de la organización para ser competitiva en el futuro. También es coherente con los hallazgos de Pinto et al. (2006) en su análisis de la industria atunera en Colombia, donde se destacó la importancia de comprender los mercados internacionales y buscar la expansión.

Sin embargo, el ítem con menor porcentaje de acuerdo en esta dimensión fue el relacionado con la claridad e inspiración de la visión del negocio (75.8%). Aunque este porcentaje sigue siendo alto, sugiere que existe la posibilidad de optimizar la comunicación y la inspiración de la visión empresarial entre los empleados. Este aspecto es crucial según Tetik (2020), quien conceptualiza el liderazgo estratégico como la capacidad de ver el futuro, crear una visión y colaborar con otros para impulsar modificaciones que generarán un porvenir factible para la entidad.

En cuanto a la capacidad de la organización, los resultados también fueron positivos, con un 81.9% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto. Esta dimensión se relaciona directamente con la definición de Ho (2005) sobre la organización del sistema operativo del negocio y las funciones relacionadas con el proceso de gestión, la implementación de estrategias y los objetivos para garantizar un alto rendimiento. El alto porcentaje de acuerdo en el ítem relacionado con la estructura organizativa eficiente y flexible (86.4%) sugiere que la empresa ha logrado desarrollar una estructura adecuada a su tamaño y necesidades.

El compromiso con las oportunidades de aprendizaje continuo (78.8% de acuerdo) es un aspecto positivo que se alinea con la importancia del desarrollo del talento humano destacada por Bolden (2011). Este resultado también es coherente con los hallazgos de Soledispa (2018) en su estudio sobre las entidades enlatadoras de atún en Ecuador, donde se encontró que la programación y la administración por procedimientos repercuten significativamente en la competitividad.

Sin embargo, el ítem con menor porcentaje de acuerdo en esta dimensión fue el relacionado con la cultura de innovación y desarrollo continuo (80.3%). Aunque este porcentaje sigue siendo alto, podría indicar un área de mejora potencial para la empresa. La innovación es un aspecto crucial de la competitividad según varios autores. Por ejemplo, Damanpour (1991) define la aptitud de innovación como la tarea de fomentar la inventiva continua de productos y servicios para crear un nuevo valor para las empresas. Además, Szeto (2000) argumenta que las empresas deben mejorar y desarrollar continuamente artículos innovadores para satisfacer las demandas de los clientes y ser los primeros en el mercado.

La capacidad de respuesta al cliente mostró resultados muy positivos, con un 89.4% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto. Este resultado es particularmente importante

considerando la definición de Crawford y Di Benedetto (2015), quienes destacan la importancia de la capacidad de respuesta al cliente para implementar programas de marketing de manera más eficaz y capturar alteraciones en los requerimientos de los consumidores. El alto porcentaje de acuerdo en ítems relacionados con mantenerse informado sobre las actualizaciones del mercado y clientes (89.4%) y la aptitud para captar los requerimientos de los clientes (87.9%) sugiere que se tiene una fuerte orientación hacia el cliente y se mantiene actualizada sobre las tendencias del mercado.

Estos resultados son coherentes con los hallazgos de Quiroz et al. (2017) en su estudio sobre las exportaciones de atún de México al mercado japonés. Los autores destacaron la trascendencia de entender y atender a los requerimientos del mercado internacional para mantener la competitividad. Sin embargo, el ítem con menor porcentaje de acuerdo en esta dimensión, aunque aún alto, fue el relacionado con la interacción regular con los clientes (83.4%). Esto podría indicar un área donde la empresa podría mejorar para fortalecer aún más su capacidad de respuesta al cliente, lo que se alinea con la trascendencia de la calidad en los vínculos con los consumidores destacada por Smith (1998).

En cuanto a la sostenibilidad, los resultados fueron positivos, con un 77.2% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto. Este resultado es importante considerando la creciente relevancia de la sostenibilidad en la competitividad empresarial, como lo señalan Aigner y Lloret (2013). Los autores argumentan que el manejo de la competitividad requiere que las entidades actúen de forma responsable con los consumidores, los inversores, el gobierno y el medio ambiente.

El alto porcentaje de acuerdo en ítems relacionados con el cumplimiento de estrictos estándares sociales y ambientales (80.3%) y la gestión medioambiental continua para reducir la contaminación (81.8%) sugiere que existe un fuerte compromiso con la sostenibilidad ambiental. Esto es coherente con los hallazgos de Andrade (2021) en su estudio sobre el sector de enlatado de atún en Ecuador, donde se encontró que las estrategias operacionales sostenibles en el ámbito de los recursos pesqueros pueden tener impactos económicos significativos y beneficiar al sector industrial pesquero.

Sin embargo, el ítem con menor porcentaje de acuerdo en esta dimensión fue el relacionado con las actividades de desarrollo social en las comunidades (74.3%). Esto podría indicar un área donde la empresa podría mejorar para fortalecer aún más su perfil de sostenibilidad, especialmente en lo que respecta a su impacto social en las comunidades locales. Este aspecto es particularmente relevante considerando los hallazgos de Calero-Guevara et al. (2020) en su estudio sobre las compañías pesqueras en Manabí, Ecuador. Los autores señalaron que el factor determinante de la competitividad que exige mayor foco es el de administración ambiental, cuyo componente crucial es el tratamiento de los residuos y la defensa del entorno natural.

La dimensión de calidad mostró resultados muy positivos, con un 86.4% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto. Este resultado es crucial considerando la relevancia de la

calidad en la competitividad organizacional, como lo destacan Kafetzopoulos et al. (2015). Los autores argumentan que si la inventiva está incorporada en la identidad de una empresa, se logrará una superioridad y un mejor desempeño, pero el manejo de la calidad es uno de las obligaciones previas para la innovación.

El alto porcentaje de acuerdo en ítems relacionados con el manejo de la calidad como propósito estratégico prioritario (89.4%) y el compromiso del personal con la mejora de la calidad (87.8%) sugiere que la empresa exportadora tiene un fuerte enfoque en la calidad. Esto es coherente con los hallazgos de Barturén et al. (2019) en su estudio sobre las empresas pesqueras en Perú, donde se encontró que las entidades que cuentan con herramientas de manejo de la calidad superaron a aquellas que no tienen dichas herramientas.

Sin embargo, el ítem con menor porcentaje de acuerdo en esta dimensión, aunque aún alto, fue el relacionado con el conocimiento de un sistema para monitorear la calidad en los procesos y productos (78.8%). Esto podría indicar una oportunidad para mejorar la comunicación interna sobre los mecanismos de manejo de la calidad de la compañía. La importancia de este aspecto se refleja en la definición de calidad de Parasuraman et al. (1988), quienes argumentan que uno de los factores con los que las empresas crean un punto de apoyo en el mercado es la capacidad de organizar servicios para servir a los clientes y crear credibilidad.

Al analizar la competitividad global de la empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú, los resultados muestran que el 83.3% de los empleados la califican en niveles alto (60.6%) o muy alto (22.7%). Esto sugiere que, en general, los empleados perciben que la entidad tiene una posición competitiva sólida en el sector. Este resultado es coherente con la definición de competitividad a nivel micro propuesta por Martin et al. (2006) y Powell (2001), quienes la definen como la aptitud de las compañías para competir, crecer y ser rentables.

El análisis comparativo de las dimensiones de competitividad reveló que todas las dimensiones tienen puntuaciones medias por encima de 4 en una escala de 1 a 5, lo que indica una evaluación generalmente positiva de todos los aspectos de la competitividad. La dimensión con la calificación promedio más elevada fue la capacidad de respuesta al cliente ( $M = 4.17$ ,  $DE = 0.597$ ), seguida de cerca por la visión y liderazgo estratégico y la calidad (ambas con  $M = 4.11$ ). Estos resultados sugieren que la empresa ha logrado desarrollar capacidades sólidas en áreas clave para la competitividad, como lo señalan varios autores en la literatura.

Por ejemplo, la alta puntuación en capacidad de respuesta al cliente se alinea con la importancia que Crawford y Di Benedetto (2015) atribuyen a esta capacidad para implementar programas de marketing de manera eficaz y capturar alteraciones en los requerimientos de los consumidores. La puntuación alta en visión y liderazgo estratégico respalda la afirmación de Kivipõld y Vadi (2010) sobre la importancia de demostrar una visión clara e inspiradora para la organización. La

alta puntuación en calidad es coherente con los hallazgos de Kafetzopoulos et al. (2015) sobre el peso del manejo de la calidad como requisito previo para la innovación y la competitividad.

La dimensión con la puntuación media más baja, aunque aún alta en términos absolutos, fue la sostenibilidad ( $M = 4.00$ ,  $DE = 0.723$ ). Este resultado sugiere que, si bien la empresa está realizando esfuerzos significativos en materia de sostenibilidad, aún hay margen para mejorar en esta área. Esto es particularmente relevante considerando la relevancia cada vez mayor de la sostenibilidad en la competitividad empresarial, como lo señalan Aigner y Lloret (2013). Además, este descubrimiento concuerda con los hallazgos de Calero-Guevara et al. (2020), que identificaron la gestión ambiental como un factor crítico que requiere atención en las empresas pesqueras.



## Conclusiones

El presente estudio ha permitido diagnosticar el estado actual de la percepción interna de la competitividad de una empresa exportadora de recursos marinos en el norte del Perú, revelando una posición competitiva sólida en el mercado. Los hallazgos indican que el 83.3% de los empleados perciben la competitividad global de la empresa en niveles alto o muy alto, lo cual indica que la entidad ha conseguido desarrollar capacidades significativas en diversas áreas clave para su desempeño en el sector pesquero.

En cuanto a la visión y liderazgo estratégico, se ha determinado que la empresa mantiene un nivel alto, con un 84.9% de los empleados calificando esta dimensión en niveles alto o muy alto. Esto formula que la entidad ha logrado establecer una dirección evidente y motivadora para su personal, aunque aún existe margen para mejorar en aspectos como la comunicación e inspiración de la visión empresarial entre los empleados.

Respecto a la capacidad de la organización, los resultados muestran un nivel alto, con un 81.9% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto. Esto sugiere que la empresa cuenta con una estructura organizativa eficiente y flexible, adecuada a su tamaño y necesidades. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en fomentar una mentalidad de innovación y desarrollo continuo.

En relación con la capacidad de respuesta al cliente, se ha determinado un nivel muy alto, siendo la dimensión mejor evaluada con un 89.4% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto. Esto indica que existe una fuerte orientación hacia el cliente y se mantiene actualizada sobre las tendencias del mercado, aunque podría mejorar aún más en la interacción regular con los clientes para comprender sus necesidades.

En cuanto a la sostenibilidad, se ha establecido un nivel alto, con un 77.2% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto. Esto sugiere un compromiso significativo de la empresa con la gestión medioambiental y el cumplimiento de estándares sociales y ambientales. No obstante, se identificó la necesidad de fortalecer las actividades de desarrollo social en las comunidades.

Finalmente, respecto a la calidad, se ha determinado un nivel muy alto, con un 86.4% de los empleados calificándola en niveles alto o muy alto. Esto indica que la compañía ha logrado establecer el manejo de la calidad como un propósito estratégico prioritario y cuenta con un personal comprometido con la mejora continua. Sin embargo, se identificó la oportunidad de mejorar la comunicación interna sobre las herramientas de monitoreo de calidad en los procedimientos y productos.

## Recomendaciones

En vista de los resultados logrados en esta investigación, se recomienda a la corporación que continúe fortaleciendo su situación ventajosa en el mercado, aprovechando sus fortalezas identificadas y abordando las áreas de mejora detectadas. La compañía tendría que considerar la instauración de un plan integral de mejora continua que abarque todas las dimensiones de competitividad evaluadas, asegurando un enfoque holístico para preservar y optimizar su ventaja competitiva en la industria pesquera.

En relación con la visión y liderazgo estratégico, se aconseja que la compañía fortalezca la comunicación de su visión y misión a todos los niveles de la organización. Esto podría lograrse mediante el uso de programas de comunicación interna más efectivos y la realización de talleres periódicos para asegurar que todos los empleados comprendan y se identifiquen con el rumbo estratégico de la compañía.

Respecto a la capacidad de la organización, se recomienda que se fomente una cultura más sólida de innovación y desarrollo continuo. Esto podría abarcar la ejecución de iniciativas de manejo de ideas, la creación de equipos multidisciplinarios para abordar desafíos específicos, y la inversión en capacitación y desarrollo de habilidades relacionadas con la innovación.

En cuanto a la capacidad de respuesta al cliente, aunque esta dimensión fue evaluada positivamente, la empresa podría considerar la implementación de mecanismos más sistemáticos para el contacto regular con los clientes. Esto podría incluir el uso de encuestas de satisfacción más frecuentes, la formulación de canales de comunicación inmediata con los clientes, y la instauración de una plataforma de administración de vínculos con la clientela (CRM) más robusto.

En el ámbito de la sostenibilidad, se recomienda a la compañía fortalezca sus actividades de desarrollo social en las comunidades donde opera. Esto podría implicar la creación de un programa estructurado de responsabilidad social empresarial, la colaboración más estrecha con organizaciones locales, y la implementación de proyectos de desarrollo comunitario según los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

En relación con la calidad, aunque esta dimensión también fue evaluada positivamente, se sugiere mejorar la comunicación interna sobre los mecanismos de monitoreo de calidad en los procedimientos y productos. Esto podría alcanzarse a través de la ejecución de proyectos de formación más exhaustivos sobre los mecanismos de manejo de la calidad de la entidad, la creación de *dashboards* de calidad accesibles para todos los empleados, e impulsar una identidad de calidad más proactiva en toda la entidad.

## Referencias

- Aigner, D., y Lloret, A. (2013). Sustainability and competitiveness in Mexico. *Management Research Review*, 36(12), 1252–1271.
- Andrade, G. J. (2021). *Estrategias Operacionales a las Exportaciones de Conservas de Atún Ecuatoriano: La Sostenibilidad como Ventaja Competitiva para el Mercado común Europeo* [Thesis].
- Barturén, O. B., Figueroa, F. O., Tábori, M. N., y Tamayo, P. M. (2019). Calidad en las empresas peruanas del sector pesquero. *Pontificia Universidad Católica del Perú*.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.
- Cabanillas, C. del R. (2017). Contabilidad ambiental y su influencia en la competitividad de las empresas industriales pesqueras en Tacna, periodo 2014-2015. *Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*.
- Calero-Guevara, F. M., Cedeño-Macías, A. M., Cano-Lara, E. D., y Mero-Mero, R. D. (2020). Las empresas pesqueras en la zona de influencia de Manabí (Manta, Montecristi y Jaramijó) y los factores determinantes de competitividad. *Revista Científica FIPCAEC. ISSN : 2588-090X . POCAIP*, 5(18), Article 18.
- ComexPerú. (2023). *Consecuencias del fenómeno de El Niño afectan gravemente al sector pesquero*. COMEXPERU - Sociedad de Comercio Exterior Del Perú.
- Crawford, C. M., y Di Benedetto, C. A. (2015). *New products management* (Eleventh edition). McGraw-Hill Education.
- Cuevas, I. Y., y Torres, A. D. (2012). Propuesta del tratamiento contable de las eco-eficiencias. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos, Extra 1*, 187–210.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Deshpandé, R., y Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3–22.
- Fagerberg, J., y Sollie, G. (1987). The method of constant market shares analysis reconsidered. *Applied Economics*, 19(12), 1571–1583.
- FAO. (2020). *The State of World Fisheries and Aquaculture 2020*. FAO.
- Foro Económico Mundial. (2016, octubre 12). *¿Qué es la competitividad?* Foro Económico Mundial.
- Guan, J. C., Yam, R. C. M., Mok, C. K., y Ma, N. (2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. *European Journal of Operational Research*, 170(3), 971–986.

- Ho, C.-K. (2005). Corporate Governance and Corporate Competitiveness: An international analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 211–253.
- Homburg, C., Grozdanovic, M., y Klarmann, M. (2007). Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems. *Journal of Marketing*, 71(3), 18–38.
- INEI. (2023). *Informe Técnico de Producción Nacional*.
- INEI. (2024). *Sector pesca aumentó en 329.16% durante mayo de 2024*. INEI.
- International Institute for Management Development. (2000). *The world competitiveness yearbook. 2000*. I.M.D. International.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., y Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1177–1200.
- Kaiser, R. B., McGinnis, J. L., y Overfield, D. V. (2012). The how and the what of leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64, 119–135.
- Kirikova, M. (2000). Explanatory capability of enterprise models. *Data and Knowledge Engineering*, 33(2), 119–136.
- Kivipõld, K., y Vadi, M. (2010). A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. *Baltic Journal of Management*, 5(1), 118–136.
- Kohli, A. K., y Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Liebenberg, A. P., y Hoyt, R. E. (2003). The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 37–52.
- Martin, L., Westgren, R., y van Duren, E. (1991). Agribusiness Competitiveness across National Boundaries. *American Journal of Agricultural Economics*, 73(5), 1456–1464.
- Martin, R., Kitson, M., y Tyler, P. (2006). *Regional competitiveness*. Routledge.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., y Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368–375.
- MINCETUR. (2023). *Estado situacional: Pota*.
- Molina, L. F., y Zúñiga, P. B. (2007). *La gestión para la competitividad en la empresa, aplicada a Alimentos Mar Profundo S.A.*
- Nguyen, H. M., Mai, L. T., y Huynh, T. L. (2019). The Role of Transformational Leadership toward Work Performance through Intrinsic Motivation: A Study in the Pharmaceutical Field in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(4), 201–212.

- Nguyen, M. T., y Khoa, B. T. (2020). Improving the Competitiveness of Exporting Enterprises: A Case of Kien Giang Province in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 495–508.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587–595.
- Pinto, B., Fox, M., Camacho, I., y Rodríguez, O. (2006). *Análisis de la competitividad del sector alimentos procesados. Caso atún*.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Harvard Business Press.
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875–888.
- PRODUCE. (2023). *Informe sobre el impacto del cambio climático en los recursos pesqueros*. Instituto del Mar del Perú.
- PRODUCE. (2024). *PRODUCE: Sector pesquero creció 329.2% en mayo de 2024*.
- Quiroz, J., Barra Valenzuela, M. de J., Merino Payan, J. A., y Lobo Rodríguez, M. O. (2017). *Competitividad De La Producción En El Sector Pesquero Mexicano: El Caso Del Atún (Competitiveness of Production in the Mexican Fishing Sector: The Tuna Case)* (SSRN Scholarly Paper No. 3028874). Social Science Research Network.
- Smith, J. B. (1998). Buyer–Seller relationships: Similarity, relationship management, and quality. *Psychology and Marketing*, 15(1), 3–21.
- SNP. (2020). *SNP: Sector pesquero apuntalará la economía peruana en el 2020*. Sociedad Nacional de Pesquería.
- SNP. (2022, marzo 31). *Sostenibilidad de la anchoveta*.
- Soledispa, F. F. (2018). La calidad y su influencia en la competitividad en las empresas enlatadoras de atún de la ciudad de Manta—Ecuador. *Repositorio de Tesis - UNMSM*.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., y Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777–802.
- Szeto, E. (2000). Innovation capacity: Working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. *The TQM Magazine*, 12(2), 149–158.
- Tetik, S. (2020). Strategic Leadership in Perspective of Industry 4.0. En B. Akkaya (Ed.), *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0* (pp. 193–207). Emerald Publishing Limited.

## Apéndices



**Apéndice A. Instrumento**

Deberá marcar la opción que mejor refleje su pensamiento:

1 = Total desacuerdo. 2 = Desacuerdo. 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. 4 = De acuerdo.

5 = Total acuerdo.

N°	Código	Ítem	1	2	3	4	5
1	VSL1	¿La visión del negocio es clara e inspira a los empleados?					
2	VSL2	¿Consideras que la empresa motiva y anima activamente a los empleados a identificarse con la visión del negocio?					
3	VSL3	¿La empresa monitorea continuamente el efecto del crecimiento en las ventas y los recursos?					
4	VSL4	¿La empresa piensa en expandir los mercados de exportación?					
5	VSL5	¿La entidad tiene un buen conocimiento de los mercados internacionales a los que se dirige?					
6	OC6	¿La empresa cuenta con una estructura organizativa eficiente y flexible adecuada a su tamaño?					
7	OC7	¿La cultura y el estilo de trabajo de la empresa se distinguen por la creatividad y el progreso incesante?					
8	OC8	¿Consideras que la empresa tiene un fuerte compromiso de crear oportunidades de aprendizaje continuo para sus miembros?					
9	CURC9	¿Crees que la empresa se mantiene informada sobre las nuevas actualizaciones del mercado y clientes?					
10	CURC10	¿La empresa capta bien las exigencias de los consumidores?					
11	CURC11	¿La entidad realiza estudios de mercado con regularidad para recopilar información sobre los clientes?					
12	CURC12	¿La empresa interactúa regularmente con los clientes para comprender sus necesidades?					
13	S13	¿La empresa realiza una gestión medioambiental continua para reducir la contaminación?					
14	S14	¿La empresa realiza actividades de desarrollo social en las comunidades?					
15	S15	¿La empresa cumple con estrictos estándares sociales y ambientales?					
16	Q16	¿Consideras que el manejo de la calidad es un propósito estratégico prioritario en la entidad?					
17	Q17	¿Los empleados de la entidad están dedicados a perfeccionar la calidad?					
18	Q18	¿Conoces si la empresa cuenta con un sistema que permite monitorear la calidad en los procedimientos y productos?					

Anexo



**Anexo 1. Test de confiabilidad del estudio original****Tabla 7***Test de confiabilidad del estudio original*

Constructo	Items	Alfa de Cronbach
Capacidad de gestión de recursos humanos (HRMC)	3	0.768
Visión y liderazgo estratégico (VSL)	4	0.78
Capacidad de organización (OC)	3	0.921
Capacidad de respuesta al cliente (CURC)	4	0.861
Calidad de la relación (RQ)	5	0.927
Capacidad de respuesta de la competencia (CORC)	3	0.767
Capacidad de respuesta al cambio del macroambiente (RCM)	3	0.765
Capacidad de tecnología de innovación (ITC)	4	0.936
Capacidad financiera (FC)	3	0.922
Productos de innovación - capacidad de servicios (IPSC)	3	0.898
Gestión de marca (BM)	3	0.714
Capacidad de servicio de organización (OSC)	3	0.868
Gestión de riesgos empresariales (ERM)	3	0.822
Competitividad (COMP)	3	0.845

*Nota.* Extraído de Nguyen y Khoa (2020).