



**Ciencia Latina**  
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2024,  
Volumen 8, Número 4.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4)

# **CARACTERIZACIÓN GNOSEOLÓGICA, METODOLÓGICA Y SOCIOLÓGICA EN LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**EPISTEMOLOGICAL, METHODOLOGICAL AND  
SOCIOLOGICAL CHARACTERIZATION IN FINANCIAL  
ADMINISTRATION**

**Priscilla Lissett Vega Guerrero**

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador

**Mariuxi Katherine Samaniego Peñaloza**

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador

**Sonia Marlene Placencia Ordoñez**

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador

**Elliott Dave Rodríguez Zambrano**

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador

**Mayra Alejandra Romero Sánchez**

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador

**Mayerli Paulette Castillo Montoya**

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.13663](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13663)

## Estrategias Comerciales en las Pymes Ecuatorianas del Sector Agroindustrial, para pertenecer a los Clústeres de Franquicias Internacionales en el Ecuador en el Año 2024

Angie Gabriela Jara<sup>1</sup>

[Ajara12@utmachala.edu.ec](mailto:Ajara12@utmachala.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0000-8914-1448>

Universidad Técnica de Machala

Ecuador

Sandra Sayonara Solorzano

[ssolorzano@utmachala.edu.ec](mailto:ssolorzano@utmachala.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-6294-7396>

Universidad Técnica de Machala

Ecuador

### RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo determinar estrategias comerciales que faciliten la integración de las PYMES ecuatorianas del sector agroindustrial en clústeres de franquicias internacionales en Ecuador en 2024. La investigación es aplicada, descriptiva y transversal, utilizando un enfoque cuantitativo complementado con métodos cualitativos. La información fue obtenida a través de bases de datos académicas como Redalyc, Scielo, Elsevier, repositorios universitarios y ResearchGate. Los principales hallazgos destacan la importancia de mejorar prácticas agrícolas, adoptar tecnologías avanzadas, obtener certificaciones internacionales, optimizar procesos logísticos y desarrollar estudios de mercado y estrategias de marketing internacional. Además, la colaboración con universidades, entidades gubernamentales y organizaciones no gubernamentales emerge como un factor clave para mejorar la competitividad y facilitar la integración en clústeres internacionales. Este estudio no solo amplía investigaciones previas sobre la competitividad de las PYMES en mercados globales, sino que también ofrece nuevas perspectivas y recomendaciones prácticas para empresarios y responsables de políticas en Ecuador. Los hallazgos sugieren que las PYMES que adoptan estas estrategias pueden mejorar significativamente su competitividad y lograr una mayor integración en los clústeres de franquicias internacionales, lo que a su vez puede impulsar el desarrollo económico y la sostenibilidad del sector agroindustrial en el país.

**Palabras clave:** pymes, estrategias comerciales, agroindustria, clústeres de franquicias, Ecuador

---

<sup>1</sup> Autor principal.

Correspondencia: [ajara12@utmachala.edu.ec](mailto:ajara12@utmachala.edu.ec)

# Commercial Strategies in Ecuadorian Agroindustrial SMEs to Join International Franchise Clusters in Ecuador in 2024

## ABSTRACT

The objective of this article was to determine business strategies that facilitate the integration of Ecuadorian SMEs in the agroindustrial sector into international franchise clusters in Ecuador in 2024. The research was applied, descriptive and cross-sectional, using a quantitative approach complemented with qualitative methods. Information was obtained through academic databases such as Redalyc, Scielo, university repositories and ResearchGate. The main findings highlight the importance of improving agricultural practices, adopting advanced technologies, obtaining international certifications, optimizing logistical processes and developing market studies and international marketing strategies. In addition, collaboration with universities, government entities and non-governmental organizations emerges as a key factor in improving competitiveness and facilitating integration into international clusters. This study not only extends previous research on SME competitiveness in global markets, but also offers new insights and practical recommendations for entrepreneurs and policy makers in Ecuador. The findings suggest that SMEs that adopt these strategies can significantly improve their competitiveness and achieve greater integration into international franchise clusters, which in turn can boost the economic development and sustainability of the agribusiness sector in the country.

**Keywords:** SMEs, commercial strategies, agro-industry, franchise clusters, Ecuador

*Artículo recibido 18 julio 2024*

*Aceptado para publicación: 22 agosto 2024*



## INTRODUCCIÓN

La integración de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) en clústeres de franquicias internacionales presenta una oportunidad significativa de crecimiento, especialmente dentro del sector agroindustrial de Ecuador. La alineación estratégica con estos clústeres puede mejorar la competitividad, el acceso al mercado y la innovación para las PYMEs ecuatorianas. En el contexto de la globalización, las PYMEs enfrentan el desafío de escalar sus operaciones y competir en un escenario global. Según la teoría de la ventaja competitiva de Porter, los clústeres pueden desempeñar un papel fundamental al proporcionar la ventaja competitiva necesaria a través de recursos compartidos, conocimiento y redes (Porter, 1998). Además, el franquiciamiento ofrece un modelo para la expansión rápida y la penetración de mercado sin el extenso capital que generalmente se requiere para el crecimiento (Kaufmann & Dant, 1999). Entonces, la sinergia entre este y la participación en clústeres representa un terreno fértil para la investigación y el desarrollo estratégico para las PYMEs agroindustriales ecuatorianas.

Según INEC (2023) Ecuador, un país pluricultural y multiétnico con un rico patrimonio natural y cultural, se encuentra ubicado en la región noroccidental de América del Sur. Limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú, y al oeste con el Océano Pacífico. Tiene una superficie de 283.561 km<sup>2</sup> y una población de 18.096.554 habitantes. La economía de Ecuador se basa en la agricultura, el petróleo y el turismo. Los principales productos de exportación son el petróleo, el banano, el camarón y el cacao. Los principales productos de importación son los productos manufacturados, los alimentos y los combustibles.

Según el informe presentado por el Directorio de Empresas y Establecimientos (2021), las empresas activas en 2020 representaron un total de 846 265. La clasificación empresarial por tamaño indica que las microempresas representan el 91.9 %, las pequeñas empresas el 6.2 %, medianas empresas tipo A el 0.9 %, las medianas empresas tipo B el 0.6 % y las grandes empresas representan el 0.5 %. Las Pymes dedicadas al sector agroindustrial tiene los siguientes datos 967 empresas medianas y 1576 empresas pequeñas.

Según el Banco Mundial, solo alrededor de 15% de las pymes tiene acceso a servicios financieros formales, lo que refleja las limitaciones que tiene estas empresas para poder acceder a un financiamiento adecuado para sus respectivas operaciones y a su vez puedan expandirse. De acuerdo con los datos del



Ministerio de Industrias y Productividad de Ecuador, más del 60% de las pymes considera que la burocracia y las regulaciones son los principales obstáculos para su desarrollo, el entorno en el que se desarrollan las pymes en Ecuador es complejo y costoso, existen barreras como la obtención de licencias, permisos y el cumplimiento de normativas que complican la operación y expansión de las pymes es los diversos sectores.

El informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial señala que Ecuador ocupa el puesto 124 de 141 países con facilidad para obtener el crédito, las pymes compiten en un mercado dominado por grandes corporaciones, lo que ha dificultado la expansión. La falta de experiencia y conocimientos para operar en campos internacionales, las diferencias culturales y prácticas comerciales han orillado a que las pymes no se arriesguen a incursionar en un mercado extranjero. Las pymes del sector agroindustrial enfrentan desafíos significativos, pese a su importancia para el país no logran desarrollarse del todo, esta situación impacta negativamente en la economía del país contribuyendo a la dependencia de la economía nacional en otros sectores internos más limitados.

El objetivo principal de esta investigación es determinar estrategias comerciales para contribuir al ingreso de las Pymes del Sector Agroindustrial ecuatoriano a los clústeres de las franquicias internacionales en el Ecuador en el año 2024, mediante un estudio descriptivo. Esta investigación no solo busca contribuir al conocimiento existente sobre estrategias de internacionalización para PYMES sino también ofrecer un marco práctico que estas empresas puedan aplicar para mejorar su competitividad y presencia global. La justificación se centra en la necesidad de fortalecer el sector agroindustrial ecuatoriano, crucial para el desarrollo económico y la reducción de la pobreza en el país.

La hipótesis de esta investigación es si se implementan estrategias comerciales enfocadas en la mejora de la competitividad y la internacionalización de las PYMES del sector agroindustrial ecuatoriano, basadas en la innovación tecnológica, el fortalecimiento de la cadena de producción y la optimización de la logística, entonces se facilita el ingreso de estas PYMES a los clústeres de franquicias internacionales en Ecuador en el año 2024.



## Marco teórico

### Pymes

Según Rodríguez R. y Aviles V. (2020) Se puede argumentar que no hay una definición única o precisa de las PYMEs, puesto que las características de estas empresas pequeñas y medianas varían en función de la economía del país en el que operan. Es decir, una empresa que se considera grande en un país con una economía menos desarrollada a nivel mundial, podría ser vista como pequeña en un país con una economía más robusta.

Según la INEN (s.f) Las PYMES están clasificadas de la siguiente manera:

**Tabla 1.** Clasificación de las PYMES.

	<b>Número de Trabajadores</b>	<b>Valor de ventas o ingresos brutos anuales en USD (dólares de los Estados Unidos de América)</b>
<b>Pequeña Empresa</b>	10-49	\$ 100.001,00 y \$1000.000,00
<b>Mediana empresa</b>	50 - 199	\$1'000.001,00 y 5'000.000,00

Fuente: INEN (s.f)

Ayyagari et al. (2011) en su artículo Small vs. Young Firms Across the World, realizan un análisis empírico a nivel mundial para comprender el papel de las PYMEs en diferentes economías. Destacan que estas empresas predominan en número, pues corresponden al 95 % del total de empresas, y son vitales para la dinámica económica, como la innovación y la creación de empleo. Su investigación proporciona evidencia de que las políticas de apoyo a las PYMEs pueden tener un impacto significativo en el crecimiento económico nacional, especialmente en países en desarrollo donde estas empresas forman la columna vertebral de la economía.

Beck et al. (2005), en Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter?, examinan cómo las restricciones financieras y legales afectan el crecimiento de las empresas, con un enfoque particular en las PYMEs. Encuentran que las pequeñas empresas son desproporcionadamente afectadas por estas restricciones, lo que limita su capacidad para crecer y, por lo tanto, su contribución potencial al desarrollo económico. Este estudio subraya la importancia crítica de crear un entorno regulatorio y financiero que facilite el acceso al crédito para las PYMEs.

Porter (1985), en su obra seminal *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, introduce el concepto de ventaja competitiva y cómo las empresas pueden lograr y sostener posiciones de liderazgo en el mercado. Aunque su trabajo no se centra exclusivamente en las PYMEs, los principios de estrategias competitivas que desarrolla son aplicables a empresas de todos los tamaños. Porter argumenta que la clave del éxito es elegir una estrategia que aproveche las capacidades únicas de la empresa para ofrecer valor y que los competidores no puedan imitar fácilmente.

Zott et al. (2011) en *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, abordan la importancia de los modelos de negocio innovadores como un medio para lograr ventaja competitiva. Argumentan que, en la era digital, las PYMEs pueden aprovechar los modelos de negocio para innovar en la forma en que crean y capturan valor. Este enfoque no solo amplía la perspectiva tradicional de estrategias competitivas, sino que también ofrece un marco para entender cómo las PYMEs pueden adaptarse y prosperar en mercados altamente dinámicos y tecnológicamente avanzados.

### **Agroindustria**

Según Quevedo (2013) en su investigación define que la evolución de la agroindustria en Ecuador está estrechamente vinculada con el avance del capitalismo, el cual facilita el surgimiento de nuevas formas de producción agrícola, transformando así el paisaje, el territorio y la vida de sus habitantes. Un elemento clave en este desarrollo es la tecnología, ya que a través de ella se puede superar la producción agrícola tradicional, incorporando maquinaria que se convierte en el eje central de la actividad agrícola y de procesamiento. Además, el uso de conocimientos científicos es fundamental para aumentar la eficiencia y rentabilidad de los cultivos.

Según la FAO (2013), las agroindustrias desempeñan un papel crucial en la conversión de productos agrícolas brutos en bienes de mayor valor, generando ingresos y creando empleo, lo que impulsa el crecimiento económico en naciones desarrolladas y en vías de desarrollo.

El proceso de producción de alimentos transforma materias primas, que a menudo son voluminosas, de rápida descomposición y no aptas para el consumo, en productos alimenticios atractivos o bebidas seguras, que son más fáciles de almacenar y manejar. Esta transformación es fundamental para la seguridad alimentaria, ya que minimiza el desperdicio y las mermas en toda la cadena de suministro alimentario, aumentando la disponibilidad y la comercialización de los alimentos. Además, el



procesamiento alimentario se lleva a cabo para elevar la calidad y garantizar la seguridad de los alimentos.

Quevedo (2013) y la FAO (2010) ofrecen perspectivas complementarias sobre la agroindustria, destacando su papel en la transformación económica y en la seguridad alimentaria. Quevedo vincula el desarrollo agroindustrial con avances tecnológicos y cambios en la producción agrícola, resaltando el impacto del capitalismo en la estructura agraria. La FAO, por su parte, enfatiza la importancia de las agroindustrias en la conversión de productos agrícolas en bienes de mayor valor, subrayando su contribución al crecimiento económico y la creación de empleo. Ambas perspectivas subrayan el papel crucial de la tecnología y la innovación en la mejora de la eficiencia, rentabilidad y seguridad alimentaria, ofreciendo un análisis integral del sector agroindustrial.

### **Teoría de Clústeres de Michael Porter**

Michael Porter (2008), en su influyente libro *On Competition*, despliega la teoría de los clústeres, sosteniendo que las agrupaciones geográficas de empresas, proveedores, instituciones y otras entidades relacionadas en un área determinada potencian la competitividad. Esto se logra mejorando la productividad de las empresas involucradas, fomentando la innovación y facilitando el surgimiento de nuevas iniciativas comerciales. La cercanía geográfica es clave, ya que permite un intercambio más fluido y efectivo de conocimientos, tecnologías y talento, factores que colectivamente impulsan el rendimiento económico de la región. Esto genera un ambiente rico en oportunidades para la colaboración y el aprendizaje mutuo.

### **Requisitos de Franquicias**

Para crear una franquicia en Ecuador, es necesario cumplir con varios requisitos clave. Primero, se debe desarrollar un concepto de negocio replicable y documentar todos los procesos operativos en manuales detallados. Esto incluye la elaboración de un modelo financiero, que debe ser sostenible y atractivo para los potenciales franquiciados. Además, se necesita obtener las certificaciones legales y de propiedad intelectual pertinentes, asegurar que la marca esté registrada y protegida. Es crucial también contar con un plan de marketing y una estrategia de apoyo continuo para los franquiciados, lo que incluye capacitación y asesoría constante para asegurar la coherencia y calidad del negocio replicado (Ecufranquicias, s.f)





## **Clústeres de Franquicias Internacionales**

Un clúster, en términos de desarrollo económico y empresarial, es definido por Porter (1998) como una concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedores especializados, firmas de servicios, y entidades asociadas en un campo particular que son competitivas pero también cooperan. La presencia de clústeres en una economía es señalada como un potenciador de la productividad, la innovación y el emprendimiento.

Los clústeres ofrecen un entorno fértil para el desarrollo de franquicias, ya que proporcionan un sistema integrado de recursos y conocimientos compartidos que pueden aprovechar las franquicias para su expansión y consolidación internacional. La teoría de clúster de Porter se ha extendido para comprender cómo las franquicias pueden formar redes de colaboración que les permiten mejorar su ventaja competitiva a través del aprendizaje colectivo y la innovación.

Gilbert, McDougall y Audretsch (2006) discuten cómo la internacionalización de franquicias puede ser facilitada por la formación de clústeres, permitiendo a las franquicias operar más allá de sus mercados locales y aprovechar las economías de escala y el conocimiento especializado que reside dentro de un clúster. Las franquicias dentro de clústeres pueden beneficiarse de la cooperación estratégica, el acceso a nuevos mercados y la creación de una marca más fuerte, tal como lo describen Peng y Luo (2000), quienes señalan que, al participar en clústeres, las franquicias adquieren conocimientos y experiencias de otros miembros del clúster, lo que reduce el costo y el riesgo asociados con la expansión internacional.

Sin embargo, formar parte de un clúster de franquicias internacionales también presenta desafíos, como la adaptación a la cultura local, la regulación y la necesidad de mantener la coherencia de la marca en diferentes mercados. Welsh, Alon y Falbe (2006) argumentan que la franquicia internacional requiere no solo replicar un modelo de negocio exitoso, sino también adaptarse y responder a las condiciones locales específicas de cada clúster.

## **Estrategias Comerciales**

Sobre la Importancia de las Estrategias Comerciales, Porter (1985) en *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* El núcleo de una estrategia competitiva efectiva se encuentra en la decisión de llevar a cabo actividades de una manera distinta a la de los competidores. Las estrategias



que resultan ser exitosas se fundamentan en la capacidad de proporcionar un valor singular a los clientes, distinguiéndose de manera evidente de los competidores mediante la innovación, la eficiencia, la calidad o el servicio al cliente. Adoptar este enfoque único es crucial no solo para obtener una ventaja competitiva duradera sino también para redefinir el mercado bajo términos propios, creando un liderazgo que otros intentarían emular, generalmente sin éxito.

Según Philip Kotler & Kevin Lane Keller (2016) en su investigación *Marketing Management* expone comprender el paisaje del marketing es esencial para cualquier entidad que aspire a permanecer pertinente en un entorno de mercado dinámico. Este proceso abarca no solo la recolección de información sobre elementos externos, como las tendencias del mercado, la competencia y las modificaciones en las regulaciones, sino también la evaluación de cómo estos elementos influyen en las expectativas y conductas de los clientes. Mediante un análisis detallado y constante del contexto en el que operan, las compañías pueden prever los cambios, adaptarse de manera eficaz a las nuevas circunstancias del mercado y efectuar elecciones estratégicas basadas en información sólida, lo que les facilita florecer en su sector.

Según Philip Kotler (2016) en su investigación denominada *Marketing Management* indica que la segmentación del mercado representa mucho más que simplemente una estrategia de marketing; se trata de una visión estratégica esencial que orienta cómo una compañía interactúa con el mercado. Al dividir el mercado en segmentos bien definidos, las empresas pueden enfocar sus esfuerzos y recursos en áreas donde tienen mayores oportunidades de superar a la competencia, atendiendo de manera más precisa las necesidades particulares de ciertos grupos de clientes. Este enfoque no solo hace que las tácticas de marketing sean más efectivas, sino que también contribuye a incrementar la satisfacción y fidelidad del cliente hacia la marca, mejorando así el valor que el cliente aporta a la empresa a lo largo del tiempo.

Según Clayton M. Christensen (1997) en su estudio *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* considera que la innovación en las estrategias comerciales de negocio es tan esencial como la innovación en productos o tecnología. En un entorno donde la competencia es intensa y el cambio constante, las compañías que persisten en utilizar modelos de negocio anticuados o estrategias inamovibles están predestinadas al fracaso. La innovación estratégica verdadera no se limita a la incorporación de nuevas tecnologías; implica una transformación completa en la manera en que el



valor es generado, entregado y capturado en el mercado. Esto puede implicar la transformación de un sector completo, la creación de mercados inéditos o el establecimiento de nuevos estándares de competencia. La habilidad para innovar en la estrategia distingue a las empresas líderes de mercado de sus rivales.

Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996) destacan en *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* que ejecutar estrategias eficazmente trasciende la simple ejecución de planes. Es esencial alinear la visión y estrategias corporativas con las operaciones diarias, transformando objetivos estratégicos en metas y métricas operativas claras para todos los niveles organizativos. A través del Cuadro de Mando Integral, las empresas pueden monitorear su progreso hacia estos fines estratégicos, asegurando que cada decisión contribuya a la visión a largo plazo. Este enfoque promueve la responsabilidad y el mejoramiento continuo dentro de la organización.

### **Cadena de Valor**

La cadena de valor, concepto acuñado por Porter (1985), representa el conjunto de actividades que una empresa realiza para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos. Según Porter, analizar estas actividades puede ofrecer a las organizaciones ventajas competitivas, al identificar dónde se pueden crear valor adicional y reducir costos. Este enfoque ha sido aplicado en diversos sectores, desde la agricultura hasta la industria editorial, evidenciando su versatilidad y relevancia en el análisis estratégico de las organizaciones.

En el ámbito agrícola, específicamente en la comuna Julio Moreno, productora de maracuyá, Durán Salazar & Alcívar Mayor (2020) destacan cómo el análisis de la cadena de valor puede potenciar los ingresos de los agricultores. La investigación sugiere que la venta directa, evitando intermediarios mediante la formación de una asociación de productores, puede mejorar significativamente la distribución de utilidades. Este enfoque está alineado con la propuesta de Porter sobre la importancia de optimizar y coordinar las actividades de la cadena para maximizar el valor generado.

En la industria del mezcal en Guanajuato, México, Cerroblanco-Vázquez, López-Mateo, & Vega Macías (2021) examinaron cómo la asociatividad y una gobernanza efectiva en la cadena de valor contribuyen al éxito de una marca colectiva. Este estudio resalta la importancia de la colaboración entre diferentes actores de la cadena, desde productores hasta distribuidores, para articular esfuerzos que refuercen la



competitividad y el posicionamiento en el mercado, reflejando las enseñanzas de Porter sobre la integración vertical y horizontal para fortalecer la cadena de valor.

## **METODOLOGÍA**

La investigación sobre las estrategias comerciales en las PYMES ecuatorianas del sector agroindustrial para pertenecer a los clústeres de franquicias internacionales en el Ecuador en el año 2024 se caracteriza por ser aplicada, descriptiva, transversal y específica. La finalidad de la investigación es aplicada, ya que busca solucionar un problema específico y práctico dentro del sector agroindustrial ecuatoriano. En cuanto a su objetivo gnoseológico, es descriptiva, pues pretende describir las estrategias comerciales implementadas por las PYMES y su efectividad. La orientación temporal es transversal, dado que el estudio se realiza en un momento específico del tiempo, el año 2024, y a nivel de generalidad, la investigación se centra en una situación particular dentro del contexto ecuatoriano.

Los materiales utilizados en esta investigación incluyen bases de datos como Redalyc, Scielo, Elsevier, repositorios universitarios y ResearchGate. Estas fuentes proporcionaron acceso a literatura académica relevante, estudios previos y documentos esenciales para la recopilación de datos. Para llevar a cabo esta investigación, primero se definió claramente el problema de estudio, identificando la necesidad de analizar las estrategias comerciales que pueden facilitar la integración de las PYMES agroindustriales ecuatorianas en clústeres de franquicias internacionales. A continuación, se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas como Redalyc, Scielo, repositorios universitarios y ResearchGate, seleccionando artículos, estudios de caso y documentos relevantes que abordan las estrategias comerciales en el sector agroindustrial y su aplicación en clústeres de franquicias internacionales.

Se adoptó un enfoque cuantitativo basado en el estudio de documentos, recopilando y analizando datos sobre las estrategias comerciales implementadas por las PYMES del sector agroindustrial ecuatoriano y su éxito en la integración a clústeres de franquicias internacionales. Los datos cuantitativos extraídos de estos documentos permitieron evaluar la efectividad de diversas estrategias comerciales. Además, se complementó con un análisis cualitativo mediante estudios de caso, seleccionando PYMES que lograron integrarse a clústeres de franquicias internacionales. Se utilizaron análisis de documentos para identificar las estrategias comerciales utilizadas y los factores clave de su éxito. Los resultados de ambos



análisis se sintetizaron para proporcionar una visión integral de las estrategias comerciales más efectivas. Se describieron en detalle las mejores prácticas identificadas y se elaboraron recomendaciones basadas en los resultados obtenidos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros supervisa las actividades de las empresas y proporciona datos sobre el sector. En 2023, se registraron 1576 pequeñas y 967 medianas empresas agroindustriales. Las PYMES han demostrado su capacidad de competir con grandes empresas y su rentabilidad en muchos casos.

**Tabla 2.** Empresas Agroindustriales según su Clasificación 2023

Clasificación	Número de empresas (2023)
Pequeñas	1610
Medianas	907

**Fuente:** Adaptado del total de empresas durante el periodo 2023, de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Superintendencia de Compañías, 2024).

**Tabla 3.** Cantidad de PYMES según el tamaño de empresa y sector.

Sectores	TAMAÑO DE EMPRESA	
	Mediano	Pequeña
Agricultura	413	752
Ganadería	138	322
Silvicultura	31	66
Pesca	325	470
<b>Total</b>	<b>907</b>	<b>1610</b>

**Fuente:** Adaptado del total de empresas durante el periodo 2023, de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Superintendencia de Compañías, 2024).

### Clústeres de Agroindustria en Ecuador

La siguiente tabla resume los principales clústeres de agroindustria en Ecuador identificados en el documento "Creando un Ecosistema de Competitividad en Ecuador" del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Estos clústeres se destacan por su potencial para mejorar la competitividad y la innovación en el sector agroindustrial, facilitando la integración de las PYMES en mercados internacionales y clústeres de franquicias.

**Tabla 3.** Clústeres del Sector Agroindustrial en Ecuador

<b>Clúster</b>	<b>Sector</b>
Café y Elaborados	Agroindustria
Chocolate	Agroindustria
Arroz	Agroindustria
Bebidas Alcohólicas	Agroindustria
Oleaginosas y Aceites	Agroindustria
Industria Láctea	Agroindustria
Bananero	Agroindustria
Superfoods	Agroindustria
Cáñamo Industrial y Medicinal	Agroindustria

Elaborado por el autor.

En el presente apartado se detallan los resultados obtenidos a partir del análisis de diversos documentos relevantes para la investigación sobre las estrategias comerciales en las PYMES ecuatorianas del sector agroindustrial. El objetivo principal de esta investigación es Determinar estrategias comerciales para contribuir al ingreso de las Pymes del Sector Agroindustrial ecuatorianos a los clústeres de las franquicias internacionales en el Ecuador en el año 2024.

El análisis se llevó a cabo a través de una revisión exhaustiva de la literatura y estudios previos, los cuales proporcionan una base sólida para comprender las dinámicas y factores clave que influyen en el éxito de las PYMES dentro de clústeres. Los documentos analizados incluyen estudios sobre emprendimientos y clústeres empresariales en Ecuador, proyectos integradores y categorización de clústeres económicos, los resultados obtenidos se presentan en forma de estrategias comerciales aplicables, destacando aquellas que han demostrado ser efectivas en contextos similares y que pueden ser adaptadas a las necesidades específicas de las PYMES agroindustriales ecuatorianas.

Estas estrategias se organizan en una tabla para facilitar su comprensión y aplicación. Además, se discuten los aspectos más relevantes de cada estrategia, respaldados por citas y referencias a los documentos analizados. Este apartado proporciona una guía clara y práctica para que las PYMES del sector agroindustrial puedan adoptar y adaptar estas estrategias, con el fin de mejorar su competitividad, eficiencia y capacidad de integración en mercados internacionales a través de clústeres de franquicias.

**Tabla 4.** Estrategias más efectivas en las PYMES para pertenecer a los clústeres de franquicias internacionales.

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
<b>Desarrollo de la Cadena Productiva</b>	Establecer y fortalecer todos los eslabones de la cadena productiva, desde la siembra hasta la comercialización, garantizando calidad y eficiencia en cada etapa.	Mendoza et al. (2018). Pérez (2020).
<b>Colaboración con Entidades de Apoyo</b>	Involucrar a universidades, centros de investigación, entidades gubernamentales y no gubernamentales para la realización de estudios y proyectos productivos que mejoren la competitividad del clúster.	Mendoza et al. (2018)
<b>Innovación y Mejora Continua</b>	Implementar modelos de gestión de indicadores que permitan evaluar y mejorar continuamente los procesos logísticos y productivos, asegurando un producto de calidad competitivo a nivel local e internacional.	Mendoza et al. (2018) Pérez (2020).
<b>Optimización de Procesos Logísticos</b>	Mejorar la eficiencia logística mediante el análisis y medición de procesos, trabajando de manera organizada con todos los actores involucrados en la cadena de suministro.	Mendoza et al. (2018) Pérez (2020).
<b>Certificaciones Cumplimiento</b>	Obtener certificaciones internacionales que validen la calidad del producto, facilitando su entrada en mercados internacionales.	Mendoza et al. (2018)
<b>Acceso a Financiamiento</b>	Facilitar el acceso al financiamiento para productores y empresas pequeñas dentro del clúster, promoviendo inversiones conjuntas y mejorando la capacidad de competir en mercados globales.	Penarreta (2017).
<b>Fortalecimiento de la Cadena de Valor</b>	Mejoras en la cadena de suministro, optimización de procesos logísticos, y colaboración con proveedores para asegurar la calidad y la eficiencia.	Mendoza et al. (2018)
<b>Desarrollo de Infraestructura</b>	Invertir en infraestructura adecuada para la producción y comercialización, como centros de acopio, secado y preservación, que agreguen valor a los productos y mejoren la competitividad del clúster.	Mendoza et al. (2018)
<b>Creación de Redes de Cooperación</b>	Fomentar la creación de redes de cooperación entre empresas del clúster, facilitando la transferencia de conocimientos, la innovación y la adopción de mejores prácticas.	Pérez (2020).
<b>Diversificación de Productos</b>	Ampliar la línea de productos y servicios ofrecidos por las empresas del clúster para abarcar diferentes segmentos del mercado y reducir la dependencia de un solo producto.	Mendoza et al. (2018) Pérez (2020).

<b>Economías</b>	deAprovechar los beneficios de la proximidad geográfica, como elMendoza et al. (2018)
<b>Aglomeración</b>	acceso a proveedores especializados y la reducción de costos dePérez (2020). producción, para mejorar la eficiencia y competitividad del clúster.

Elaborado por el autor.

El análisis de las estrategias comerciales para las PYMES ecuatorianas del sector agroindustrial destaca diversas medidas clave para facilitar su integración en clústeres de franquicias internacionales en Ecuador en 2024. Primero, el fortalecimiento de la cadena productiva es fundamental para garantizar calidad y eficiencia en todas las etapas, desde la siembra hasta la comercialización, lo que es esencial para cumplir con los estándares internacionales. La colaboración con universidades y entidades gubernamentales proporciona acceso a recursos y conocimientos que potencian la innovación y competitividad del clúster.

La implementación de sistemas de mejora continua permite evaluar y optimizar procesos, manteniendo la competitividad en un entorno global. Mejorar la eficiencia logística es crucial para cumplir con los requisitos de las franquicias internacionales y reducir los costos operativos. Obtener certificaciones internacionales valida la calidad de los productos, facilitando su entrada en mercados extranjeros. Así mismo, el acceso al financiamiento es vital para que las PYMES puedan invertir en infraestructura y tecnología, mejorando su capacidad de competir globalmente. Invertir en infraestructura adecuada, como centros de acopio y preservación, agrega valor a los productos y mejora su competitividad. La creación de redes de cooperación entre empresas del clúster promueve la transferencia de conocimientos y la adopción de mejores prácticas, fomentando la innovación.

Finalmente, la diversificación de productos permite acceder a diferentes segmentos de mercado, reduciendo riesgos y mejorando la resiliencia del clúster. Aprovechar las economías de aglomeración, mejorar la eficiencia operativa y reducir costos de producción. Estas estrategias son esenciales para que las PYMES agroindustriales ecuatorianas mejoren su competitividad y se integren exitosamente en clústeres de franquicias internacionales, promoviendo un crecimiento sostenible y exitoso.



**Tabla 5 .Análisis de Barreras y Desafíos en las PYMES para Pertener a Clústeres de Franquicias Internacionales**

<b>Barreras/Desafíos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
<b>Acceso Financiamiento</b>	Las MyPES y PyMES enfrentan un acceso limitado a fuentes de financiamiento debido a la falta de certidumbre financiera, lo que dificulta su crecimiento y desarrollo.	Carvache et al. (2022)
<b>Disponibilidad de Recursos Humanos</b>	Las empresas enfrentan problemas relacionados con la disponibilidad y calidad de los recursos humanos, lo que afecta su competitividad.	Carvache et al. (2022)
<b>Competencia Desleal</b>	Las MyPES y PyMES enfrentan una competencia desleal significativa, lo que perjudica sus oportunidades de crecimiento y sostenibilidad en el mercado.	Carvache et al. (2022)
<b>Falta de Certificaciones Internacionales</b>	La ausencia de certificaciones internacionales limita la capacidad de las empresas para expandirse y competir en mercados globales.	Ayaviri et al. (2017)
<b>Infraestructura Adecuada</b>	La falta de atención y desarrollo en el sector agropecuario ha resultado en una infraestructura inadecuada para la producción y comercialización eficiente.	Ayaviri et al. (2017)
<b>Economías de Escala Limitadas</b>	Las MyPES y PyMES no producen en cantidades suficientes para exportar debido a sus factores productivos limitados, enfocándose principalmente en satisfacer la demanda local.	Carvache et al. (2022)
<b>Tecnología Obsoleta</b>	Muchas pequeñas y medianas empresas en Ecuador aún utilizan maquinaria de primera generación y carecen de software optimizado para sus áreas financieras y de ventas, afectando su eficiencia y competitividad.	Carvache et al. (2022)
<b>Regulación Cumplimiento</b>	A pesar de las políticas de desarrollo, las MyPES y PyMES siguen enfrentando desafíos en términos de cumplimiento regulatorio y adaptación a nuevas normativas, lo que puede limitar su competitividad y crecimiento.	Ferraro et al. (2011)
<b>Rivalidad Extrema</b>	La rivalidad extrema entre unidades de negocio genera situaciones negativas para el sector productivo y social, limitando la contribución al crecimiento económico y al desarrollo de la ciudad.	Ayaviri et al. (2017)
<b>Falta de Conocimiento y Capacitación</b>	Los productores de caña Guadua enfrentan una falta de conocimiento y capacitación en el cuidado y procesamiento de sus cultivos, lo que disminuye la calidad del producto y limita su competitividad.	Mendoza et al. (2018)

**Desarticulación de la Cadena Productiva** La falta de una integración adecuada en la cadena de suministros afecta la eficiencia y la competitividad del sector agroforestal, especialmente en la producción de caña Guadua. (Mendoza et al., 2018)

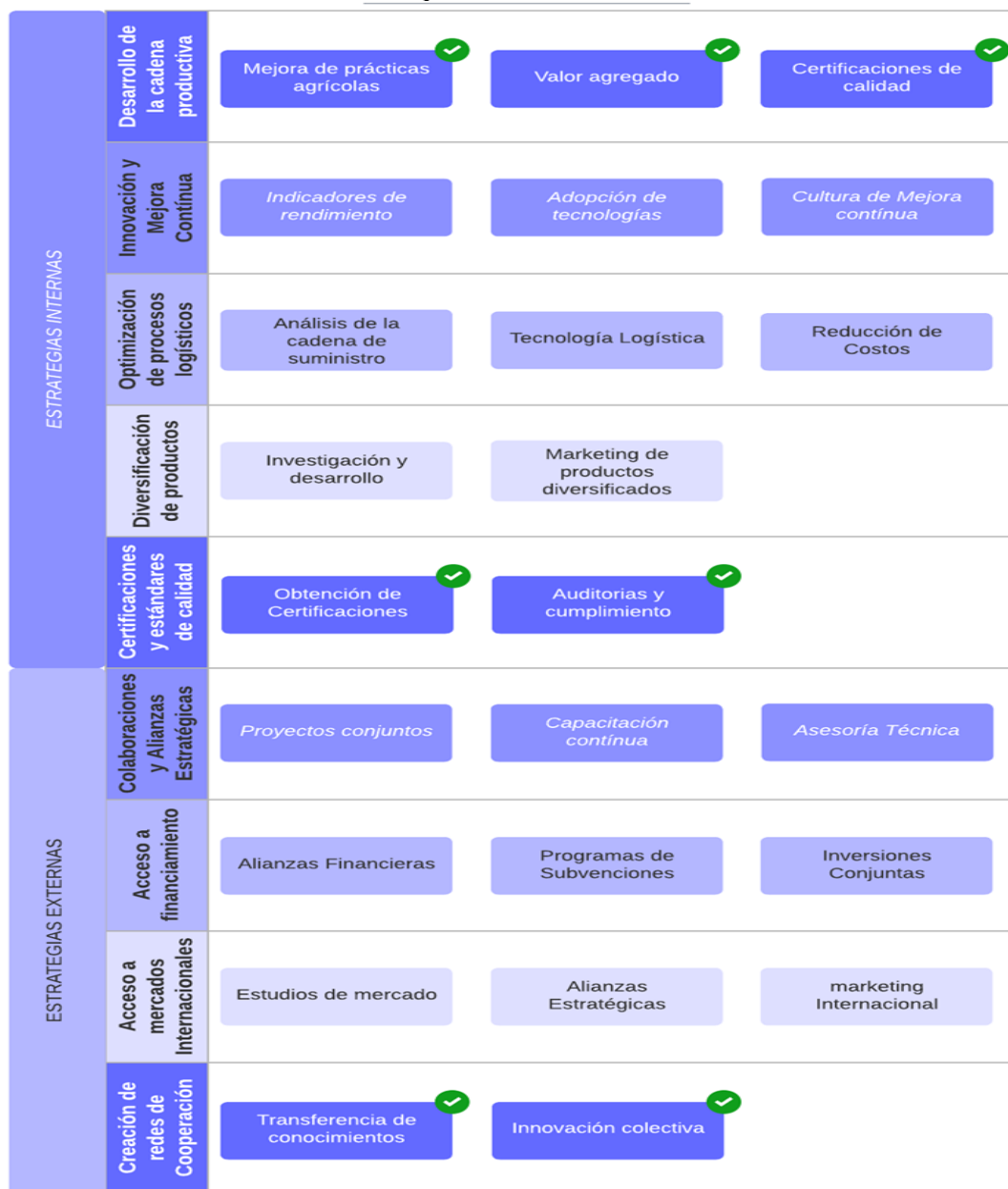
Elaborado por el autor

El análisis de las barreras y desafíos enfrentados por las PYMES ecuatorianas del sector agroindustrial revela múltiples obstáculos que deben superarse para integrarse exitosamente en clústeres de franquicias internacionales en Ecuador en 2024.

La falta de acceso al financiamiento limita el crecimiento y desarrollo de estas empresas debido a la incertidumbre financiera. Además, la disponibilidad y calidad insuficientes de los recursos humanos afectan negativamente su competitividad. La competencia desleal perjudica las oportunidades de crecimiento y sostenibilidad en el mercado. Así mismo, la ausencia de certificaciones internacionales impide que las empresas se expandan y compitan globalmente. La infraestructura inadecuada para producción y comercialización eficiente es otro obstáculo significativo. Las economías de escala limitadas y la tecnología obsoleta restringen la capacidad de las PYMES para exportar y mejorar su eficiencia y competitividad.

La regulación y el cumplimiento normativo representan desafíos adicionales para estas empresas, limitando su competitividad y crecimiento. La rivalidad extrema genera situaciones negativas que afectan el crecimiento económico y desarrollo del sector. La falta de conocimiento y capacitación en el cuidado y procesamiento de cultivos, y la desarticulación de la cadena productiva disminuyen la calidad del producto y la eficiencia del sector agroforestal. Entonces, superar estos desafíos es crucial para que las PYMES agroindustriales ecuatorianas mejoren su competitividad y logren integrarse en clústeres de franquicias internacionales, promoviendo así su crecimiento y sostenibilidad en mercados globales.

**Gráfico 1.** Modelo de estrategias comerciales para el ingreso de las Pymes del Sector Agroindustrial ecuatoriano a los clústeres de las franquicias internacionales



Elaborado por el autor.

## Implementación

**Evaluación Inicial:** Antes de implementar estas estrategias, es crucial realizar una evaluación inicial de las PYMES para identificar sus necesidades específicas y capacidades actuales. Esto permitirá determinar un plan de acción adecuado a su contexto particular.

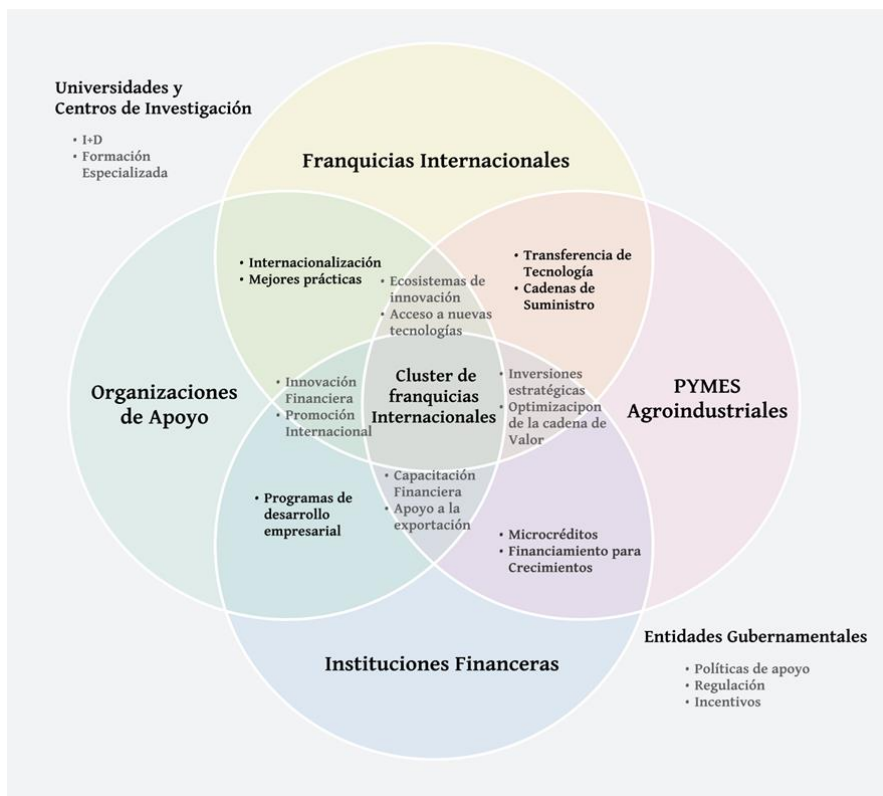
**Plan de Acción:** Desarrollar un plan de acción detallado, incluyendo cronogramas y responsables, es esencial para asegurar una implementación efectiva. Este plan debe ser flexible para adaptarse a cambios y desafíos que puedan surgir durante el proceso.

Capacitación y Desarrollo: Invertir en programas de capacitación y desarrollo para el personal es fundamental para asegurar que estén preparados para adoptar nuevas tecnologías y procesos. La formación continua debe ser una prioridad para mantener la competitividad.

Monitoreo y Evaluación: Establecer un sistema de monitoreo y evaluación permite seguir el progreso de la implementación y hacer ajustes según sea necesario. Esto asegura que las estrategias se apliquen correctamente y se alcancen los objetivos deseados.

Documentación y Reportes: Documentar todos los procesos y resultados, y elaborar reportes periódicos es vital para evaluar el impacto de las estrategias implementadas. Esta documentación también sirve como referencia para futuras mejoras y ajustes.

**Gráfico 2.** Modelo de clúster de Franquicias Internacionales



Elaborado por el autor.

El modelo de clúster de franquicias internacionales se presenta como una estrategia integral para potenciar la competitividad global y fomentar la colaboración entre franquicias internacionales, PYMES agroindustriales, instituciones financieras y organizaciones de apoyo. La implementación de este modelo requiere un enfoque sistemático que incluya una evaluación inicial, el desarrollo de un plan de acción, programas de capacitación y desarrollo, y un sistema de monitoreo y evaluación. Este enfoque asegura

que cada actor del clúster pueda aprovechar las oportunidades de colaboración y mejorar sus capacidades para adaptarse a las exigencias del mercado global.

La implementación exitosa de un clúster de franquicias internacionales no solo promueve el crecimiento económico y la innovación, sino que también fortalece la resiliencia de las PYMES locales al integrarlas en cadenas de valor más amplias y sofisticadas. Para lograr estos objetivos, es crucial seguir un plan detallado y flexible que permita ajustes según las necesidades emergentes y los cambios en el entorno empresarial.

## **Evaluación Inicial**

### **1.Recolección de Datos**

- Encuestas y entrevistas estructuradas con todos los actores del clúster.
- Análisis de datos históricos y actuales sobre el desempeño y necesidades de las franquicias, PYMES, instituciones financieras y organizaciones de apoyo.

### **2. Análisis FODA**

- Identificación y análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada actor y del clúster en general.
- Creación de un informe FODA detallado que sirva como base para el plan de acción.

### **3. Identificación de Áreas de Mejora**

- Evaluación de las capacidades actuales y futuras necesidades de cada actor.
- Identificación de oportunidades de colaboración e innovación entre los diferentes actores del clúster.

## **Plan de Acción**

### **1. Establecimiento de Objetivos**

- Definición de objetivos específicos y alcanzables para cada fase del proyecto.
- Alineación de los objetivos con las metas estratégicas del clúster.

### **2.Cronograma de Actividades**

- Creación de un calendario detallado que incluya todas las actividades y plazos específicos.
- Revisión y ajuste periódico del cronograma para asegurar su relevancia y factibilidad.



### **3. Asignación de Responsabilidades**

- Designación de responsables para la ejecución de cada tarea y actividad del plan.
- Establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas y seguimiento.

### **4. Flexibilidad del Plan**

- Inclusión de mecanismos de revisión y ajuste del plan para adaptarse a cambios en el entorno y necesidades emergentes.

## **Capacitación y Desarrollo**

### **1. Programas de Formación Continua**

- Desarrollo e implementación de programas de formación y capacitación continua para todos los actores del clúster.
- Evaluación periódica de los programas de formación para asegurar su efectividad y relevancia.

### **2. Actualización sobre Mejores Prácticas**

- Organización de seminarios, conferencias y talleres sobre mejores prácticas y tendencias del sector.
- Fomento de la participación de todos los actores en eventos y actividades de actualización.

### **3. Adopción de Nuevas Tecnologías**

- Capacitación específica en nuevas tecnologías y metodologías de gestión relevantes para el clúster.
- Evaluación continua de las necesidades tecnológicas de los actores del clúster y actualización de los programas de capacitación.

## **Monitoreo y Evaluación**

### **1. Establecimiento de KPIs**

- Definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el progreso y el éxito de la implementación del clúster.
- Alineación de los KPIs con los objetivos estratégicos del clúster.



## **2. Monitoreo Regular**

- Realización de evaluaciones periódicas para seguir el progreso y hacer ajustes según sea necesario.
- Implementación de un sistema de monitoreo y reporte continuo para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas.

## **3. Ajuste de Estrategias**

- Revisión y ajuste de las estrategias y tácticas según los resultados del monitoreo y la evaluación.
- Inclusión de mecanismos de retroalimentación para mejorar continuamente las estrategias del clúster.

## **Documentación y Reportes**

### **1. Registro Detallado**

- Documentación exhaustiva de todas las actividades, decisiones y resultados del clúster.
- Desarrollo de un sistema de gestión documental que facilite el acceso y la actualización de la información.

### **2. Elaboración de Reportes**

- Creación de informes periódicos que evalúen el impacto y los logros del clúster.
- Distribución de los informes a todos los actores del clúster para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas.

### **3. Base de Conocimiento**

- Desarrollo de un repositorio de información que sirva como base de conocimiento para futuras iniciativas similares.
- Fomento del intercambio de conocimientos y experiencias entre los actores del clúster para mejorar continuamente las estrategias y prácticas.

La investigación ha identificado varias estrategias comerciales que pueden facilitar la integración de las PYMES agroindustriales ecuatorianas en clústeres de franquicias internacionales. Entre estas estrategias están mejorar prácticas agrícolas, incorporar tecnologías de procesamiento para agregar valor a los productos, obtener certificaciones internacionales, adoptar tecnologías avanzadas, optimizar procesos



logísticos, acceder a financiamiento, desarrollar estudios de mercado y estrategias de marketing internacional, y promover la colaboración y redes de cooperación.

Existen estudios previos que destacan la importancia de los clústeres para mejorar la competitividad de las PYMES. La evidencia sugiere que las PYMES tienden a tener mayor productividad en investigación y desarrollo (I+D) debido a su capacidad para innovar aprovechando el conocimiento generado externamente (Narula, 2002). La innovación en las PYMES resulta ser más efectiva y eficiente cuando colaboran con otras PYMES y organizaciones sociales, en comparación con la colaboración con instituciones como universidades, institutos de investigación públicos y privados, o grandes empresas (Rothwell, 1991; Massa y Testa, 2008; Todtling et al., 2009). Son pocas las PYMES que participan en actividades de colaboración, especialmente en países en desarrollo o con economías emergentes. Por lo tanto, es esencial que estas empresas consideren la colaboración como una estrategia empresarial, lo que les permitirá generar nuevo conocimiento dentro de las organizaciones o proteger el conocimiento existente (Vrgović, Glassman, Walton, & Vidicki, 2012; López, Maldonado et al., 2016).

Además, la literatura sobre clústeres de franquicias internacionales resalta cómo estos pueden mejorar significativamente la competitividad y expansión de las empresas involucradas. Por ejemplo, según Porter (1998), los clústeres aumentan la productividad al permitir que las empresas accedan a insumos especializados y a una base de conocimientos más amplia. Estos clústeres también fomentan la innovación, ya que la proximidad geográfica facilita el intercambio de ideas y tecnologías. La colaboración entre franquicias dentro de un clúster puede resultar en economías de escala y una mayor capacidad de negociación, lo que mejora la eficiencia y reduce los costos operativos (Porter, 1998).

Un estudio específico sobre clústeres de franquicias en el sector de alimentos y bebidas en España destaca cómo estos clústeres permiten a las franquicias compartir recursos, acceder a mercados internacionales y mejorar su competitividad a través de la innovación conjunta (Guerras, Madhok, & Montoro, 2014). Este estudio subraya que las franquicias que participan en clústeres tienden a tener un desempeño superior en comparación con las que operan de manera aislada.

Con respecto a la evaluación del método de investigación muestra una alta validez y confiabilidad. La validez se respalda por el uso de fuentes académicas reconocidas y la aplicación de un enfoque mixto que permite una comprensión profunda de las estrategias comerciales y su efectividad. La confiabilidad





se garantiza mediante la replicabilidad de los métodos de recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. En cuanto a eficiencia y aplicabilidad, el uso de bases de datos académicas y repositorios universitarios asegura una recolección de datos eficientes, dando acceso a mucha información relevante en un tiempo relativamente corto.

El enfoque aplicado de la investigación garantiza que los resultados y recomendaciones sean directamente utilizables por las PYMES del sector agroindustrial ecuatoriano y otras partes interesadas. El método ofrece flexibilidad, permitiendo adaptaciones si se identifican nuevas fuentes de datos o enfoques de análisis durante la investigación. A pesar de la complejidad inherente de la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos, el proceso está claramente estructurado, lo que facilita su implementación y asegura la simplicidad en su ejecución.

La hipótesis planteada en este estudio se verifica en gran medida, según los resultados obtenidos. El modelo de estrategias comerciales desarrollado para el contexto ecuatoriano respalda directamente los componentes clave de la hipótesis. Los resultados evidencian que la innovación tecnológica, el fortalecimiento de la cadena de producción y la optimización de la logística son factores cruciales para mejorar la competitividad e internacionalización de las PYMES del sector agroindustrial ecuatoriano, facilitando su ingreso a los clústeres de franquicias internacionales en Ecuador en el año 2024.

La innovación tecnológica se manifiesta a través de la adopción de nuevas tecnologías y el fomento de una cultura de mejora continua. El fortalecimiento de la cadena de suministro se aborda mediante el análisis detallado de los procesos y la implementación de tecnologías logísticas avanzadas. La optimización de la logística se refleja en estrategias enfocadas en la reducción de costos y la mejora de la eficiencia operativa. Los resultados muestran que la interacción entre actores del ecosistema empresarial, incluyendo franquicias internacionales, instituciones educativas, organizaciones de apoyo y entidades gubernamentales, es fundamental para integrar a las PYMES en clústeres internacionales. La confluencia de estrategias de innovación, mejores prácticas y optimización de la cadena de valor facilita esta integración.

Con respecto a la pregunta de investigación, los resultados del estudio sugieren un enfoque integral que abarca múltiples aspectos del desarrollo empresarial y la colaboración intersectorial. El desarrollo de la cadena productiva emerge como un factor fundamental, implicando la mejora de prácticas agrícolas, la



generación de valor agregado y la obtención de certificaciones de calidad. Estas acciones no solo elevan los estándares de producción de las PYMES, haciéndolas más atractivas para los clústeres de franquicias internacionales, sino que también sientan las bases para una competitividad sostenible en el mercado global. Paralelamente, la innovación y mejora continua juegan un papel crucial en este proceso de integración. Los resultados indican que la adopción de tecnologías avanzadas, el establecimiento de indicadores de rendimiento precisos y el fomento de una cultura organizacional orientada a la mejora continua son elementos clave que permiten a las PYMES mantenerse ágiles y adaptables frente a las cambiantes exigencias del mercado internacional.

La optimización de procesos logísticos se revela como otro factor determinante en la estrategia de integración. El análisis detallado de la cadena de suministro, combinado con la implementación de tecnología logística de vanguardia y un enfoque constante en la reducción de costos operativos, contribuye significativamente a mejorar la eficiencia y confiabilidad de las PYMES. Estos aspectos son altamente valorados en los clústeres internacionales y pueden marcar la diferencia en la capacidad de una empresa para integrarse exitosamente. Además, la diversificación de productos, respaldada por una sólida inversión en investigación y desarrollo y por estrategias de marketing efectivas para productos diversificados, es crucial para ampliar las oportunidades de mercado. Esta diversificación no solo hace a las PYMES más atractivas para las franquicias internacionales, sino que también les proporciona una mayor resiliencia frente a las fluctuaciones del mercado y les permite aprovechar nichos específicos dentro de los clústeres internacionales.

El estudio presenta varias limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, la investigación se centra en el sector agroindustrial ecuatoriano, lo que puede limitar la generalización de los hallazgos a otros contextos geográficos. Además, el estudio se realizó en un período específico, por lo que cambios en el entorno económico o regulatorio podrían afectar la aplicabilidad de los resultados. Para ampliar y profundizar los hallazgos de este estudio, se sugiere realizar investigaciones comparativas con otros países de América Latina para identificar similitudes y diferencias en las estrategias comerciales. Además, se recomienda llevar a cabo un seguimiento a largo plazo de las PYMES que implementen las estrategias identificadas para evaluar su impacto a lo largo del tiempo. Sería beneficioso complementar



los hallazgos cualitativos con estudios cuantitativos que analicen datos de desempeño financiero y de mercado.

Futuras investigaciones podrían enfocarse en la implementación práctica del modelo de clúster de franquicias internacionales, evaluando en detalle cómo la interacción entre los diferentes actores, como las PYMES agroindustriales, universidades, centros de investigación, entidades gubernamentales, instituciones financieras y franquicias internacionales, mejora la competitividad de las PYMES. Además, sería valioso investigar cómo las PYMES aplican el modelo de estrategias comerciales, identificando las mejores prácticas y los desafíos encontrados durante su implementación. Esto permitiría ajustar y perfeccionar las estrategias propuestas, facilitando así una mejor adaptación a las condiciones específicas del mercado ecuatoriano y potencialmente replicando el modelo en otros contextos similares. Asimismo, estas investigaciones podrían proporcionar información crucial sobre el impacto a largo plazo de estas estrategias en la sostenibilidad y crecimiento de las PYMES dentro de los clústeres de franquicias internacionales.

## **CONCLUSIONES**

En conclusión, este estudio ha determinado diversas estrategias comerciales que pueden facilitar la integración de las PYMES agroindustriales ecuatorianas en clústeres de franquicias internacionales en el año 2024. Las estrategias más efectivas incluyen la mejora de prácticas agrícolas, la adopción de tecnologías avanzadas, la obtención de certificaciones internacionales, la optimización de procesos logísticos, y el desarrollo de estudios de mercado y estrategias de marketing internacional. La colaboración y creación de redes de cooperación también emergen como factores clave para el éxito en la integración a estos clústeres.

El análisis demuestra que las PYMES que adoptan estas estrategias pueden mejorar significativamente su competitividad, logrando una mayor integración en los clústeres de franquicias internacionales. Esto no solo contribuye al crecimiento y sostenibilidad de las empresas individuales, sino que también impulsa el desarrollo económico y la reducción de la pobreza en Ecuador.

Además, el estudio subraya la importancia del apoyo gubernamental y el acceso adecuado a financiamiento para superar las barreras y desafíos enfrentados por las PYMES. La implementación de



políticas públicas favorables y la creación de programas específicos de financiamiento son esenciales para el desarrollo de un entorno empresarial competitivo y sostenible.

Para futuras investigaciones, se recomienda un enfoque en la implementación práctica del modelo de clúster de franquicias internacionales, evaluando cómo la interacción entre diferentes actores mejora la competitividad de las PYMES. También sería valioso investigar cómo las PYMES aplican el modelo de estrategias comerciales, permitiendo ajustar y perfeccionar las estrategias propuestas. Esto facilitará una mejor adaptación a las condiciones específicas del mercado ecuatoriano y potencialmente replicará el modelo en otros contextos similares. Esta investigación proporciona un marco práctico que las PYMES agroindustriales ecuatorianas pueden aplicar para mejorar su competitividad y presencia global, contribuyendo al desarrollo económico del país y a la sostenibilidad del sector agroindustrial.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Guerras, L., Madhok, A., & Montoro, Á. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *Business Research Quarterly*, 69-76.

Ayaviri, V., Chucho, D., Romero, M., & Quispe, G. (2017). Emprendimientos y clúster empresarial. Un estudio en la Provincia Chimborazo, Ecuador. Obtenido de Universidad Católica Boliviana.

Ayyagari, M., Demircug-Kunt, A., & Vojislav, M. (2011). Small vs. Young Firms Across the World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth. Obtenido de ResearchGate:

[https://www.researchgate.net/publication/228319883\\_Small\\_vs\\_Young\\_Firms\\_Across\\_the\\_World\\_Contribution\\_to\\_Employment\\_Job\\_Creation\\_and\\_Growth](https://www.researchgate.net/publication/228319883_Small_vs_Young_Firms_Across_the_World_Contribution_to_Employment_Job_Creation_and_Growth)

Capa, L., Benítez, M., & Rojas, W. (2017). El Clúster: Una alternativa para competitividad de las pymes de banano orgánico en Ecuador. *Ciencia y Tecnología Utmach*, 682-694.

Carvache, O., Carvache, M., & Carvache, W. (2022). Barreras a la innovación y desempeño innovador de las empresas: un estudio de Ecuador. *Ciencias Sociales*. doi:

<https://doi.org/10.3390/socsci11020063>

Christensen, C. (1997). El dilema del innovador: cuando las nuevas tecnologías hacen que grandes empresas fracasen. Obtenido de Harvard Business School:

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46>

Desouza, K., & Awazu, Y. (2006). Gestión del conocimiento en las PYMES. *Revista de Gestión del*



Conocimiento, 32-43. doi:10.1108/13673270610650085

FAO. (2013). Agroindustrias para el desarrollo. Obtenido de ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA:

<https://www.fao.org/4/i3125s/i3125s00.pdf>

Ferraro, C., Goldstein, E., Zuleta, L., & Garrido, C. (2011). Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina. Aecid.

Franz, T., Lehner, P., & Kaufmann, A. (2009). ¿Los diferentes tipos de innovación dependen de tipos específicos de interacciones de conocimiento? Tecnonovación, 59-71. doi:

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.05.002>

Galés, D., Alón, I., & Falbe, C. (2006). Un análisis de las franquicias minoristas internacionales en los mercados emergentes. Revista de gestión de pequeñas empresas, 130 - 149. doi:

<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00158.x>

Gilbert, B., McDougall, P., & Audretsch, D. (2008). Clústeres, derrame de conocimiento y desempeño de nuevas empresas: un análisis empírico. Revista de emprendimiento empresarial, páginas 405-422. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.04.003>

INEC. (2023). Datos estadísticos. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

INEN. (s.f.). Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>

Kaufmann, P., & Dant b, R. (1999). La franquicia y el ámbito de la investigación empresarial. Revista de emprendimiento empresarial, 5-16. doi: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00095-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00095-5)

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de marketing. Obtenido de <https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>

López, S., Montes, J., & Vázquez, C. (2006). La gestión de recursos humanos como factor determinante del aprendizaje organizacional. Management Learning, 215-239. Doi:

<https://doi.org/10.1177/1350507606063443>

Massa, S., & Testa, S. (2008). Innovación y pymes: perspectivas y objetivos desalineados entre empresarios, académicos y responsables de políticas. Tecnonovación, 393-407.



- Mendoza, H., Madruñero, O., & Paredes, R. (2018). Desarrollo de la cadena productiva en el clúster de bambú de la zona 5 del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 70-77.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (s.f.). Creando un ecosistema de competitividad. Obtenido de [file:///C:/Users/Angue/Downloads/8.-Creando-un-Ecosistema-de-Competitividad-en-Ecuador%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Angue/Downloads/8.-Creando-un-Ecosistema-de-Competitividad-en-Ecuador%20(2).pdf)
- Narula, R. (2002). Sistemas de innovación e “inercia” en la localización de la I+D: las empresas noruegas y el papel del bloqueo sistémico. *Sistemas de innovación e “inercia” en la localización de la I+D: las empresas noruegas y el papel del bloqueo sistémico. Política de investigación*, 795-816. doi: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00148-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00148-2)
- Navarrete, V. (2010). La franquicia, estrategia competitiva de desarrollo empresarial. *Libre Empresa*, 23-33. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6586865>
- Norton, D., & Kaplan, R. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: Traducir la estrategia en acción*. Obtenido de Harvard Business School Press: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>
- Penarreta, M. (2017). Acceso al financiamiento y emprendimiento en la región 7 de Ecuador. *Revista Publicando*, 62-73.
- Peng, M., & Luo, Y. (2000). Los vínculos gerenciales y el desempeño de las empresas en una economía en transición: la naturaleza de un vínculo micro-macro. *Revista de la Academia de Gestión*, 486-501. doi: <https://doi.org/10.2307/1556406>
- Pérez, F. (2020). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador. *Revista Eruditus*. doi: <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.308>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*. London.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1999). Los Clusters y La Competencia. *Harvard Business Review*, 30-45. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/623598543/Los-Clusters-y-La-Competencia>
- Porter, M. (2008). *On Competition*. Harvard Business School Press.
- Quevedo, T. (2013). AGROINDUSTRIA Y CONCENTRACIÓN DE LA PROPIEDAD DE LA TIERRA: ELEMENTOS PARA SU DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN EN EL



ECUADOR. Biblioteca Digital de Vanguardia. doi:

<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/141008-opac>

Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. Revista 593 Digital

Publisher CEIT, 191-200. doi: <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>

Rothwell, R. (1991). External networking and innovation in small and medium-sized manufacturing firms in Europe. *Technovation*, 93-112.

Sánchez, J., Castro, C., Peñaherrera, H., Campuzano, S., & Román, K. (2020). Categorización de los clusters económicos en la zona 5 del Ecuador. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/07/clusters-economicos.html>

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2022). Ranking de empresas. Obtenido de

<https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>

Thorsten, B., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Restricciones financieras y legales al crecimiento: ¿Importa el tamaño de la empresa? *The Journal of Finance*, 137-177.

Vrgović, P., Glassman, B., Walton, A., & Vidicki, P. (2012). Innovación abierta para pymes en países en desarrollo: un modelo de red de comunicación intermediada para colaborar más allá de los obstáculos. *Innovación*, 587-614. doi:10.5172/impp.2012.587

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). El modelo de negocio: desarrollos recientes e investigaciones futuras. *Journal of Management*, 1019-1042. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

