



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

MANABÍ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE MANABÍ

CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

LA SOSTENIBILIDAD OPERATIVA COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA
EXPORTACIÓN DE CAMARÓN. CASO DE ESTUDIO EMPRESA DUFRÉ CÍA. LTDA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL

SUBLÍNEA

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

PREVIO AL TÍTULO DE

LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORA

ARTEAGA ROSADO SALETH MARIELIZA

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

MGTR. VERÓNICA PIEDAD BRAVO SANTANA

AGOSTO 2026

PORTOVIEJO - MANABÍ – ECUADOR

**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

Mgtr. Verónica Piedad Bravo Santana

**TUTORA DEL TRABAJO DE
INTEGRACIÓN CURRICULAR**

C.C.1310342330

ACTA DE APROBACIÓN FINAL

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

Mgtr. Verónica Piedad Bravo Santana

Mgtr. José Vicente Santos Mendoza.

PRIMER LECTOR

C.I. 1310342330

SEGUNDO LECTOR

C.I.1303943383

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac

TERCER LECTOR

C.I.1310821911

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Portoviejo, agosto de 2026

(f): _____

Arteaga Rosado Saleth Marieliza

C.C. 1313223081

saletharteaga@hotmail.com

+593 968948249

DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

Arteaga Rosado Saleth Marieliza

C.C. 1313223081

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta importante etapa de mi vida.

A mis padres, por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificio, siendo mi mayor motivación para seguir adelante y alcanzar mis metas.

A mi novio, Carlos, por su amor, paciencia y apoyo en todo momento; y a su familia, que con el tiempo se ha convertido también en mi familia, brindándome cariño y respaldo.

A Don Jair, por estar siempre presente, por su ayuda y apoyo incondicional a lo largo de este proceso.

Y a todas las personas que han estado para mí en este camino, acompañándome y motivándome a seguir adelante.

Con todo mi cariño, este logro también es de ustedes.

Saleth Marieliza Arteaga Rosado

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, expreso mi más sincero agradecimiento a la empresa DUFER CÍA. LTDA., por brindarme la oportunidad de desarrollar este trabajo de investigación, así como por su apertura, colaboración y apoyo durante todo el proceso, lo cual fue fundamental para la realización de esta tesis.

A la universidad, por formarme profesional y personalmente, proporcionándome los conocimientos, valores y herramientas necesarias para alcanzar esta meta tan importante en mi vida académica.

A los docentes, quienes con su dedicación, compromiso y enseñanzas contribuyeron significativamente a mi formación, guiándome a lo largo de mi carrera y motivándome a superarme constantemente.

Finalmente, a mi tutora Mgtr. Verónica Piedad Bravo Santana, por su orientación, paciencia y apoyo incondicional durante el desarrollo de este trabajo, siendo una guía clave para culminar con éxito esta etapa.

A todos ellos, mi más profundo agradecimiento.

Saleth Marieliza Arteaga Rosado

RESUMEN

La presente investigación analiza la sostenibilidad operativa como factor determinante en el éxito de DUFER CÍA. LTDA. dentro del mercado internacional de exportación de camarón. El estudio aborda la relación entre las exigencias del entorno económico, social, tecnológico, ambiental y normativo, y las prácticas implementadas por la empresa para fortalecer su competitividad y permanencia en mercados internacionales. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo complementado con elementos cuantitativos, utilizando entrevistas, observación directa, revisión documental y herramientas de análisis estratégico que permitieron evaluar el desempeño organizacional desde una perspectiva integral. Los resultados evidencian que la empresa aplica prácticas sostenibles relacionadas con la gestión eficiente de recursos hídricos, manejo responsable de residuos, reforestación de manglares, inclusión laboral, trazabilidad de procesos, cumplimiento normativo y certificaciones internacionales, contribuyendo al fortalecimiento de su desempeño exportador. Asimismo, se determinó que la adecuada gestión de los recursos logísticos, financieros y ambientales favorece la eficiencia operativa, reduce riesgos comerciales y fortalece la confianza de clientes y socios estratégicos. Además, se identificaron oportunidades de mejora orientadas a la implementación de indicadores de sostenibilidad, el fortalecimiento de la capacitación del personal, la optimización de procesos logísticos y el seguimiento continuo de estándares internacionales. En conjunto, los hallazgos demuestran que la sostenibilidad operativa constituye un elemento estratégico para mejorar la competitividad, consolidar el posicionamiento empresarial y promover el crecimiento sostenible de DUFER CÍA. LTDA. en el sector exportador camaronero.

Palabras clave: Sostenibilidad operativa, exportación de camarón, competitividad internacional, certificaciones internacionales.

ABSTRACT

This study analyzes operational sustainability as a determining factor in the success of DUFER CÍA. LTDA. within the international shrimp export market. The research examines the relationship between the economic, social, technological, environmental, and regulatory demands of the international business environment and the practices implemented by the company to strengthen its competitiveness and longterm presence in global markets. The study employed a qualitative approach complemented by quantitative elements, using interviews, direct observation, document analysis, and strategic analysis tools to evaluate the company's organizational performance from a comprehensive perspective. The findings indicate that the company has implemented sustainable practices related to the efficient management of water resources, responsible waste management, mangrove reforestation, workforce inclusion, process traceability, regulatory compliance, and adherence to international certification standards.

These practices contribute to strengthening its export performance. Furthermore, the study found that efficient management of logistical, financial, and environmental resources enhances operational efficient, reduces commercial risks, and reinforces the confidence of customers and strategic partners. In addition, opportunities for improvement were identified, including the implementation of sustainability performance indicators, enhanced employee training, optimization of logistics processes, and continuous monitoring of international standards. Overall, the findings demonstrate that operational sustainability constitutes a strategic factor for improving competitiveness, consolidating the company's market position, and promoting the sustainable growth of DUFER CÍA. LTDA. within the shrimp export industry.

Keywords: operational sustainability, shrimp exports, international competitiveness, international certifications

TABLA DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	I
ACTA DE APROBACIÓN FINAL	II
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	III
DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTOS	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Definición del problema	4
Preguntas de investigación	4
Preguntas generales	4
Preguntas específicas	4
Marco teórico	5
Sostenibilidad empresarial y sus teorías	5
Teoría Triple Bottom Line	7
Teoría de los grupos de interés (<i>Stakeholder</i>)	9
Teoría <i>The Wheel of Change</i> (La Rueda del Cambio)	10

Cadena de suministro sostenible	11
Marco conceptual	13
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
MATERIALES Y MÉTODOS	15
Metodología de la investigación	17
Tipo de investigación	17
Métodos de investigación	18
Técnicas de investigación	20
Técnicas cuantitativas	20
Población y muestra	20
RESULTADOS	21
DISCUSIÓN	39
CONCLUSIONES	41
LITERATURA CITADA	43
ANEXOS	50

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes internacionales de sostenibilidad empresarial	6
Tabla 2. Matriz metodológica	15
Tabla 3. Prácticas sostenibles implementadas por la empresa DUFER CÍA. LTDA.	22
Tabla 4. Elaboración de FODA a partir de la entrevista semiestructurada aplicada al Gerente General de la EMPRESA DUFER CÍA. LTDA.	24
Tabla 5. Matriz PESTEL aplicada a DUFER CÍA. LTDA.	26
Tabla 6. Categorización de resultados con relación a la gestión sostenible y sus impactos generados	30
Tabla 7. Procesos críticos identificados en la empresa DUFER CÍA. LTDA.	31
Tabla 8. Estrategias de mejora por procesos diseñadas a partir de los hallazgos obtenidos en la entrevista	32
Tabla 9. Planificación estratégica para fortalecer la sostenibilidad operativa y competitividad internacional de la Empresa DUFER CÍA. LTDA.	35

**LA SOSTENIBILIDAD OPERATIVA COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA
EXPORTACIÓN DE CAMARÓN.
CASO DE ESTUDIO EMPRESA DUFER CÍA. LTDA.**

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

En la actualidad, la sostenibilidad se ha convertido en un factor estratégico para las organizaciones que participan en el comercio internacional, debido a que los mercados exigen que los procesos productivos y logísticos se desarrollen bajo criterios de responsabilidad ambiental, social y económica. Estas exigencias han impulsado a las empresas a incorporar prácticas de sostenibilidad operativa que les permitan mejorar su desempeño, fortalecer su competitividad y garantizar el cumplimiento de los estándares internacionales (Montoya et al., 2022).

En el sector agroalimentario, la sostenibilidad operativa adquiere especial importancia debido a la necesidad de asegurar la calidad e inocuidad de los productos, optimizar el uso de los recursos naturales, reducir los impactos ambientales y responder a las expectativas de consumidores cada vez más comprometidos con el desarrollo sostenible. Como consecuencia, las empresas exportadoras han fortalecido sus sistemas de gestión mediante la implementación de procesos orientados a la eficiencia operativa, la trazabilidad y el cumplimiento de certificaciones internacionales (FAO, 2022).

Dentro de este contexto, la logística desempeña un papel fundamental en la preparación, almacenamiento, transporte y distribución de productos destinados a los mercados internacionales. La adecuada gestión logística contribuye a preservar la calidad de los productos durante toda la cadena de suministro y favorece el cumplimiento de los requisitos establecidos por los países importadores (Delgado, 2017).

En cuanto a la industria del camarón, las empresas procesadoras y exportadoras han modernizado continuamente sus procesos para responder a estándares internacionales cada vez más exigentes. La función principal de estas organizaciones consiste en procesar, conservar y comercializar productos de alta calidad, garantizando que las etapas de selección de materia prima, procesamiento, empaque, almacenamiento y distribución cumplan con los requisitos técnicos, sanitarios y comerciales establecidos por los mercados de destino (Zhao et al., 2022).

Asimismo, los procedimientos de envasado, etiquetado y exportación deben cumplir estrictamente las normas de seguridad alimentaria, trazabilidad y documentación aduanera exigidas por cada país. Estas disposiciones buscan garantizar la calidad del producto y fortalecer la confianza de los consumidores internacionales (EsGinnova, 2024).

En la última década, Ecuador ha experimentado una transformación significativa en su estructura exportadora, consolidando al camarón como el principal producto no petrolero del país. Acaro (2023), con base en información del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca [MPCEIP], señala que el camarón alcanzó el 69 % de las exportaciones no petroleras durante el año 2023, superando a productos tradicionales como el banano y el cacao. Este crecimiento ha contribuido al fortalecimiento de la economía nacional y al posicionamiento internacional del sector camaronero ecuatoriano.

Este crecimiento del sector camaronero representa también un desafío para empresas exportadoras como DUFER CÍA. LTDA., debido a que el incremento de la demanda internacional exige fortalecer continuamente los procesos operativos, logísticos y de sostenibilidad para mantener la competitividad empresarial. En este contexto, resulta indispensable cumplir estándares ambientales, sociales y de calidad que permitan conservar la confianza de los clientes y acceder a nuevos mercados (Porter & Kramer, 2011).

Desde otra vertiente el MPCEIP en el año 2024 determino que la calidad, el peso y la frescura del camarón ecuatoriano han permitido consolidar su presencia en mercados altamente exigentes como China, Estados Unidos y la Unión Europea. Sin embargo, el acceso y la permanencia en estos mercados requieren el cumplimiento permanente de normas sanitarias, ambientales y comerciales cada vez más rigurosas.

En este sentido, Treviño & Abreu, (2019) denotan que organismos internacionales y entidades reguladoras han establecido requisitos relacionados con la inocuidad alimentaria, la trazabilidad, la gestión responsable de los recursos y el cumplimiento de estándares de sostenibilidad. Estas exigencias han impulsado a las empresas exportadoras a fortalecer sus procesos operativos y adoptar prácticas sostenibles como parte de su estrategia de competitividad internacional.

En este marco se encuentra DUFER CÍA. LTDA., empresa familiar ubicada en Bahía de Caráquez, provincia de Manabí, dedicada a la exportación de camarón. La organización orienta sus actividades al cumplimiento de estándares internacionales de calidad mediante procesos productivos, logísticos y administrativos que buscan satisfacer las exigencias del mercado internacional. No obstante, Leonard (2024) manifiesta que al igual que otras empresas del sector, enfrenta desafíos relacionados con la sostenibilidad operativa y la adaptación a un entorno comercial cada vez más competitivo.

Aunque la sostenibilidad operativa es considerada actualmente un elemento clave para fortalecer la competitividad empresarial, en DUFER CÍA. LTDA. no existe una evaluación integral que permita determinar de manera específica cómo las prácticas sostenibles implementadas influyen en el éxito de sus exportaciones. Esta situación es sostenida por Montoya et al (2022) donde limita la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con la gestión de los recursos logísticos, financieros y ambientales.

Por ello, Contreras et al (2020) argumenta la necesidad de analizar la sostenibilidad operativa como factor de éxito en la exportación de camarón de DUFER CÍA. LTDA., con el propósito de generar información que contribuya al fortalecimiento de sus procesos internos y al mejoramiento de su competitividad en los mercados internacionales.

Definición del problema

Dentro del contexto del comercio global, el incremento continuo de las demandas regulatorias, cambios en el medio ambiente y las expectativas de los consumidores respecto a los estándares de sostenibilidad en las cadenas de producción y exportación de alimentos. A escala mundial, el camarón ecuatoriano goza de gran renombre por su excelencia y frescura, donde ha experimentado un incremento en la presión por sus métodos de operación sostenibles en su cadena de valor.

Por lo tanto, la falta de dicho análisis supone un peligro de naturaleza estratégica en el contexto comercial altamente fluctuante, donde la sostenibilidad no solo representa un valor añadido, sino que se ha transformado en un estado de competencia y permanencia en los mercados globales. Por lo tanto, resulta imprescindible analizar cómo la sostenibilidad operativa aplicada por DUFER Cía. Ltda afecta su rendimiento en exportaciones, con el objetivo de detectar oportunidades de mejora para potenciar su competitividad.

Preguntas de investigación

Preguntas generales

PG. ¿De qué manera la sostenibilidad operativa influye en el éxito de la Empresa DUFER CÍA. LTDA., en la exportación de camarón?

Preguntas específicas

OP1. ¿Cuáles son las principales prácticas sostenibles implementadas en los procesos productivos y exportadores de DUFER CÍA. LTDA.?

OP2. ¿De qué manera la gestión sostenible de los recursos logísticos, financieros y ambientales impacta en la competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA., en la exportación de camarón?

OP3. ¿Qué estrategias de mejora pueden aplicarse en la administración empresarial de DUFER CÍA. LTDA., para fortalecer su sostenibilidad operativa y capacidad exportadora?

Marco teórico

Sostenibilidad empresarial y sus teorías

Fábregas et al. (2021) argumentan que el desarrollo sostenible comprende los aspectos que permiten resolver las necesidades presentes sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras satisfagan sus propias necesidades. Además, explican que cuando se habla de resolver las necesidades presentes se hace referencia a los aspectos de sostenibilidad que deben ser considerados en la actualidad y proyectados hacia el futuro. Para estos autores, cuando se menciona la posibilidad de que las generaciones futuras satisfagan sus propias necesidades, se hace referencia a la garantía de conservación ambiental y satisfacción de las necesidades de las sociedades venideras.

Martínez et al. (2022) proponen un enfoque relacionado con la sostenibilidad empresarial, señalando que una empresa equilibrada debe generar beneficios financieros, contribuir al bienestar social y mantener responsabilidad ambiental. Este enfoque se ha convertido en un referente para evaluar el impacto de una organización dentro de su entorno.

Para definir la sostenibilidad empresarial resulta importante mencionar algunos de sus antecedentes desde las diferentes cumbres y conferencias que se han realizado a nivel mundial sobre medio ambiente:

Tabla 1. *Antecedentes internacionales de sostenibilidad empresarial*

Año	País (Ciudad)	Detalle	Objetivo
1972	Suecia (Estocolmo)	Conferencia Mundial ONU	Centrar la atención internacional en temas medioambientales, especialmente sobre la degradación ambiental y la “contaminación transfronteriza”.
1972	Kenia (Nairobi)	Creación del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)	Contribuir al bienestar de las generaciones actuales y futuras y al logro de objetivos ambientales globales.
1976	Francia (París)	Directrices para empresas multinacionales (OCDE)	Promover la contribución positiva de las empresas al desarrollo económico, ambiental y social en todo el mundo.
1985	Austria (Viena)	Congreso de Viena para protección de la capa de ozono (ONU)	Fomentar cooperación mediante observación, investigación e intercambio de información sobre la capa de ozono y promover medidas legislativas.

1987	Finlandia (Helsinki)	Protocolo de Montreal de la Convención de Viena (ONU)	Establecer límites para la emisión de gases destructores de la capa de ozono.
1987	Suiza (Ginebra)	Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (ONU)	Presentar el Informe Brundtland con medios prácticos para revertir los problemas ambientales.
1992	Brasil (Río de Janeiro)	Conferencia de la ONU sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD)	Firma de cinco acuerdos: Agenda 21, Convenio sobre Diversidad Biológica, Convención sobre Cambio Climático, y Principios sobre los bosques.
1997	Japón (Kioto)	Protocolo de Kioto (CMNUCC)	Promover el desarrollo sostenible, limitar y reducir las emisiones de CO ₂ .
1999	Suiza (Davos)	Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ONU)	Establecer los 10 principios de ciudadanía corporativa: derechos humanos, laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.
2000	EE.UU. (Nueva York)	Adhesión de empresas al Pacto Mundial (ONU)	Firma de la Declaración del Milenio: desarrollo sostenible, respeto a la naturaleza y responsabilidad.
2015	EE.UU. (Nueva York)	Pacto Mundial de la ONU – Agenda 2030	Lanzamiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con 169 metas, vigentes hasta 2030.
2016	Francia (París)	Conferencia de la ONU sobre Cambio Climático (Acuerdo de París)	Establecer el marco global para mitigar el cambio climático.

Fuente: Montoya J., García L., & Vélez A. (2022). *La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura.*

Teoría *Triple Bottom Line*

En primer lugar, Martínez et al. (2021) plantean que las organizaciones deben estructurar su gestión en tres dimensiones, entendidas como tres balances o cuentas de resultados: la primera corresponde a la contabilidad tradicional, enfocada en la rentabilidad y beneficio económico de la empresa; la segunda se refiere a la contabilidad de las personas, que permite medir y evaluar si la organización actúa con responsabilidad social en todas sus operaciones; y la tercera corresponde a la contabilidad del planeta, destinada a cuantificar el desempeño y compromiso con el cuidado y preservación del medio ambiente. De este modo, el modelo *Triple Bottom Line* se fundamenta en el principio de las 3P: *Profit, People and Planet* (Ganancia, personas y planeta).

Asimismo, el criterio central de este enfoque sostiene que “lo que se mide es lo que se gestiona”, ya que solo se presta atención efectiva a aquello que puede ser cuantificado y evaluado. Por consiguiente, únicamente cuando las empresas son capaces de medir su impacto real en los ámbitos social y ambiental, pueden ser consideradas como organizaciones plenamente responsables. En este sentido, Contreras et al. (2020) señalan que la viabilidad y permanencia de las empresas a mediano y largo plazo dependen de su capacidad para ser económicamente rentables, ambientalmente sostenibles y socialmente responsables simultáneamente.

Sostenibilidad ambiental

La sostenibilidad ambiental constituye uno de los pilares de la sostenibilidad operativa en las empresas exportadoras de camarón, ya que comprende el conjunto de prácticas destinadas a reducir los impactos ambientales generados durante las etapas de cultivo, procesamiento, almacenamiento y exportación. Entre estas prácticas se encuentran el uso eficiente del agua y la energía, el manejo adecuado de residuos, el cumplimiento de la

normativa ambiental y la implementación de procesos que minimicen la contaminación. Su aplicación favorece el cumplimiento de los estándares exigidos por los mercados internacionales y fortalece la competitividad de las empresas exportadoras (Blanco et al., 2025).

Sostenibilidad social

Toussaint et al (2021) respalda esta teoría con las empresas exportadoras de camarón y del sector pesquero-alimentario, la sostenibilidad social se vincula con derechos laborales, salud y seguridad ocupacional, capacitación y relación con comunidades, y que estos factores también influyen en reputación, confianza y posicionamiento ante compradores y mercados internacionales, como indicadores de responsabilidad empresarial y contribuyen al fortalecimiento de la imagen corporativa y la confianza de los clientes.

Sostenibilidad económica

La sostenibilidad económica hace referencia a la capacidad de las empresas exportadoras para mantener un crecimiento rentable mediante una gestión eficiente de sus recursos, garantizando la continuidad de sus operaciones y su permanencia en mercados internacionales. En el sector camaronero, este componente implica optimizar los costos de producción y exportación, mejorar la productividad y fortalecer la competitividad sin comprometer la calidad del producto ni el cumplimiento de las exigencias ambientales y sociales (BCE, 2023).

Teoría de los grupos de interés (*Stakeholder*)

Contreras et al. (2020) definen el concepto de *stakeholder* como cualquier persona, grupo o entidad que puede afectar o ser afectada por las acciones, decisiones o resultados de una organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. A diferencia de modelos anteriores centrados exclusivamente en los accionistas, este enfoque propone que es necesario

equilibrar las necesidades e intereses de todos los involucrados, lo cual favorece una distribución más equitativa del valor generado y, en consecuencia, permite construir una sostenibilidad empresarial más sólida y duradera.

En este sentido, la gestión de los grupos de interés requiere como principio fundamental atender de forma simultánea los intereses de todas las partes involucradas, tanto al momento de diseñar estructuras organizacionales y políticas generales, como en la toma de decisiones cotidianas. Según Pérez et al. (2021), esta visión permite comprender a la empresa como una red de relaciones donde cada parte tiene un valor e importancia específica.

De igual manera, autores como Contreras et al. (2020) y Vinajera et al. (2020) coinciden en que gestionar a los grupos de interés implica administrar las expectativas de quienes participan en la relación empresa-entorno, con el propósito de responder adecuadamente a los intereses y derechos de cada una de las partes involucradas.

Teoría *The Wheel of Change* (La Rueda del Cambio)

Por otra parte, la transición hacia la sostenibilidad empresarial real ocurre únicamente cuando los procesos industriales y operativos son diseñados para generar beneficios económicos, sociales y ecológicos positivos, y no simplemente para reducir el daño o impacto negativo. La teoría de la Rueda del Cambio se basa en el principio de que la sostenibilidad solo genera transformación si se integra al núcleo mismo del negocio; si se mantiene como una actividad aislada o complementaria, no es posible lograr un cambio profundo y verdadero hacia el desarrollo sostenible.

A partir de esta premisa, Bob Doppelt formuló este modelo, el cual se sustenta en siete principios esenciales que deben ser cumplidos por cualquier organización que desee integrar la sostenibilidad en su estrategia con éxito. Estos puntos surgen del análisis de los obstáculos más comunes que enfrentan las empresas en este proceso (Sánchez, 2012):

- Organización patriarcal que lleva a un falso sentimiento de seguridad.
Solución: Cambiar la mentalidad dominante que ha creado el sistema con el imperativo de alcanzar la sostenibilidad.
- Los temas medioambientales y socioeconómicos se aíslan, no hay relación entre ellos.
Solución: Reordenar las partes del sistema mediante grupos de transición.
- No hay una visión clara de la sostenibilidad.
Solución: Alterar las metas del sistema creando una visión hacia la sostenibilidad.
- Confusión sobre causa y efecto.
Solución: Reestructurar las reglas de compromiso del sistema.
- Falta de información.
Solución: Cambiar los flujos de información del sistema comunicando incansablemente la necesidad, la visión y las estrategias para alcanzar la sostenibilidad.
- Mecanismos de aprendizaje insuficientes.
Solución: Corregir los bucles de retroalimentación animando y recompensando el aprendizaje e innovación.
- Fallo en la institucionalización de la sostenibilidad.
Solución: Ajustar los parámetros del sistema alineando sistema, estructuras, políticas y procedimientos con sostenibilidad.

Cadena de suministro sostenible

Para iniciar, se entiende por cadena de suministro al conjunto integrado de procesos, funciones y actividades mediante las cuales los productos y servicios se desplazan y transforman entre distintas organizaciones, desde la materia prima hasta llegar al consumidor final, tal como lo explican (Torres et al., 2016).

Desde una visión evolutiva, este concepto ha incorporado progresivamente las dimensiones económica, ambiental y social, lo cual ha despertado gran interés en la comunidad académica y empresarial. Al respecto, Mediavilla et al. (2011) señalan que esta transformación implica pasar de visiones tradicionales de gestión, centradas solo en lo económico, hacia modelos que también cumplen con responsabilidades sociales y ambientales. En la misma línea, Mishra et al. (2017) y Narimissa y Molla (2020) sostienen que las organizaciones modernas deben adoptar enfoques más equilibrados que integren estas tres dimensiones en su gestión diaria.

Bajo este contexto, surge el concepto de gestión de la cadena de suministro sostenible, el cual puede ser abordado desde distintas perspectivas y disciplinas. De acuerdo con Vinajera et al. (2020), este modelo integra dimensiones económicas, sociales y ambientales dentro de los procesos organizacionales, incorporando elementos tecnológicos, operativos y estratégicos que favorecen la sostenibilidad empresarial. Asimismo, Contreras et al. (2020) señalan que la implementación de prácticas sostenibles permite fortalecer la competitividad y la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a las exigencias de mercados cada vez más dinámicos.

Como respuesta a los desafíos ambientales globales, las cadenas de suministro han incorporado prácticas más responsables. En este marco, a finales de la década de 1990 surgió el concepto de cadena de suministro verde, definido como la integración de principios de gestión ambiental en todas las etapas del proceso productivo: diseño, fabricación, ensamblaje, empaque, logística y distribución final. Según Torres et al. (2016), el objetivo principal es reducir las emisiones de carbono, la generación de residuos, el uso de sustancias tóxicas y cualquier impacto negativo a lo largo del ciclo de vida del producto.

Por su parte, mientras que las cadenas tradicionales se han enfocado históricamente en la eficiencia y reducción de costos, al incorporar la sostenibilidad no solo se mantienen estos objetivos, sino que se busca minimizar el impacto ambiental y generar beneficios sociales

positivos. Al respecto, Treviño y Abreu (2019) precisan que una cadena de suministro sostenible es aquella que logra equilibrar la eficiencia operativa con la responsabilidad social y ambiental.

Para evaluar su desempeño real, se utilizan indicadores y métricas que permiten analizar su funcionamiento en todos los niveles organizacionales. En este sentido, Vinajera et al. (2020) explican que estas mediciones se pueden aplicar a procesos específicos, departamentos o eslabones completos de la cadena, facilitando así la identificación de oportunidades de mejora continua.

Marco conceptual

En lo que respecta a los conceptos fundamentales, la sostenibilidad operativa se define como un enfoque de gestión orientado a evaluar y mejorar las prácticas actuales de la organización, sin comprometer la disponibilidad ni calidad de los recursos para el futuro. Según Leonard K. (2024), este concepto abarca las dimensiones ecológica, social y económica, permitiendo una visión integral y equilibrada de la gestión de recursos.

De igual forma, la competitividad internacional se entiende como la capacidad de una empresa o país para elaborar bienes y servicios que cumplan con los estándares y requisitos exigidos por los mercados globales, manteniendo al mismo tiempo un crecimiento estable y sostenido de sus ingresos. Según Blanco et al. (2025), esta capacidad está directamente relacionada con la eficiencia productiva y la habilidad de la organización para adaptarse a entornos cambiantes.

En relación con los procesos específicos, Bócoli et al.(2025) argumentan que el empaque sostenible se basa en el uso de materiales biodegradables, reutilizables o reciclables, con el fin de reducir el impacto ambiental del producto durante todo su ciclo de vida y fortalecer la sostenibilidad de los procesos productivos y logísticos.

Por último, las certificaciones constituyen herramientas estratégicas clave que permiten garantizar y demostrar el cumplimiento de estándares internacionales en materia ambiental, social y de seguridad alimentaria. Al respecto, la empresa de certificaciones alimentarias AENOR (2024) señala que estos mecanismos validan la calidad de las prácticas empresariales y fortalecen significativamente la confianza de los clientes y socios en los mercados internacionales.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Determinar la influencia de la sostenibilidad operativa como factor clave en el éxito de la Empresa DUFER CÍA. LTDA., en la exportación de camarón.

Objetivos específicos

OE1: Identificar las principales prácticas sostenibles (ambientales, sociales y de gobernanza) implementadas por DUFER CÍA. LTDA. en sus procesos productivos y exportadores de camarón

OE2: Analizar la manera en que la gestión sostenible de los recursos logísticos, financieros y ambientales impacta en la competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA. en el mercado de exportación de camarón.

OE3: Proponer estrategias de mejora en la administración empresarial de DUFER CÍA. LTDA., orientadas a fortalecer su sostenibilidad operativa y, consecuentemente, incrementar su capacidad exportadora.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tabla 2. Matriz metodológica

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE INVESTIGACIÓN	ENFOQUE METODOLÓGICO	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS Y PROCESAMIENTO DE DATOS
LA SOSTENIBILIDAD OPERATIVA COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA EXPORTACIÓN DE CAMARÓN. CASO DE ESTUDIO EMPRESA DUFER CÍA. LTDA.	Determinar la influencia de la sostenibilidad operativa como factor clave de éxito en la exportación de camarón en la empresa DUFER CÍA. LTDA., identificando sus prácticas, analizando su impacto y proponiendo estrategias de mejora.	1. Identificar las principales prácticas sostenibles (ambientales, sociales y de gobernanza) implementadas en los procesos productivos y de comercialización de DUFER CÍA. LTDA.	• Descriptiva • Documental y de Campo	Enfoque Cualitativo	Revisión Bibliográfica y Documental: Análisis de libros, artículos, normas, certificaciones, manuales e informes de la empresa. Observación Directa: Recorrido y verificación <i>in situ</i> de los procesos operativos, instalaciones y manejo de recursos. Entrevistas Semiestructuradas: A Gerente general.	Instrumentos: Guía de entrevista, ficha de observación, matriz de recolección de datos. Herramientas de Análisis: Matriz FODA: Para identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del modelo actual. Matriz de caracterización de prácticas: Clasificación por dimensión económica, ambiental y social. Procesamiento: Análisis de contenido, organización y síntesis de la información recolectada.
		2. Analizar de qué manera la gestión sostenible de los recursos logísticos, financieros y ambientales impacta en la competitividad	• Analítica	Enfoque Cualitativo	Análisis de Factores Externos: Estudio del entorno normativo, económico y social que afecta al sector. Análisis Comparativo: Contrastar la gestión de la empresa con estándares internacionales y	Instrumentos: Guía de entrevista en profundidad, matriz de recopilación de datos secundarios. Herramientas de Análisis: Matriz PESTEL: Evaluación de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales del entorno.

internacional de DUFER CÍA. LTDA., en la exportación de camarón.				requisitos de mercados destino. Recopilación de Datos Operativos: Información sobre volúmenes, mercados atendidos y cumplimiento de normativas. Análisis de los indicadores	Matriz de procesos Procesamiento: Interpretación de relaciones, jerarquización de factores y evaluación de impacto.
3. Proponer estrategias de mejora en la administración empresarial que permitan fortalecer la sostenibilidad operativa y la capacidad exportadora de DUFER CÍA. LTDA.	• Aplicada / Propositiva • Proyectiva	Enfoque Cualitativo		Análisis de Brechas: Comparación entre la situación actual y el estándar ideal o requerido por el mercado. Evaluación de Factibilidad: Análisis técnico, operativo y económico de las posibles soluciones. Validación de Expertos: Revisión de propuestas basadas en teoría y mejores prácticas del sector.	Instrumentos: Matriz de identificación de problemas, formato de diseño de estrategias. Herramientas de Análisis: Matriz 5W + 1H: Estructuración detallada de las propuestas: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cómo? Árbol de problemas y soluciones: Jerarquización de causas y definición de alternativas. Matriz de priorización: Selección de estrategias más relevantes y factibles. Procesamiento: Diseño, redacción y estructuración del plan de mejora detallado.

Nota: Elaboración propia con base en los objetivos, enfoque metodológico y herramientas aplicadas en la investigación.

Metodología de la investigación

Enfoque metodológico

Para responder a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos planteados, se optó por un enfoque cualitativo complementado con un análisis cuantitativo. Este enfoque se fundamenta en la necesidad de comprender en profundidad las prácticas empresariales sostenibles implementadas por DUFER CÍA. LTDA. y examinar su incidencia en la competitividad internacional.

En este contexto, el método cualitativo permitió explorar elementos organizacionales como la cultura corporativa, la toma de decisiones y la gestión estratégica relacionadas con el desarrollo sostenible. Por otra parte, el componente cuantitativo sirvió como apoyo complementario mediante el análisis de variables observables, tales como certificaciones, indicadores de desempeño y volúmenes de exportación.

De acuerdo con Gregorio N. (2023), la combinación de enfoques metodológicos favorece una comprensión integral del fenómeno estudiado, ya que permite relacionar datos cuantitativos con información cualitativa, fortaleciendo así la validez de los resultados.

Asimismo, se empleó la triangulación metodológica con el propósito de incrementar la validez interna del estudio. Esta estrategia permitió contrastar la información obtenida mediante entrevistas, documentos institucionales y datos operativos, facilitando una interpretación más precisa y confiable del objeto de estudio.

Tipo de investigación

La investigación se estructuró en tres niveles metodológicos aplicados de manera secuencial.

- En primer lugar, se empleó un enfoque descriptivo con el fin de identificar las prácticas sostenibles implementadas por DUFER CÍA. LTDA. Esta fase

permitió establecer la base empírica del estudio. Según Monroy M. (2018), los estudios descriptivos se orientan al análisis de situaciones específicas, facilitando su adecuada interpretación.

- En segundo lugar, se aplicó un método analítico para examinar el impacto de las dimensiones del desarrollo sostenible (logística, finanzas y medio ambiente) en la competitividad internacional de la empresa. En este sentido, Lopera et al. (2010) señalan que el análisis permite descomponer los fenómenos en sus elementos constitutivos para lograr una mejor comprensión.
- Para finalizar, se incorporó un enfoque explicativo orientado al diseño de estrategias que fortalezcan la sostenibilidad operativa de la empresa, tomando como base los resultados obtenidos en las fases anteriores.

En conjunto, este enfoque metodológico permitió avanzar desde la identificación y análisis del fenómeno hasta la formulación de propuestas prácticas adaptadas al contexto empresarial estudiado.

Métodos de investigación

El estudio se desarrolló mediante el método deductivo, sustentado en teorías relacionadas con sostenibilidad operativa, comercio internacional y competitividad empresarial, las cuales fueron aplicadas al caso específico de DUFER CÍA. LTDA. De acuerdo con Baena G. (2014), el método deductivo permite construir interpretaciones y análisis precisos al partir de principios generales hacia situaciones particulares.

Durante la fase cualitativa se aplicó un método etnográfico descriptivo, que incluyó el análisis sistemático de documentación institucional, la observación directa del entorno empresarial y entrevistas semiestructuradas con el actor clave de la organización. Este enfoque

resulta pertinente porque posibilita comprender las prácticas sostenibles dentro de su contexto real de aplicación.

En este sentido, Robson et al. (2020) sostienen que los estudios cualitativos apoyados en técnicas etnográficas permiten una comprensión más profunda de las interpretaciones y significados presentes dentro de una organización, especialmente en contextos empresariales complejos.

Asimismo, Modell S. (2005) afirma que la triangulación en estudios de caso cualitativos y análisis comparativos fortalece la validez interna de la investigación, debido a que posibilita contrastar diferentes tipos de información dentro de un mismo estudio.

Para el OE1 se aplicó entrevista semiestructurada y análisis documental complementado con una matriz FODA orientada a identificar prácticas sostenibles implementadas por la empresa.

Para el OE2 se empleó entrevista semiestructurada y análisis estratégico mediante matriz PESTEL y matriz de procesos para identificar factores internos y externos que influyen en la sostenibilidad y competitividad.

Para el OE3 se utilizó estructura para formular estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de la sostenibilidad operativa, de la mano con un plan de acción para que se cumplan en ciertos plazos.

Técnicas de investigación

Las técnicas seleccionadas se relacionan directamente con los métodos aplicados y permitieron una adecuada recopilación y análisis de la información.

Técnicas cualitativas

- Entrevistas semiestructuradas dirigidas a gerente enfocadas en estrategias, políticas y prácticas vinculadas con la sostenibilidad operativa.
- Observación directa de las instalaciones para registrar prácticas ambientales, dinámicas operativas y utilización de recursos.
- Revisión documental de manuales internos, protocolos de exportación, informes logísticos y certificaciones empresariales.

Técnicas cuantitativas

- Aplicación de herramientas estratégicas como la matrices FODA y PESTEL, utilizadas para estructurar el análisis de causas y efectos, así como factores internos y externos que influyen en la sostenibilidad operativa y competitividad internacional de la organización.

Población y muestra

La investigación empleó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, técnica que consiste en seleccionar deliberadamente a los participantes que poseen experiencia, conocimiento o responsabilidad directa sobre el fenómeno estudiado.

En este caso, se consideró como muestra a un actor estratégico de DUFER CÍA. LTDA.: el Gerente General. Este perfil fue seleccionado debido a su participación directa en los procesos de gestión operativa, planificación estratégica y sostenibilidad empresarial, lo que permitió obtener información relevante, precisa y contextualizada para el desarrollo de la investigación.

Este tipo de muestreo resulta adecuado cuando el propósito de la investigación no es generalizar resultados, sino profundizar en la comprensión de un caso específico mediante el análisis de las experiencias y percepción del actor clave dentro de la organización.

RESULTADOS

Componente 1. Identificación de las prácticas sostenibles implementadas por DUFER CÍA. LTDA. en sus procesos productivos y exportadores de camarón

A partir de las entrevistas semiestructuradas, revisión documental y observación directa realizadas en DUFER CÍA. LTDA., se identificó que la empresa implementa diversas prácticas sostenibles relacionadas con sus procesos productivos y de exportación de camarón. Estas prácticas se desarrollan principalmente en las dimensiones ambiental, social y operativa, permitiendo fortalecer el cumplimiento de estándares internacionales exigidos por los mercados internacionales.

En el ámbito ambiental, se evidenció la aplicación de controles relacionados con el uso responsable de recursos hídricos, manejo de desechos y cumplimiento de normativas ambientales. Asimismo, se identificó la implementación de certificaciones internacionales como ASC, BRC y SMETA, las cuales respaldan el compromiso institucional con sostenibilidad y calidad operativa.

En el ámbito social, se observó una importante participación femenina dentro de la organización y el fortalecimiento de condiciones laborales orientadas al bienestar del personal. Por otra parte, en el componente operativo se evidenciaron procesos relacionados con trazabilidad, control de calidad y planificación logística vinculada a la exportación.

Tabla 3. *Prácticas sostenibles implementadas por la empresa DUFER CÍA. LTDA.*

DIMENSIÓN	PRÁCTICA SOSTENIBLE	DESCRIPCIÓN
AMBIENTAL	Gestión eficiente de recursos hídricos	Monitoreo del agua de ingreso y salida de piscinas mediante controles periódicos y aplicación de tratamientos biológicos con bacterias benéficas para garantizar la calidad del recurso hídrico.
	Reforestación de manglares	Desarrollo de programas de conservación y recuperación de manglares para contribuir a la protección de los ecosistemas costeros.
	Conservación de la biodiversidad (Bosque Feliz)	Implementación de un espacio de conservación destinado a proteger la flora y fauna nativa, preservar áreas verdes y promover la educación ambiental para colaboradores y visitantes.
	Transición energética	Sustitución progresiva de motores de combustión por motores eléctricos con el fin de reducir el consumo de energía y la huella ambiental de la empresa.
	Manejo responsable de residuos	Clasificación, almacenamiento y disposición adecuada de residuos, incluyendo la entrega de residuos peligrosos a gestores ambientales autorizados.
	Economía circular	Aprovechamiento de cabezas, caparazones y otros subproductos del camarón para la elaboración de harina de camarón, alimento para animales y fertilizantes, promoviendo el uso eficiente de los recursos y la reducción de residuos.
SOCIAL	Condiciones laborales justas	Aplicación de políticas laborales alineadas con los estándares de la certificación SMETA, promoviendo condiciones de trabajo seguras y equitativas.
	Inclusión laboral	Participación femenina cercana al 70 % del personal, favoreciendo la igualdad de oportunidades y la inclusión en los diferentes procesos de la empresa.
	Relación comunitaria	Desarrollo de acciones de vinculación con comunidades relacionadas con la actividad productiva, en cumplimiento de los criterios establecidos por la certificación ASC.
	Bienestar animal	Cuidado, alimentación y protección de caninos rescatados que permanecen en las instalaciones de la empresa como parte de sus acciones de responsabilidad social.
GOBERNANZA	Certificaciones internacionales	Implementación y mantenimiento de las certificaciones ASC, SMETA y BRC para garantizar el cumplimiento de estándares internacionales de calidad, inocuidad y sostenibilidad.

Cumplimiento normativo	Aplicación de la normativa ambiental, laboral, sanitaria y de comercio exterior vigente para el desarrollo de las actividades de la empresa.
Sistema de trazabilidad	Seguimiento y control de los lotes de producción desde la etapa inicial hasta la exportación, garantizando la trazabilidad del producto durante toda la cadena de suministro.

Nota: Los resultados evidencian que DUFER CÍA. LTDA. implementa prácticas sostenibles en dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza, fortaleciendo su desempeño operativo y cumplimiento de estándares internacionales.

Los resultados obtenidos mediante la entrevista semiestructurada, la observación directa y la revisión documental evidencian que DUFER CÍA. LTDA. ha incorporado la sostenibilidad como un componente transversal de su gestión empresarial. Las prácticas identificadas responden no solo al cumplimiento de requisitos ambientales, sociales y de gobernanza, sino que también fortalecen la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa en los mercados internacionales.

En la dimensión ambiental, se identificaron prácticas relacionadas con la gestión eficiente de los recursos hídricos, la reforestación de manglares, la transición hacia motores eléctricos, el manejo responsable de residuos, el desarrollo del proyecto Bosque Feliz para la conservación de la biodiversidad y la implementación de acciones de economía circular mediante el aprovechamiento de los subproductos del camarón. Estas iniciativas contribuyen a reducir el impacto ambiental de la operación y a fortalecer el cumplimiento de los estándares internacionales de sostenibilidad.

En la dimensión social, los resultados reflejan el compromiso de la empresa con la aplicación de condiciones laborales justas, la inclusión del talento humano, la relación con las comunidades vinculadas a su actividad productiva y el bienestar animal, evidenciado en el cuidado de caninos rescatados que permanecen en las instalaciones. Estas acciones fortalecen la responsabilidad social empresarial y generan confianza entre clientes y organismos certificadores.

Respecto a la dimensión de gobernanza, la implementación de certificaciones internacionales, el cumplimiento de la normativa vigente y los sistemas de trazabilidad evidencian una gestión orientada a garantizar la calidad, la inocuidad y la transparencia de los procesos. En conjunto, estas prácticas fortalecen la sostenibilidad operativa y la capacidad exportadora de DUFER CÍA. LTDA., facilitando su acceso y permanencia en mercados internacionales cada vez más exigentes.

Tabla 4. *Elaboración de FODA a partir de la entrevista semiestructurada aplicada al Gerente General de la EMPRESA DUFER CÍA. LTDA.*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Cuenta con certificaciones internacionales asc, smeta y brc, que respaldan la calidad, inocuidad y sostenibilidad de sus procesos de exportación.	Creciente demanda internacional de productos obtenidos mediante procesos sostenibles y responsables con el medio ambiente.
Implementa una gestión eficiente de los recursos hídricos mediante el monitoreo y tratamiento biológico del agua utilizada en sus procesos.	Acceso a nuevos mercados que priorizan empresas certificadas en sostenibilidad ambiental y social.
Desarrolla el proyecto bosque feliz, orientado a la conservación de la biodiversidad, protección de áreas verdes y educación ambiental.	Disponibilidad de programas e incentivos para fortalecer la innovación, eficiencia energética y sostenibilidad empresarial.
Aplica prácticas de economía circular mediante el aprovechamiento de subproductos del camarón para la elaboración de harina, alimento para animales y fertilizantes.	Incorporación de nuevas tecnologías para optimizar la trazabilidad y la eficiencia operativa en la cadena de suministro.
Realiza una adecuada gestión de residuos, incluyendo la disposición de residuos peligrosos mediante gestores ambientales autorizados.	
Ha iniciado la transición hacia motores eléctricos para disminuir el consumo energético y reducir la huella ambiental.	
Posee un sistema de trazabilidad que garantiza el seguimiento del producto desde la producción hasta la exportación.	
Mantiene políticas de inclusión laboral, alta participación femenina y acciones de bienestar animal mediante el cuidado de perros rescatados.	

DEBILIDADES	AMENAZAS
No cuenta con indicadores específicos para medir el impacto de la sostenibilidad operativa sobre el desempeño exportador.	Normativas internacionales cada vez más estrictas en materia ambiental, sanitaria y de sostenibilidad.
La planificación estratégica en sostenibilidad requiere fortalecer el seguimiento y evaluación de sus objetivos.	Incremento de la competencia internacional en el mercado del camarón.
Limitada integración de indicadores de sostenibilidad en la toma de decisiones gerenciales.	Cambios en las políticas comerciales y requisitos de los países importadores.
Escasa evaluación sistemática de los resultados obtenidos por las acciones de sostenibilidad implementadas.	Variaciones en los costos de producción, transporte y logística internacional.
	Efectos del cambio climático sobre la producción acuícola y la disponibilidad de recursos naturales.

Nota: La matriz permitió identificar fortalezas internas y factores externos asociados al desempeño sostenible de DUFER.

La matriz FODA permitió identificar los factores internos y externos que influyen en la sostenibilidad operativa y el desempeño exportador de DUFER CÍA. LTDA. Entre las principales fortalezas destacan la implementación de certificaciones internacionales, la gestión eficiente de los recursos hídricos, el proyecto Bosque Feliz, las prácticas de economía circular, la transición energética, la adecuada gestión de residuos y el sistema de trazabilidad, elementos que fortalecen la competitividad de la empresa y su cumplimiento de los estándares exigidos por los mercados internacionales.

En cuanto a las oportunidades, se identificó el incremento de la demanda internacional por productos obtenidos bajo criterios de sostenibilidad, el acceso a nuevos mercados que priorizan empresas certificadas, la disponibilidad de programas de apoyo para la innovación y la sostenibilidad, así como la incorporación de tecnologías que optimizan la eficiencia operativa y la trazabilidad.

Respecto a las debilidades, se evidenció la necesidad de fortalecer la medición del impacto de la sostenibilidad operativa mediante indicadores específicos, mejorar la planificación estratégica y consolidar sistemas de seguimiento que faciliten la toma de

decisiones basada en información objetiva. Finalmente, entre las principales amenazas se encuentran el endurecimiento de las normativas internacionales, el incremento de la competencia, los cambios en las políticas comerciales, las variaciones en los costos logísticos y los efectos del cambio climático sobre la actividad acuícola.

Componente 2. Análisis de la gestión sostenible de los recursos logísticos, financieros y ambientales y su impacto en la competitividad internacional de la empresa DUFER CÍA. LTDA. en el mercado de exportación de camarón.

Para el análisis del objetivo específico 2, se aplicaron herramientas de análisis estratégico como la matriz PESTEL, complementadas con información obtenida de entrevistas semiestructuradas a la empresa DUFER CÍA. LTDA. Esto permitió evaluar de manera estructurada el impacto de la sostenibilidad operativa en la competitividad internacional de la organización dentro del sector exportador de camarón.

Tabla 5. *Matriz PESTEL aplicada a DUFER CÍA. LTDA.*

FACTOR	ASPECTOS CLAVE QUE AFECTAN A DUFER CÍA. LTDA.	GESTIÓN SOSTENIBLE (RECURSOS LOGÍSTICOS, FINANCIEROS Y AMBIENTALES)	IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL
Político	Cambios en las políticas de exportación y requisitos establecidos por los países importadores. Programas gubernamentales de apoyo al sector acuícola y acuerdos comerciales internacionales.	Monitoreo permanente de la normativa nacional e internacional. Cumplimiento de certificaciones y requisitos de exportación. Planificación financiera para responder oportunamente a cambios regulatorios.	Disminuye el riesgo de restricciones comerciales, facilita el acceso a nuevos mercados y fortalece la estabilidad de las operaciones de exportación.
Económico	Variación de los precios internacionales del camarón, incremento de costos logísticos y fluctuaciones económicas que afectan la rentabilidad de la empresa.	Control de costos operativos, optimización de los procesos logísticos, uso eficiente de los recursos y planificación financiera para mantener la competitividad.	Favorece la rentabilidad, mejora la eficiencia operativa y fortalece la capacidad de la empresa para competir en mercados internacionales.

Social	Mayor exigencia de clientes internacionales respecto a la sostenibilidad, responsabilidad social, bienestar laboral y trazabilidad de los productos.	Implementación de políticas de inclusión laboral, capacitación continua del personal, fortalecimiento de las relaciones con las comunidades y promoción de prácticas responsables.	Incrementa la confianza de clientes y organismos certificadores, fortaleciendo la imagen corporativa y la permanencia en mercados internacionales.
Tecnológico	Necesidad de incorporar tecnologías que mejoren la eficiencia operativa, la trazabilidad y la conservación del producto durante el proceso de exportación.	Implementación de sistemas de trazabilidad, modernización de procesos productivos, transición hacia motores eléctricos y fortalecimiento del control logístico.	Mejora la productividad, optimiza la calidad del producto, reduce costos operativos y aumenta la capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado internacional.
Ecológico / Ambiental	Incremento de las exigencias ambientales internacionales, efectos del cambio climático y necesidad de reducir el impacto ambiental de las operaciones.	Gestión eficiente de los recursos hídricos, proyecto Bosque Feliz, programas de reforestación de manglares, economía circular, manejo responsable de residuos y reducción del consumo energético mediante la transición hacia motores eléctricos.	Fortalece la sostenibilidad operativa, facilita el cumplimiento de certificaciones internacionales y mejora el posicionamiento de la empresa como exportadora responsable y competitiva.
Legal	Cumplimiento de la normativa ambiental, sanitaria, laboral y de comercio exterior aplicable a la exportación de camarón.	Aplicación de sistemas de gestión orientados al cumplimiento legal, mantenimiento de certificaciones internacionales, control documental y seguimiento de la normativa vigente.	Reduce riesgos legales, fortalece la confianza de clientes y autoridades internacionales y garantiza la continuidad de las operaciones de exportación.

Nota: La matriz se elaboró con base en entrevistas a la empresa DUFER CÍA. LTDA. y análisis del entorno del sector camaronero ecuatoriano.

El análisis PESTEL permitió identificar los principales factores externos que influyen en la sostenibilidad operativa y en la competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA. Los resultados evidencian que el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal condiciona el desempeño de la empresa y su capacidad para mantenerse competitiva en los mercados internacionales.

En el componente político, se identificó que los cambios en las políticas de exportación, los acuerdos comerciales y las regulaciones establecidas por los países importadores representan factores determinantes para las operaciones de la empresa. Ante este escenario,

DUFER CÍA. LTDA. mantiene una gestión orientada al cumplimiento de la normativa nacional e internacional, así como de certificaciones como ASC, SMETA y BRC, fortaleciendo la estabilidad de sus operaciones y reduciendo riesgos asociados al comercio exterior.

En el ámbito económico, se evidenció que las variaciones en los precios internacionales del camarón, el incremento de los costos logísticos y las fluctuaciones económicas pueden afectar la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, DUFER CÍA. LTDA. implementa acciones enfocadas en la planificación financiera, el control de costos y la optimización de sus procesos operativos, contribuyendo a mejorar la eficiencia y fortalecer su posición competitiva en los mercados internacionales.

Respecto al factor social, los resultados reflejan que los clientes internacionales valoran cada vez más a las empresas comprometidas con la sostenibilidad, la responsabilidad social y la transparencia de sus procesos. En respuesta a estas exigencias, DUFER CÍA. LTDA. desarrolla políticas de inclusión laboral, programas de capacitación para su personal, relaciones responsables con las comunidades vinculadas a su actividad y acciones de bienestar animal, fortaleciendo su imagen institucional y la confianza de clientes y organismos certificadores.

En relación con el componente tecnológico, se identificó que la incorporación de sistemas de trazabilidad, la modernización de los procesos productivos y la transición progresiva hacia motores eléctricos favorecen la eficiencia operativa, el control de la cadena de suministro y la conservación de la calidad del producto durante el proceso de exportación. Estas acciones incrementan la capacidad de respuesta de la empresa frente a las exigencias del mercado internacional.

Por otra parte, el componente ecológico evidenció que las crecientes exigencias ambientales y los efectos del cambio climático representan desafíos importantes para la sostenibilidad operativa de la empresa. Frente a ello, DUFER CÍA. LTDA. implementa

prácticas como la gestión eficiente de los recursos hídricos, la conservación de la biodiversidad mediante el proyecto Bosque Feliz, programas de reforestación de manglares, acciones de economía circular para el aprovechamiento de los subproductos del camarón, manejo responsable de residuos y reducción del consumo energético, fortaleciendo su compromiso ambiental y su posicionamiento como empresa sostenible.

En el componente legal, se determinó que el cumplimiento de la normativa ambiental, sanitaria, laboral y de comercio exterior constituye un aspecto esencial para garantizar la continuidad de las operaciones de exportación. La empresa mantiene un adecuado control documental, cumple con las certificaciones internacionales requeridas y realiza un seguimiento permanente de la normativa vigente, reduciendo riesgos legales y fortaleciendo la confianza de clientes y socios comerciales. Con base en los resultados obtenidos mediante la matriz PESTEL, fue posible jerarquizar los factores externos de acuerdo con su nivel de influencia sobre la sostenibilidad operativa y la competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA.

Entre los factores que representan mayor riesgo para la empresa se identifican el endurecimiento de las normativas ambientales y sanitarias internacionales, los cambios en las políticas comerciales, la variación de los precios internacionales del camarón, el incremento de los costos logísticos y los efectos del cambio climático sobre la producción acuícola. Estos factores pueden afectar la rentabilidad y la permanencia de la empresa en determinados mercados si no se mantienen procesos permanentes de mejora y adaptación.

Por otra parte, las principales oportunidades estratégicas corresponden al incremento de la demanda internacional de productos obtenidos bajo criterios de sostenibilidad, el acceso a nuevos mercados que priorizan empresas certificadas y la incorporación de tecnologías orientadas a mejorar la eficiencia operativa y la trazabilidad. Estas condiciones favorecen a DUFER CÍA. LTDA., debido a que la empresa cuenta con certificaciones internacionales,

sistemas de trazabilidad y diversas prácticas de sostenibilidad que fortalecen su competitividad y capacidad exportadora.

En consecuencia, la jerarquización de los factores externos permitió establecer prioridades para la formulación de estrategias orientadas a minimizar los riesgos identificados y aprovechar las oportunidades del entorno, fortaleciendo la sostenibilidad operativa, la competitividad internacional y el desempeño exportador de DUFER CÍA. LTDA.

Tabla 6. *Categorización de resultados con relación a la gestión sostenible y sus impactos generados*

DIMENSIÓN	SUBCATEGORÍA	IMPACTO IDENTIFICADO
LOGÍSTICA	Trazabilidad de procesos y gestión de la cadena de suministro	Fortalece el control de los procesos productivos y de exportación, facilita el cumplimiento de estándares internacionales y mejora la eficiencia operativa durante la cadena de suministro.
FINANCIERA	Inversión en sostenibilidad, innovación tecnológica y cumplimiento de certificaciones	Requiere inversiones para la implementación de prácticas sostenibles; sin embargo, favorece el acceso a mercados internacionales, fortalece la confianza de los clientes y mejora la competitividad de la empresa.
AMBIENTAL	Gestión sostenible de los recursos naturales y cumplimiento de la normativa ambiental	Reduce los impactos ambientales de la actividad productiva mediante la gestión eficiente del agua, la economía circular, la transición energética, la conservación de la biodiversidad y el manejo responsable de residuos, fortaleciendo la sostenibilidad operativa de la empresa.
COMPETITIVIDAD	Posicionamiento internacional basado en la sostenibilidad operativa y la calidad del producto	Incrementa la confianza de clientes y organismos certificadores, fortalece la imagen corporativa y mejora la capacidad de DUFER CÍA. LTDA. para acceder y mantenerse en mercados internacionales altamente competitivos.

Nota. Categorización de resultados obtenidos en la investigación.

Los resultados permitieron identificar que la sostenibilidad operativa genera impactos principalmente indirectos sobre la competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA. En este sentido, su principal contribución se relaciona con fortalecimiento reputacional, cumplimiento normativo y permanencia dentro de mercados internacionales altamente exigentes.

Componente 3. Proponer estrategias de mejora en la administración empresarial de la empresa DUFER CÍA. LTDA., orientadas a fortalecer su sostenibilidad operativa y, consecuentemente, incrementar su capacidad exportadora.

Con base en los resultados obtenidos mediante las entrevistas, la observación directa y el análisis documental realizado en DUFER CÍA. LTDA., se identificaron diversas oportunidades de mejora relacionadas con la sostenibilidad operativa y la competitividad internacional de la empresa. En este sentido, se plantean estrategias orientadas a fortalecer la gestión ambiental, operativa y administrativa, con el propósito de optimizar el desempeño exportador y consolidar el posicionamiento de la empresa en los mercados internacionales.

Tabla 7. Procesos críticos identificados en la empresa DUFER CÍA. LTDA.

PROCESO	SITUACIÓN ENCONTRADA	NECESIDAD DE MEJORA
GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD OPERATIVA	La empresa implementa diversas prácticas sostenibles; sin embargo, no dispone de indicadores que permitan medir su impacto sobre el desempeño exportador.	Diseñar e implementar indicadores de sostenibilidad para el seguimiento y evaluación de los resultados.
LOGÍSTICA EXPORTADORA	La empresa mantiene procesos logísticos eficientes y un sistema de trazabilidad, aunque requiere fortalecer la optimización continua de la cadena de suministro frente a las exigencias del mercado internacional.	Optimizar los procesos logísticos mediante el seguimiento de indicadores de desempeño y la mejora continua.
CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Se requiere fortalecer la actualización permanente del personal en sostenibilidad operativa, normativas internacionales y mejora continua.	Implementar programas continuos de capacitación en sostenibilidad, certificaciones y gestión ambiental.
SEGUIMIENTO DE CERTIFICACIONES	La empresa cuenta con certificaciones internacionales, pero requiere fortalecer el monitoreo permanente de los requisitos establecidos por los organismos certificadores y la normativa vigente.	Fortalecer el seguimiento de auditorías internas y externas para garantizar la mejora continua y el mantenimiento de las certificaciones.

Nota. La identificación de procesos críticos permitió determinar áreas operativas que requieren fortalecimiento para mejorar la sostenibilidad operativa y competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA.

Los resultados permitieron identificar que DUFER CÍA. LTDA. mantiene procesos consolidados en materia de sostenibilidad operativa; sin embargo, existen aspectos que requieren fortalecerse para incrementar su desempeño exportador y su competitividad internacional. Entre ellos destaca la necesidad de implementar indicadores que permitan evaluar el impacto de las prácticas sostenibles sobre los resultados de la empresa y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia.

En el ámbito logístico, aunque la empresa dispone de un sistema de trazabilidad y procesos organizados para la exportación de camarón, se identificó la conveniencia de continuar optimizando la cadena de suministro mediante mecanismos de seguimiento y mejora continua. Asimismo, se evidenció la importancia de fortalecer la capacitación permanente del talento humano en sostenibilidad operativa, certificaciones internacionales y gestión ambiental, favoreciendo la actualización del personal frente a las nuevas exigencias del mercado.

El mantenimiento de las certificaciones internacionales requiere un seguimiento permanente de los requisitos establecidos por los organismos certificadores y de la normativa vigente, con el propósito de garantizar la mejora continua de los procesos y consolidar la competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA.

Tabla 8. Estrategias de mejora por procesos diseñadas a partir de los hallazgos obtenidos en la entrevista

Proceso	Estrategia	Indicador de seguimiento	Meta	Beneficio esperado	Plazo
Gestión de la sostenibilidad operativa	Diseñar e implementar un sistema de indicadores para evaluar el desempeño ambiental, social y de gobernanza (ESG).	Porcentaje de indicadores implementados y evaluados.	Implementar el 100 % de los indicadores definidos durante el primer año.	Mejor toma de decisiones, seguimiento de resultados y fortalecimiento de la sostenibilidad operativa.	Corto plazo

Capacitación del talento humano	Desarrollar un programa permanente de capacitación en sostenibilidad operativa, certificaciones internacionales y mejora continua.	Número de capacitaciones ejecutadas y porcentaje de personal capacitado.	Capacitar al 100 % del personal mediante al menos cuatro jornadas de formación anuales.	Incremento de las competencias del personal, mayor eficiencia operativa y cumplimiento de estándares internacionales.	Corto plazo
Gestión logística y cadena de suministro	Fortalecer la trazabilidad y optimizar la cadena de suministro mediante el seguimiento de indicadores logísticos y la mejora continua de los procesos.	Cumplimiento de indicadores logísticos y reducción de incidencias operativas.	Reducir las incidencias logísticas y optimizar el desempeño de la cadena de suministro durante el primer año de implementación.	Mayor eficiencia logística, reducción de pérdidas operativas y fortalecimiento de la competitividad internacional.	Mediano plazo
Gestión de certificaciones y cumplimiento normativo	Implementar un plan permanente de seguimiento a certificaciones internacionales y actualización de los requisitos legales aplicables.	Porcentaje de auditorías aprobadas y certificaciones vigentes.	Mantener el 100 % de las certificaciones internacionales vigentes y cumplir la totalidad de las auditorías programadas.	Consolidación del acceso a mercados internacionales, reducción de riesgos regulatorios y fortalecimiento de la imagen empresarial.	Largo plazo

Nota. Las estrategias de mejora fueron diseñadas con base en los hallazgos obtenidos durante la investigación, orientadas al fortalecimiento de la sostenibilidad operativa, optimización logística y competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA.

Las estrategias de mejora propuestas fueron diseñadas para ser evaluadas mediante indicadores de desempeño que permitan medir objetivamente su nivel de cumplimiento y el impacto generado sobre la sostenibilidad operativa y la competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA. La incorporación de estos indicadores facilitará el seguimiento continuo de las acciones implementadas y contribuirá a la toma de decisiones orientadas a la mejora continua.

En el proceso de logística exportadora, los principales indicadores considerados corresponden al tiempo promedio del ciclo logístico, el porcentaje de entregas realizadas dentro del plazo establecido (OTD), el índice de trazabilidad completa y la reducción de incidencias logísticas. La meta planteada consiste en alcanzar un 98 % de entregas realizadas

oportunamente y reducir en un 10 % las incidencias logísticas durante el primer año, permitiendo optimizar la eficiencia de la cadena de suministro y fortalecer la capacidad exportadora de la empresa.

En cuanto al proceso de capacitación, se propone evaluar el número de horas de formación por colaborador, el porcentaje del personal capacitado, la calificación promedio obtenida en las evaluaciones posteriores a la capacitación y el índice de satisfacción del personal. Como meta se establece capacitar al 100 % del personal con un mínimo de 40 horas de formación anual, alcanzando una calificación promedio superior al 90 %, con el propósito de fortalecer las competencias del talento humano y promover una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad.

Respecto al proceso de certificaciones internacionales, los indicadores propuestos comprenden el número de no conformidades detectadas, el porcentaje de cumplimiento de las auditorías internas, el tiempo promedio para el cierre de acciones correctivas y el número de certificaciones renovadas. La meta consiste en mantener el 100 % de las certificaciones internacionales vigentes y reducir en un 20 % las no conformidades identificadas durante las auditorías internas, fortaleciendo el cumplimiento de los estándares internacionales y garantizando la permanencia de la empresa en mercados altamente competitivos.

En conjunto, estos indicadores permitirán evaluar de manera sistemática la efectividad de las estrategias propuestas, facilitando el monitoreo de los resultados obtenidos y la implementación de acciones correctivas cuando sean necesarias. De esta manera, DUFER CÍA. LTDA. contará con herramientas de gestión que contribuirán al fortalecimiento de su sostenibilidad operativa, la mejora continua de sus procesos y el incremento de su competitividad en el mercado internacional.

Tabla 9. Planificación estratégica para fortalecer la sostenibilidad operativa y competitividad internacional de la Empresa DUFER CÍA. LTDA.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	INDICADOR	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PLAZO
Fortalecer la sostenibilidad operativa mediante la evaluación permanente de las prácticas ambientales, sociales y de gobernanza.	Diseñar e implementar un sistema de indicadores de sostenibilidad (esg).	Gerencia administrativa	Porcentaje de indicadores implementados y evaluados.	Implementar el 100 % de los indicadores durante el primer año.	Informes de gestión, registros de indicadores y reportes de seguimiento.	Corto plazo
Fortalecer las competencias del talento humano en sostenibilidad operativa y mejora continua.	Desarrollar un programa permanente de capacitación sobre sostenibilidad, certificaciones internacionales y gestión ambiental.	Departamento de talento humano	Porcentaje de personal capacitado y número de capacitaciones ejecutadas.	Capacitar al 100 % del personal mediante al menos cuatro jornadas anuales.	Registros de asistencia, evaluaciones e informes de capacitación.	Corto plazo
Optimizar la gestión logística y la cadena de suministro para fortalecer el desempeño exportador.	Implementar acciones de mejora continua en los procesos logísticos y fortalecer el sistema de trazabilidad.	Área de logística	Cumplimiento de indicadores logísticos y reducción de incidencias operativas.	Mejorar el desempeño logístico y reducir las incidencias operativas durante el primer año.	Informes logísticos, registros de trazabilidad e indicadores de desempeño.	Mediano plazo
Consolidar el cumplimiento de las certificaciones internacionales y la mejora continua de los procesos.	Implementar un plan permanente de seguimiento a las certificaciones y al cumplimiento normativo.	Área de calidad	Porcentaje de auditorías aprobadas y certificaciones vigentes.	Mantener el 100 % de las certificaciones internacionales vigentes y cumplir la totalidad de las auditorías programadas.	Informes de auditoría, certificados y registros de cumplimiento normativo.	Largo plazo

Nota. La planificación estratégica establece acciones, responsables, indicadores y plazos orientados al fortalecimiento de la sostenibilidad operativa y competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA.

La planificación estratégica propuesta integra las principales acciones de mejora identificadas durante la investigación y establece una ruta para fortalecer la sostenibilidad operativa de DUFER CÍA. LTDA. Cada estrategia contempla objetivos específicos, responsables, indicadores, metas y medios de verificación que facilitarán el seguimiento de su implementación y la evaluación de sus resultados.

Las estrategias planteadas priorizan la implementación de indicadores de sostenibilidad, el fortalecimiento de las competencias del talento humano, la optimización de la gestión logística y el seguimiento permanente de las certificaciones internacionales. Estas acciones permitirán consolidar la mejora continua de los procesos, fortalecer el cumplimiento de los estándares ambientales, sociales y de gobernanza, e incrementar la capacidad de respuesta de la empresa frente a las exigencias de los mercados internacionales.

En conjunto, la planificación estratégica constituye una herramienta de gestión que permitirá a DUFER CÍA. LTDA. fortalecer su sostenibilidad operativa, mejorar su desempeño exportador y consolidar su competitividad internacional mediante un proceso sistemático de seguimiento, evaluación y mejora continua.

Estrategia 1. Implementación de indicadores de sostenibilidad operativa

Durante el análisis realizado se evidenció la necesidad de contar con mecanismos formales que permitan medir el desempeño sostenible de la empresa. Por ello, se propone la implementación de indicadores relacionados con el consumo de agua, energía, generación de residuos, eficiencia logística y cumplimiento ambiental.

La aplicación de estos indicadores permitirá evaluar continuamente el desempeño operativo de la empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas y el cumplimiento de estándares internacionales de sostenibilidad.

Estrategia 2. Fortalecimiento de la capacitación ambiental y operativa

Se identificó la importancia de fortalecer el conocimiento del personal en temas relacionados con sostenibilidad, buenas prácticas ambientales y normativas internacionales. En consecuencia, se propone desarrollar programas permanentes de capacitación dirigidos al personal administrativo y operativo.

Esta estrategia contribuirá a mejorar la cultura organizacional, fortalecer el compromiso ambiental y optimizar el cumplimiento de los requisitos exigidos por los mercados internacionales.

Estrategia 3. Optimización de procesos logísticos sostenibles

Considerando las exigencias actuales del comercio internacional, se propone fortalecer los procesos logísticos mediante la mejora de la trazabilidad, control de transporte, reducción de desperdicios y uso eficiente de recursos.

La implementación de estas acciones permitirá incrementar la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar la competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA.

Estrategia 4. Fortalecimiento de certificaciones y cumplimiento normativo

Debido a la creciente demanda de los mercados internacionales por productos sostenibles y certificados, se plantea fortalecer el seguimiento y actualización de las certificaciones internacionales relacionadas con calidad, inocuidad alimentaria y sostenibilidad.

Esta estrategia permitirá mantener la confianza de clientes internacionales y asegurar el cumplimiento de las regulaciones exigidas por los mercados de exportación.

Viabilidad de las propuestas

Las estrategias planteadas son viables debido a que se fundamentan en las necesidades identificadas durante el desarrollo de la investigación y se ajustan a la realidad operativa y administrativa de DUFER CÍA. LTDA. Asimismo, su implementación puede realizarse progresivamente mediante la optimización de recursos existentes, fortaleciendo la competitividad empresarial y el cumplimiento de estándares internacionales de sostenibilidad.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que la sostenibilidad operativa constituye un factor determinante para fortalecer la competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA. Las prácticas implementadas en la empresa, relacionadas con la gestión ambiental, la trazabilidad, el cumplimiento de certificaciones internacionales y la optimización de los procesos logísticos, demuestran que la sostenibilidad trasciende el cumplimiento normativo y se convierte en una estrategia que favorece la permanencia en mercados internacionales cada vez más exigentes.

En relación con el primer objetivo específico, se identificó que DUFER CÍA. LTDA. desarrolla diversas prácticas sostenibles orientadas a la gestión eficiente de los recursos, la conservación ambiental, la economía circular, la trazabilidad y el cumplimiento de estándares internacionales. Estos resultados coinciden con lo señalado por Contreras et al. (2020), quienes sostienen que las organizaciones que integran la sostenibilidad en su gestión fortalecen su desempeño organizacional y generan ventajas competitivas sostenibles. De igual manera, Leonard (2024) afirma que la incorporación de prácticas ambientales, sociales y de gobernanza contribuye a mejorar la eficiencia empresarial y fortalecer la competitividad en mercados internacionales, aspecto que también fue evidenciado en la presente investigación.

Respecto al segundo objetivo específico, los resultados permitieron determinar que los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales influyen directamente en la sostenibilidad operativa de la empresa. En este sentido, el análisis PESTEL mostró que las exigencias regulatorias, la variación de los costos logísticos, la demanda de productos sostenibles y los cambios tecnológicos representan tanto desafíos como oportunidades para DUFER CÍA. LTDA. Estos hallazgos son consistentes con lo planteado por Vinajera et al. (2020), quienes señalan que la integración de tecnologías, la innovación y la sostenibilidad dentro de la cadena de suministro fortalecen la eficiencia organizacional y mejoran la capacidad competitiva de las empresas exportadoras.

No obstante, la investigación también permitió identificar que, aunque la empresa desarrolla múltiples prácticas sostenibles y mantiene certificaciones internacionales como ASC, SMETA y BRC, aún no dispone de un sistema formal de indicadores que permita medir el impacto de estas acciones sobre variables como el crecimiento de las exportaciones, la reducción de costos o el acceso a nuevos mercados. Este hallazgo complementa lo expuesto por Porter y Kramer (2011), quienes sostienen que la sostenibilidad genera mayor valor empresarial cuando puede ser medida y gestionada mediante herramientas que permitan evaluar sus resultados y orientar la toma de decisiones estratégicas.

En cuanto al tercer objetivo específico, las estrategias propuestas responden directamente a las oportunidades de mejora identificadas durante la investigación. La implementación de indicadores de sostenibilidad, el fortalecimiento de la capacitación del talento humano, la optimización de la gestión logística y el seguimiento permanente de las certificaciones internacionales constituyen acciones que permitirán consolidar la sostenibilidad operativa y fortalecer la competitividad internacional de la empresa. Estos resultados guardan relación con lo planteado por Montoya et al. (2022), quienes destacan que la mejora continua y la integración de la sostenibilidad en la gestión empresarial favorecen el crecimiento organizacional y la permanencia en mercados cada vez más competitivos.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la sostenibilidad operativa representa un factor estratégico para DUFER CÍA. LTDA., ya que fortalece la eficiencia de sus procesos, mejora su posicionamiento en el mercado internacional y contribuye al cumplimiento de las exigencias ambientales, sociales y comerciales de los países importadores. Sin embargo, también se evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación y seguimiento de las prácticas sostenibles implementadas, con el propósito de cuantificar su impacto sobre el desempeño exportador y facilitar la toma de decisiones orientadas a la mejora continua.

CONCLUSIONES

La investigación evidenció que DUFER CÍA. LTDA. implementa prácticas sostenibles relacionadas con la trazabilidad, el control operativo, el cumplimiento ambiental y las certificaciones internacionales, las cuales fortalecen sus procesos exportadores y contribuyen al cumplimiento de los estándares exigidos por el mercado internacional del camarón.

Se determinó que los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales influyen directamente en la sostenibilidad operativa y competitividad internacional de la empresa, debido a que condicionan la eficiencia operativa, estabilidad financiera y cumplimiento de normativas internacionales dentro de los procesos de exportación.

Los resultados evidenciaron que la adecuada gestión de recursos logísticos, financieros y ambientales permite optimizar procesos, reducir riesgos operativos y fortalecer la competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA. frente a mercados internacionales cada vez más exigentes en temas de sostenibilidad y calidad.

Las estrategias propuestas orientadas al fortalecimiento tecnológico, monitoreo de indicadores sostenibles, capacitación continua y optimización logística permiten mejorar la sostenibilidad operativa y competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA., contribuyendo al mejoramiento continuo y consolidación empresarial dentro del mercado internacional.

Aunque la empresa ya cuenta con certificaciones internacionales y diversas prácticas sostenibles, la ausencia de indicadores dificulta cuantificar su impacto directo sobre variables como el crecimiento de las exportaciones, la reducción de costos o el acceso a nuevos mercados. Por ello, la sostenibilidad debe entenderse no solo como un requisito de cumplimiento, sino también como una herramienta estratégica para incrementar la competitividad internacional.

Las estrategias de mejora propuestas serán más efectivas si se acompañan de indicadores de desempeño y metas claramente definidas, ya que estos permitirán evaluar objetivamente el cumplimiento de las acciones implementadas en los procesos de logística exportadora, capacitación y certificaciones internacionales. De esta manera, DUFER CÍA. LTDA. podrá fortalecer su sostenibilidad operativa, mejorar su capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado internacional y consolidar su competitividad mediante un proceso continuo de evaluación y mejora.

Como resultado de esta investigación, considero que la sostenibilidad operativa no solo constituye un requisito para cumplir con las exigencias de los mercados internacionales, sino que representa una oportunidad para fortalecer la gestión empresarial y generar ventajas competitivas sostenibles. El análisis realizado en DUFER CÍA. LTDA. permitió comprender la importancia de integrar prácticas ambientales, sociales y de gobernanza dentro de la estrategia organizacional, evidenciando que su adecuada implementación favorece el crecimiento de la empresa y su permanencia en el mercado internacional. Asimismo, este estudio aporta información que puede servir como base para futuras investigaciones y para la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento de la sostenibilidad y la competitividad del sector camaronero ecuatoriano.

LITERATURA CITADA

- Acaro O. (2023). *SECTORIAL ECUADOR Sector Acuicultura y Pesca de Camarón*. PCR-Pacif Credit Rating. Retrieved from https://informes.ratingspcr.com/Files/notas/ecuador/1683042705/ec-sectorial_acuicultura_y_pesca_de_camaron_202302.pdf
- AENOR. (2024). *AENOR como aliado del sector alimentario*. Retrieved nov 12, 2025, from <https://www.aenor.com/certificacion/empresas/alimentacion>
- Ala-Harja, H., & Helo, P. (2016). Food supply chain sustainable performance in plant decision. *International Journal of Advanced Logistics*, 5(1), 1-18. doi:<https://doi.org/10.1080/2287108X.2015.1103542>
- Baena G. (2014). *Metodología de la investigación: Enfoques y técnicas*. Editorial Trillas.
- Bárban A. (2013). Reconceptualización de la división entre métodos de investigación cuantitativos y cualitativos. *Investigación de métodos mixto*, 12(4). Retrieved from https://www.cbbjournal.ro/index.php/en/mixed-methods-research/527-reconceptualization-of-the-division-between-quantitative-and-qualitative-research-methods?utm_source=chatgpt.com
- BCE. (2023). *Estadísticas Económicas*. Retrieved from Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/estadisticas-economicas/>
- Blanco, M., Rodríguez, P., Meres, B., Simion, E., & Racón, M. (2025, mayo 23). *Competitividad Internacional*. Retrieved nov 11, 2025, from Scribd: <https://es.scribd.com/document/865869028/COMPETITIVIDAD-INTERNACIONAL>

- Boyd, C. E., D'abramo, L. R., Glencros, B. D., Huyben, D. C., Juarez, L. M., Lockwood, G. S., . . . Valenti, W. C. (2020). Achieving sustainable aquaculture: Historical and current Sostenibilidad ambiental en la acuicultura mexicana. *REVISTA ESPAÑOLA DE ESTUDIOS AGROSOCIALES Y PESQUEROS*, 51, 578-633. doi:<https://doi.org/10.1111/jwas.12714>
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed ed.). Person Education.
- Cisneros, A. (2025). *La sostenibilidad como clave para la resiliencia empresarial*. Retrieved from https://listindiario.com/puntos-de-vista/20250614/sostenibilidad-clave-resiliencia-empresarial_861828.html
- CNA. (2023). *Camarón – Reporte de Exportaciones Ecuatorianas Totales*. Retrieved from Cámara Nacional de Acuicultura: <https://www.cna-ecuador.com/estadisticas/>
- Contreras, O. E., Talero, L. H., & Escobar, L. Y. (2020). Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones. *Suma de Negocios*, 11(24), 64-72. doi:10.14349/sumneg/2020.V11.N24.A7
- Delgado J L. (2017). Proceso logístico desde la cosecha del camarón hasta la empacadora “camarón frío”. [Tesis de grado, Ingeniería en Ciencias Empresariales, Universidad de Especialidad Espíritu Santo]. Retrieved from <https://repositorio.uees.edu.ec:8443/server/api/core/bitstreams/5d6f75ce-5199-4369-93ce-2f8727e6c428/content#:~:text=Significa%20que%20la%20logística%20es%20el%20arte,una%20manera%20que%20se%20optimicen%20sus%20costos.&text=Al%20ser%20el%20camarón%20un%20>

- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1). doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Elkinjton, J. (1998). Cannibals with Forks: The Triple bottom line of 21st-Century Business. *ENVIRONMENTAL QUALITY MANAGEMENT*, 37, 1-15. Retrieved from <https://proppg.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/11/2016/10/Referencia-de-Lilian-Giesta-Triple-bottom-line-in-21-century-2.pdf>
- ESGinnova. (2024). *Sostenibilidad Ambiental y Eficiencia Operativa: Consejos para Empresas Rentables*. Retrieved from ESGinnova Group: <https://www.nueva-iso-14001.com/2024/02/sostenibilidad-ambiental-y-eficiencia-operativa-consejos-para-empresas-rentables/>
- Fábregas, C. J., Ariza, Y. A., & Carmona, C. (2018). Un acercamiento a la explicación teórica del desarrollo sostenible: Responsabilidad Social Empresarial. *Espacios*, 39(44), 20-29. Retrieved from <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p20.pdf>
- FAO. (2022). *Fisheries and Aquaculture*. Retrieved from The sub-Committee to convene for second session in Reykjavik, 23–27 February: <https://www.fao.org/fishery/en>
- Feitó, M. C., & Rubio, M. A. (2016). Modelos de optimización para el diseño sostenible de cadenas de suministros de reciclaje de múltiples productos. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 24(1), 135-148. doi:<https://doi.org/10.4067/S0718-33052016000100013>
- Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Series in Business and Public Policy. Retrieved from <http://www.mendeley.com/research/strategic-management-a-stakeholder-approach-2/>

- Gopal, P. R., & Thakkar, J. (2015). Development of composite sustainable supply chain performance index for the automobile industry. *International Journal of Sustainable Engineering*, 8(6), 366-385. doi:<https://doi.org/10.1080/19397038.2014.947392>
- Gregorio N. (2023). *Fundamentos de metodología de la investigación científica: Enfoques, diseños y aplicación práctica*. Editorial Académica Española.
- Toussaint M, Cabanelas P, Blanco-González A. *Social sustainability in the food value chain: An integrative approach beyond corporate social responsibility*. *Corp Soc Responsib Environ Manag.* 2021; 28: 103–115. <https://doi.org/10.1002/csr.2035>
- KCH. (2025). Ecuador impone su sabor en el mundo: camarón crece con fuerza en Estados Unidos y la Unión Europea. KCH Comunicación 90.9. From <https://kchcomunicacion.com/2025/06/24/ecuador-impone-su-sabor-en-el-mundo-camaron-crece-con-fuerza-en-estados-unidos-y-la-union-europea/>
- Leonard K. (2024). *Business Definition of Operational Sustainability*. Retrieved nov 10, 2025, from Small Business: <https://smallbusiness.chron.com/business-definition-operational-sustainability-25509.html>
- Lopera, J. D., Patiño, L. A., & Vásquez, J. C. (2010). *Métodos y técnicas de investigación social: Una aproximación crítica*. Universidad de Antioquia.
- Manetti, G., & Toccafondi, S. (2012). El rol de las partes interesadas en la verificación de la información de sostenibilidad. *The Journal of Business Ethics*, 107, 363-377. doi: <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1044-1>
- Manglai. (2022). *OCDE*. Retrieved from <https://www.manglai.io/glossary/ocde>

- Mediavilla, A., Errasti, A., & Domingo, R. (2011). Modelo para la evaluación y mejora del rol estratégico de plantas productivas. Caso de una red global de operaciones. *DYNA*, 86(4), 405-412.
- Mishra, D., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., & Hazen, B. (2017). Green supply chain performance measures: A review and bibliometric analysis. *Sustainable Production and Consumption*, 10, 85-99. doi:<https://doi.org/10.1016/j.spc.2017.01.003>
- Modell S. (2005). Triangulación entre métodos de estudio de caso y de encuesta en la investigación de contabilidad de gestión: una evaluación de las implicaciones de validez. *Investigación en Contabilidad de Gestión*, 16(2), 231-254. doi:[10.1016/j.mar.2005.03.001](https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.03.001)
- Monroy Mejía, M. D. (2018). *Investigación científica: Fundamentos, técnicas y presentación*. Editorial Trillas.
- Montoya, A. J., García, M. L., & Vélez, R. A. (2022). La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura. *Revista CIFE*, 24(41), 132-155. doi:<https://doi.org/10.15332/22484914.7731>
- MPCEIP. (2024). *Análisis trimestral de comercio exterior*. Retrieved from Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/02/Analisis-trimestral-de-comercio-exterior-2024.pdf>
- Narimissa, O. K., & Molla, S. (2020). Evaluation of sustainable supply chain management performance: Dimensions and aspects. *Sustainable Development*, 28(1), 1-12. doi:<https://doi.org/10.1002/sd.1959>

- Orozco I. (2021). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *The Anáhuac journal*, 20(1), 76-105.
doi:<https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2020v20n1.03>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Corporate social responsibility*.
- Robson, J., Michels, N., & Farquhar, J. D. (2020). Triangulación en la investigación de estudios de casos cualitativos industriales: ampliando el alcance. *Gestión de marketing industrial*, 87(3). doi:10.1016/j.indmarman.2020.02.001
- Ruiz, S. (2024). Estrategias de Gestión de la Cadena de Suministro en un Mundo Globalizado. *Revista Científica Zambos*, 3(2), 97-119.
- Sánchez N. (2012). La sostenibilidad en el sector empresarial. [Tesis de maestría, Máster en Sostenibilidad; UPC Universitat Politècnica de Catalunya].
- Sierra, M. (2025). ¿Cómo implementar un sistema de gestión en SST efectivo y medible? Retrieved from Uninorte: <https://virtual.uninorte.edu.co/blog/implementacion-sistema-gestion-sst/#:~:text=Implementar%20un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20en%20Seguridad%20y%20Salud%20en,laborales%20y%20mejora%20la%20productividad>.
- Topa, S. (2024). *Definición de Gobernanza Corporativa: Claves para un Gobierno Empresarial Eficiente*. Retrieved from <https://tya.com.co/definicion-de-gobernanza-corporativa-claves-para-un-gobierno-empresarial-eficiente/#:~:text=Importancia%20de%20la%20Gobernanza%20Corporativa,y%20la%20comunidad%20en%20general>.

- Torres, M. d., Escalante, A. E., Olivares, E., & Pérez, J. C. (2016). Talento verde y cadenas de suministro verdes: ¿existe una relación significativa? *Nova scientia*, 8(16), 421-454. Retrieved from <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v8n16/2007-0705-ns-8-16-00421.pdf>
- Treviño, A., & Abreu, J. L. (2019). Cadena de Suministro Sustentable como Estrategia de Negocio. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14(2), 488-496. Retrieved from [https://www.spentamexico.org/v14-n2/A30.14\(2\)488-496.pdf](https://www.spentamexico.org/v14-n2/A30.14(2)488-496.pdf)
- Troell, M., Diedrich, A., Duce, S., Eriksson, H., Govan, H., Harohau, D., . . . Steenbergen, D. (2022). An applied research agenda for navigating diverse livelihood challenges in rural coastal communities in the tropics. *One Earth*, 5(11), 1205-1215. doi:10.1016/j.oneear.2022.10.005
- Vinajera, A., Marrero, F., & Cespón, R. (2020). Evaluación del desempeño de la cadena de suministro sostenible enfocada en procesos. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 325-336. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3699>
- Zhao, Z., Li, Y., & Du, Z. (2022). Seafood Waste-Based Materials for Sustainable Food Packing: From Waste to Wealth. *Sustainability*, 14(24). doi:<https://doi.org/10.3390/su142416579>
- Bócoli, P. F. J., Gomes, V. E. d. S., Maia, A. A. D., & Marangoni Júnior, L. (2025). Perspectives on Eco-Friendly Food Packaging: Challenges, Solutions, and Trends. *Foods*, 14(17), 3062. <https://doi.org/10.3390/foods14173062>

ANEXOS

Anexo 1. *Formato de entrevista elaborada dirigida al Gerente General de la empacadora DUFER CIA LTDA.- Identificación de las prácticas sostenibles implementadas*

Informantes: Gustavo Dueñas Salazar

Entrevistadora: Saleth Marieliza Arteaga Rosado

Tiempo de duración de la entrevista 1: 1 hora

1. *¿Cómo define DUFER CÍA. LTDA. el concepto de sostenibilidad dentro de sus operaciones productivas y de exportación de camarón?*

R: Por medio de la aplicación de la trazabilidad ha permitido efectuar el rastreo del origen de cada uno de los lotes que nacen desde el laboratorio de larvas hasta la exportación de los mismos; en cada una de las diversas etapas por medio de los registros en archivos y récords que han permitido mantener el respectivo control del proceso.

2. *¿Qué prácticas sostenibles de carácter ambiental se aplican actualmente en el proceso de cultivo, procesamiento y exportación del camarón?*

R: Dentro del aspecto ambiental, en el cultivo se realiza la reforestación periódica del manglar; además también se efectúan controles y mediciones del agua de ingreso y salida de las piscinas para monitorear la calidad; se aplican buenas prácticas de producción en las camaroneras

Dentro de la empacadora se implementan buenas prácticas de manufactura y se cuenta con certificaciones internacionales que respaldan estos procesos.

3. *¿Cómo gestiona la empresa el uso eficiente de recursos naturales como el agua y la energía en sus procesos productivos?*

R: El recurso hídrico dentro del proceso productivo es fundamental, se controla el ingreso como salida del agua, en diversas ocasiones el agua se devuelve al entorno cuando tiene características de mejores que las de ingreso; esto se debe a los tratamientos que se efectúan por medio con productos naturales y bacterias benéficas.

De igual manera, en el aspecto de la energía se está reemplazando de manera progresiva los motores de diésel o de gasolina por motores eléctricos, que generan menos contaminación.

4. *¿Qué mecanismos utiliza DUFER para el manejo responsable de residuos y desechos generados durante la producción y exportación?*

R: La empresa efectúa la contratación de gestores ambientales que se especializan en el manejo de los residuos peligrosos como lo son aceites, grasas y químicos; estos no son desechados en el basurero municipal, sino que son retirados por una empresa autorizada en la ciudad de Manta.

5. *Desde el enfoque social, ¿qué políticas o acciones desarrolla la empresa para garantizar condiciones laborales adecuadas, seguridad y bienestar de sus colaboradores?*

R: DUFER cuenta con la certificación SMETA lo que garantiza las buenas prácticas sociales, lo que se evidencia en salarios justos, ausencia de discriminación por sexo, religión y condiciones laborales adecuadas. El 70% del personal es femenino, promoviendo un ambiente laboral adecuado, pese a ser un trabajo intensivo en mano de obra.

6. *¿De qué manera DUFER contribuye al desarrollo social y económico de las comunidades vinculadas a la actividad camaronera?*

R: Por medio de la certificación ASC se ha mantenido en relación de la permanencia con las comunicaciones cercanas a las camaroneras; esta exige una interacción y soluciones rápidas ante cualquier situación que pudiera generarse.

7. *En cuanto a la gobernanza corporativa, ¿qué normas, políticas internas o códigos de conducta rigen la toma de decisiones dentro de la empresa?*

R: La empresa es de índole familiar y la propietaria supervisa directamente los temas ambientales; ella lidera las reforestaciones del manglar y la conservación de un bosque seco tropical que ha sido declarado como área protegida.

Las decisiones en temas concernientes a los temas de sostenibilidad están directamente vinculadas a la dirección de la propietaria.

8. *¿Cómo se asegura la empresa del cumplimiento de normativas nacionales e internacionales relacionadas con sostenibilidad y exportación de camarón?*

R: Cumplen con las autoridades locales que otorgan los respectivos permisos y licencias para su funcionamiento y operación. Además, cuentan con auditorías externas de carácter internacional, algunas solicitadas por clientes y otras de gestión propia, que auditan a camaroneras, laboratorios de larvas y la empacadora.

9. *¿La empresa cuenta con certificaciones, sellos o estándares internacionales vinculados a prácticas sostenibles? ¿Cuál ha sido su importancia para el proceso exportador?*

R: Cuentan con las principales certificaciones que son SMETA de responsabilidad social, ASC buenas prácticas de acuicultura y BRC buenas prácticas de manufactura. Por medio, de estas certificaciones no solo pueden acreditar el cumplimiento de normas, sino que contribuyen a mejorar los procesos internos.

10. Desde su perspectiva, ¿cuáles considera que son las principales fortalezas y desafíos que enfrenta DUFER CÍA. LTDA. en la implementación de prácticas sostenibles?

R: La creencia interna de la importancia de la sostenibilidad es el principal punto fuerte. El desafío es que muchos empresarios no consideran la sostenibilidad como algo necesario o vinculado al costo, mientras que para la empresa representa una responsabilidad.

Anexo 2. Formato de entrevista elaborada dirigida al Gerente General de la empacadora DUFER CIA. LTDA. - Análisis de la gestión sostenible de los recursos logísticos, financieros y ambientales y su impacto en la competitividad internacional

Entrevista Semi estructurada

Informantes: Gustavo Dueñas

Entrevistadora: Saleth Marieliza Arteaga Rosado

Tiempo de duración de la entrevista 2 :1 hora

1. *¿Cómo se integran los principios de sostenibilidad en la gestión de los recursos logísticos durante el proceso de exportación de camarón?*

R: Se integran porque justamente la trazabilidad es lo que permite rastrear un poco el origen de cada uno de los lotes y el registro en cada uno de sus diferentes procesos desde el laboratorio de larvas hasta la exportación. Entonces cada paso se va registrando y se llevan archivos y récords entonces ahí como que queda todo integrado.

2. *¿Qué acciones se aplican para optimizar el transporte, la cadena de frío y el almacenamiento, considerando criterios de eficiencia y sostenibilidad?*

R: La planificación logística es clave, trabajamos con control de tiempos, cadena de frío y coordinación directa con navieras para evitar pérdidas.

3. *Desde el punto de vista financiero, ¿cómo evalúa la empresa la inversión en prácticas sostenibles frente a los beneficios obtenidos en el mercado internacional?*

R: En realidad, con un mercado tan competitivo que es el camarón, resulta a veces difícil obtener un beneficio adicional pensando en que estás haciendo una buena práctica de sostenibilidad.

Esto tiene que empezar por cuenta propia, convencido de que es necesario.

Si logras en algún momento tener algún beneficio sea, pero creemos que más que tener un beneficio económico extra o un plus, está el tema de mantener lo que hacemos y de tener la conciencia tranquila de que las cosas se hacen de la mejor manera.

4. *¿De qué manera la gestión sostenible de los recursos financieros ha contribuido a mejorar la rentabilidad y eficiencia operativa de la empresa?*

R: Es importante tener claro el tema de los recursos financieros y de cómo son manejados, porque eso permite que la empresa siga funcionando y que se pueda mantener a futuro.

Esta compañía ya tiene 35 años desde que se inició, entonces justamente este ha sido uno de los temas que mejor se ha manejado o se ha tratado de manejar para que pueda mantenerse en el tiempo.

5. *¿Cómo influye la gestión ambiental responsable en la reducción de costos operativos y riesgos asociados a la exportación?*

R: Normalmente no contribuye a la reducción de costos, más bien los tiende a incrementar, pero es algo que ya lo tenemos establecido y que tratamos de seguirlo manteniendo. No hay una reducción de costos, más bien hay un incremento.

6. *¿Considera que las prácticas sostenibles han fortalecido la competitividad internacional de DUFER CÍA. LTDA.? ¿En qué aspectos específicos?*

R: No creemos que nos haya hecho más competitivo. Sin embargo, cuando ciertos clientes vienen y nos visitan y ven todo lo que hacemos en el bosque, en los manglares, las camaroneras, creo que se llevan una buena impresión de lo que se está haciendo.

7. *¿Cómo perciben los clientes y socios internacionales el compromiso de DUFER con la sostenibilidad?*

R: Ellos saben lo que hacemos y nos felicitan. También nos hacen donaciones sobre todo para el tema del albergue de perros o para el bosque.

8. *¿La sostenibilidad operativa ha facilitado el acceso a nuevos mercados o la permanencia en mercados internacionales exigentes? Explique.*

R: No, por ahora no, eso no se ha logrado todavía.

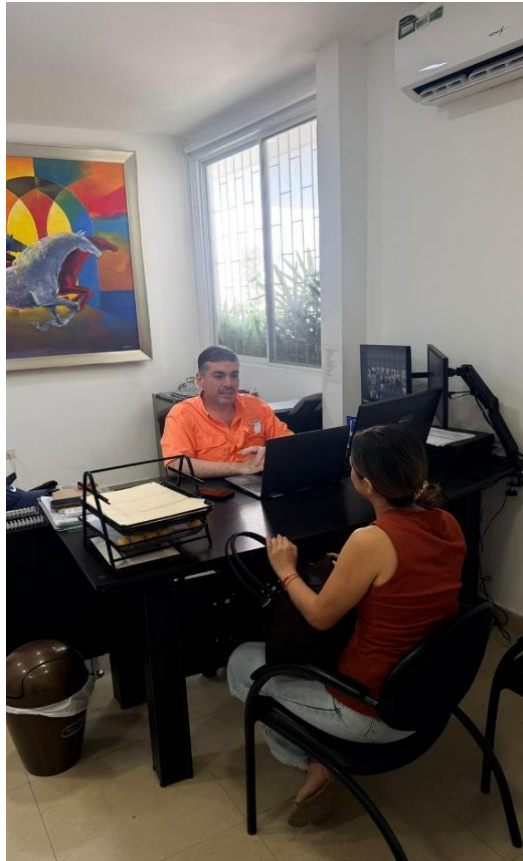
9. *¿Qué relación identifica entre sostenibilidad, reputación empresarial y posicionamiento competitivo en el sector camaronero internacional?*

R: Nos da un reconocimiento. no he medido si en realidad nos da un plus en algún momento de que un cliente decida. En los mercados de *commodity* como ya es el camarón, muchas veces se guían por el precio. Quizás si tienen precios similares y calidades similares, ojalá se decidan por quien hace algo un poquito diferente.

10. *Finalmente, ¿de qué manera considera que la sostenibilidad operativa se ha convertido en un factor clave de éxito para DUFER CÍA. LTDA. en el comercio exterior de camarón?*

R: En realidad eso lo hacemos por convicción y no porque nos dé alguna clave de algún tema. Asimismo, a veces es difícil, porque hay tanta gente ofreciendo camarón que simplemente por hacer lo que crees que es correcto no necesariamente te van a pagar algo más.

Anexo 3. Fotografías de trabajo de campo



Descripción: Entrevista semiestructurada realizada al Gerente General de DUFER Cía. Ltda. como parte del proceso de recopilación de información primaria. La entrevista permitió obtener información relacionada con las prácticas de sostenibilidad operativa, gestión logística, desempeño financiero, cumplimiento de certificaciones internacionales y estrategias implementadas para fortalecer la competitividad internacional de la empresa.

Anexo 4. Certificación ABC



Descripción: Registro emitido por la *Food and Drug Administration* (FDA), que certifica el cumplimiento de los requisitos exigidos para la exportación de productos alimenticios al mercado estadounidense. Este registro respalda la legalidad y trazabilidad de las operaciones internacionales desarrolladas por DUFER CÍA. LTDA.

Anexo 5. Certificación BRCGS Global Standard for Food Safety



CERTIFICATE

Bureau Veritas Certification Holding SAS - UK Branch
certify that the client

**EMPACADORA DUFER
CÍA. LTDA.**

BRCGS site code: 5987978

Audit site address: Ciudadela Popular, Calle tercera s/n, km
8 via Bahía, Chone Manabí Ecuador

has been audited and found to be in accordance with
the requirements of the standard below

**Global standard for Food Safety:
Issue 9 August 2022**

Scope of certification: Processing (optional head removal,
peeling, optional deveining, sorting and grading) of raw frozen prawns
packed in plastic bags or poly cardboard boxes.

Exclusions from scope: **None**
Product categories: **04 - Raw fish products & preparations**
Has achieved Grade: **AA**
Audit programme: **Announced**
Auditor number: **20097**
Certificate reissue: **N/A**

Certification body address: 5th Floor, 100 Lower Thames Street, London, EC3 6DL, United Kingdom
Contracting office: **Checoslovaquia E9-95 y Suiza, Edificio Eveliza Plaza, Piso 8 of 802, Quito, Ecuador**
Further clarification regarding the scope and validity of this certificate, and the applicability of the management system
requirements, please contact your contracting office's contact (telephone/email address)
This certificate remains the property of Bureau Veritas Certification Holding SAS - UK Branch
If you would like to feedback comments on the BRCGS Standard or the audit process directly to BRCGS,
please contact helpdesk@brcgs.com or use the BRCGS reporting system brcgs.whistleblownetwork.net
Visit the BRCGS Directory (directory.brcgs.com) to validate the authenticity of this certificate

CER CERTIF SPEC TPL 107 Rev 3

Certificate number:
20250097B

Current cycle start date: **04-Nov-26**
Announced re-audit due date:
02-Dec-26
Audit start date: **20-Nov-25**
Audit end date: **21-Nov-25**
Expiry date: **13-Jan-27**

Version: 1
Issue Date: **23-Dec-25**

mohsin baig

Signed on behalf of BVCH
SAS UK Branch



Descripción: Certificación internacional otorgada por Bureau Veritas bajo el estándar *BRCGS Food Safety*, que acredita el cumplimiento de requisitos relacionados con inocuidad alimentaria, calidad, control de procesos y gestión de riesgos dentro de la cadena productiva de DUFER CÍA. LTDA. Esta certificación fortalece la confianza de los mercados internacionales y contribuye al posicionamiento competitivo de la empresa.

Anexo 6. Certificado de Worker analysis



Worker analysis

Gender disaggregated data available Men and women

Worker totals

	Men	Women	Other	Total
Number of workers	177 (41.2%)	253 (58.8%)	-	430 (100%)

Workers by type

	Men	Women	Other	Total
Permanent workers (employees)	173 (40.6%)	253 (58.4%)	-	426 (99.1%)
Temporary or fixed term employees	0 -	0 -	-	0 (0%)
Agency or subcontracted workers	4 (100%)	0 (0%)	-	4 (0.9%)
Seasonal workers	0 -	0 -	-	0 (0%)
Self-employed workers	0 -	0 -	-	0 (0%)
Informal workers including home workers	0 -	0 -	-	0 (0%)
Apprentices, trainees or interns	0 -	0 -	-	0 (0%)

* % of total workforce

[← Site details](#)
[Worker interviews →](#)

Descripción: Auditoría internacional que evalúa las condiciones laborales, los derechos de los trabajadores, la salud y seguridad ocupacional, la ética empresarial y las prácticas de responsabilidad social dentro de la organización. La implementación de este estándar demuestra el compromiso de DUFER Cía. Ltda. con la sostenibilidad social y el cumplimiento de buenas prácticas laborales reconocidas a nivel internacional.