

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,
Volumen 9, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ASOCIATIVO
AGRO-PRODUCTOR DEL CANTÓN BALSAS EN
EL AÑO 2025**

STRATEGIC PLAN TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF
THE AGRO-PRODUCER ASSOCIATIVE SECTOR IN BALSAS
CANTON BY 2025

Niurka Zuleyka Jiménez Quezada

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

Tifany Fernanda Ríos Gonzaga

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

Francisco Vladimir Benítez Luzuriaga

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18803

Plan Estratégico para Mejorar la Competitividad del Sector Asociativo Agro-Productor del Cantón Balsas en el año 2025

Niurka Zuleyka Jiménez Quezada¹

njimenez7@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-8605-440X>

Universidad Técnica de Machala

Ecuador

Tifany Fernanda Ríos Gonzaga

trios1@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-8585-0850>

Universidad Técnica de Machala

Ecuador

Francisco Vladimir Benítez Luzuriaga

fbenitez@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-2872-2959>

Universidad Técnica de Machala

Ecuador

RESUMEN

Las asociaciones agro-productoras cumplen un papel determinante para impulsar el desarrollo rural, la economía local y la integración de los agricultores en las cadenas de valor globales. Por eso, esta investigación tiene como objetivo mejorar la competitividad del sector asociativo agro-productor del cantón Balsas en el año 2025 mediante un plan estratégico basado en la matriz McKinsey. En el cantón Balsas, el 98.57% son personas naturales que se dedican a la agricultura y se encuentran asociados, por tanto, para lograr el objetivo se realizó un análisis de los datos de la información recopilada en una encuesta a estos pequeños productores asociados. La investigación parte desde un enfoque cuantitativo, donde se aplica métodos teóricos como el inductivo-deductivo, para generalizar a partir de datos empíricos obtenidos mediante la encuesta; el analítico-sintético, que descompone la problemática y la integra desde una perspectiva estratégica; y el sistémico, para comprender los elementos que componen el sector agro-productor. Los resultados evidencian que el mayor reto que enfrenta el sector asociativo agro-productor del cantón Balsas no se fundamenta solo en su capacidad para producir, si no en lograr que esa producción realmente le permita crecer y competir en el mercado internacional. Se identificaron oportunidades de mejora mediante un plan estratégico que detalla un modelo de gestión basado en la matriz McKinsey identificando oportunidades de crecimiento y optimizando la toma de decisiones estratégicas para el sector.

Palabras claves: competitividad, sector, asociación, agro productor, estrategias

¹ Autor principal

Correspondencia: njimenez7@utmachala.edu.ec

Strategic Plan to Improve the Competitiveness of the Agro-Producer Associative Sector in Balsas Canton by 2025

ABSTRACT

Agro-producer associations play a key role in promoting rural development, strengthening the local economy, and integrating farmers into global value chains. Therefore, this research aims to improve the competitiveness of the agro-producer associative sector in the Balsas canton by 2025 through a strategic plan based on the McKinsey matrix. In Balsas, 98.57% of the population are natural persons engaged in agriculture and organized into associations. To achieve this objective, data collected through a survey applied to these small associated producers was analyzed. The research adopts a quantitative approach, applying theoretical methods such as the inductive-deductive method to generalize from empirical data obtained in the survey; the analytical-synthetic method, to break down the problem and re-integrate it from a strategic perspective; and the systemic method, to understand the components of the agro-productive sector. The results show that the greatest challenge facing the agro-producer associative sector in Balsas lies not only in its productive capacity, but in its ability to leverage that production to grow and compete in international markets. Opportunities for improvement were identified through a strategic plan that outlines a management model based on the McKinsey matrix, identifying growth opportunities and optimizing strategic decision-making for the sector.

Keywords: competitiveness, sector, association, agro-producer, strategies

*Artículo recibido 11 mayo 2025
Aceptado para publicación: 30 junio 2025*



INTRODUCCIÓN

Ecuador es reconocido por su diversidad de productos tradicionales, como banano, cacao, frutas y flores, lo cual ha consolidado su presencia en mercados internacionales. Es decir, la agricultura no solo representa una de las principales actividades económicas del país, sino que también constituye una vía esencial para el desarrollo económico rural. En las últimas décadas, la agricultura ha experimentado innovaciones, promoviendo estrategias competitivas en pequeños productores. Diversos estudios evidencian que la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad científica de las prácticas agrícolas se erigen hoy como pilares fundamentales para potenciar la competitividad (Torres et al., 2023).

El problema que se aborda en esta investigación parte de cómo mejorar la competitividad del sector asociativo agro productor del cantón Balsas en el año 2025, a pesar del notable potencial agrícola de la zona. Esta realidad plantea la existencia de un vacío estratégico y técnico que impide a los pequeños productores insertarse de forma sostenida en marcos globales exigentes y dinámicos. Las limitaciones estructurales y de gestión que enfrenta este sector exigen la formulación de un plan estratégico que potencien su desarrollo sostenible y exportable.

Diversas iniciativas, como “Competitividad Climática” y “NEXTEcuador”, han sido implementadas con el objetivo de fortalecer el sector agro productor a través de asistencia técnica, fortalecimiento organizacional y apertura comercial, según datos del Centro de Comercio Internacional (Bustán, 2024). La relevancia de este estudio radica por la necesidad de fortalecer las capacidades competitivas del sector agrícola rural en zonas específicas como el cantón Balsas, donde aún no se evidencian de manera significativa los efectos de programas nacionales e internacionales de asistencia técnica.

Desde una perspectiva teórica, este trabajo se fundamenta en los planteamientos de Michael Porter (1987), quien afirma que el concepto de competitividad se ha alejado de un enfoque macroeconómico centrado en el crecimiento de las naciones y se ha orientado hacia un análisis más profundo del desempeño empresarial, especialmente en sectores estratégicos como la agricultura. Según Caiza et al. (2025), la competitividad es la capacidad de los actores económicos, en este caso, los productores agrícolas, para generar valor, diferenciarse en mercados competitivos y adaptarse a condiciones cambiantes mediante estrategias sostenibles y creativas.



La competitividad no solo depende de factores internos (como la gestión, la capacitación o la tecnología), sino también de factores estructurales (como el acceso al mercado, las condiciones de infraestructura y las políticas públicas) y sistémicos (como las regulaciones, el entorno macroeconómico y social), necesarios para formular sugerencias estratégicas para su mejora a largo plazo CORDEX (2023).

Torres et al (2024), en su investigación sobre estrategias de gestión para asociaciones agropecuarias con enfoque en biocomercio, concluyen que la planificación estratégica, la asociatividad y el valor agregado son factores clave para mejorar la competitividad de los pequeños productores en mercados diferenciados. Este estudio, desarrollado en Colombia, resalta la importancia de contar con planes estratégicos orientados a sostenibilidad, innovación y articulación comercial.

Así mismo, Rezabala y Valdés (2024) analizaron la comercialización de productos agrícolas en la economía popular y solidaria en la provincia de Manabí, Ecuador, identificando que las principales debilidades se relacionan con la falta de canales de comercialización formales, la baja tecnificación y la escasa formación empresarial de los productores. Este estudio confirma que, aunque existen oportunidades en mercados locales y regionales, la falta de estrategias de gestión limita el posicionamiento de estos actores en cadenas de valor más rentables y sostenibles.

Balsas, cantón caracterizado por una economía agrícola tradicional, limitada tecnificación y escasa presencia de políticas públicas dirigidas a la agroexportación asociativa, condiciona las posibilidades de acceso a mercados internacionales. Esta región, está ubicada al sur del país, basa su producción en cultivos, como cacao, café, banano y guanabana, productos con demanda creciente en mercados europeos, pero que requieren un proceso organizativos, técnico y estratégico para consolidarse como parte de la oferta exportable.

La presente investigación tiene como objetivo mejorar el sector asociativo agro productor del cantón Balsas en el año 2025 mediante un plan estratégico basado en la matriz McKinsey. Esta herramienta de análisis, desarrollada por la consultora McKinsey & Company, permite clasificar productos, sectores o actores según su posición competitiva y atractivo de mercado, facilitando la formulación de estrategias diferenciadas para el desarrollo competitivo de cada unidad de análisis (Escudero et al., 2021).

Finalmente, se plantea como hipótesis principal: Si se implementa un plan estratégico basado en la matriz McKinsey, entonces se mejorará la competitividad del sector agroproductos del cantón Balsas. Con ello, se espera contribuir tanto al desarrollo local sostenible como a la diversificación de la oferta exportable ecuatoriana, enfocada en el fortalecimiento de pequeños productores locales.

METODOLOGÍA

El presente artículo adopta un enfoque cuantitativo de tipo explicativo, ya que busca determinar cómo ciertos factores internos y externos influyen en la competitividad del sector agro-productor del cantón Balsas, mediante revisión bibliográfica centrada en artículos indexados de los últimos cinco años, informes institucionales y documentos relevantes para el contexto agro-productor de Balsas.

Se aplican los métodos inductivo-deductivo, analítico-sintético y sistémico, los cuales permiten descomponer la problemática, identificar sus componentes y generar conclusiones que integren los diferentes factores que afectan al desempeño del sector agrícola.

En cuanto al diseño de investigación, este se considera de campo y longitudinal, ya que se desarrollará en el contexto real de las asociaciones agro-productoras del cantón Balsas y se observaran los cambios en la competitividad a lo largo del tiempo a partir de la implementación de estrategias propuestas. El estudio es de carácter aplicado, pues se busca intervenir en la realidad con propuestas concretas de mejora.

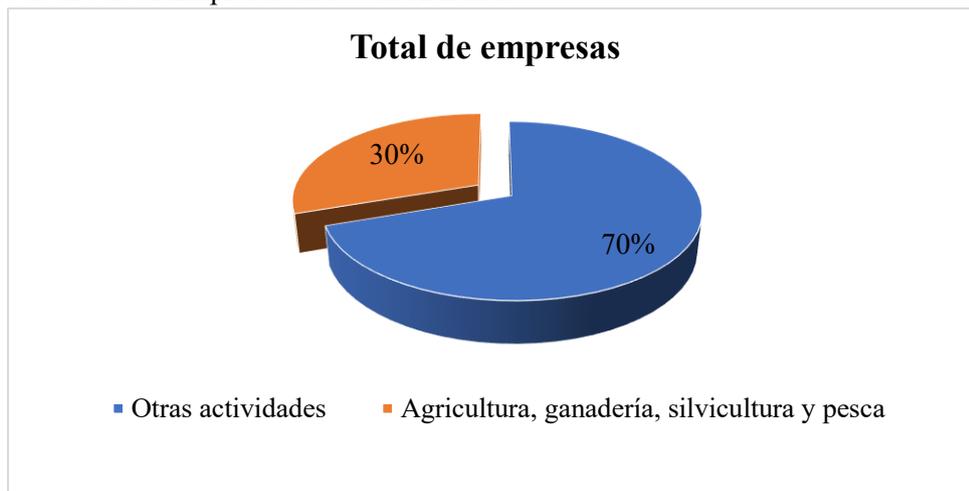
Población

Tabla N°1 Empresas en el cantón Balsas

Balsas		
Actividades económicas	Total de empresas	
Otras actividades	2251	69,69%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	979	30,31%
Total general	3230	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores sobre la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2024)

Gráfico N°1 Empresas en el cantón Balsas



Fuente: Elaborado por los autores sobre la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2024)

Tabla N°2 Empresas que se dedican a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca

Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca		
Personas naturales	Popular y solidario	Sector privado
965	5	9
98,57%	0,51%	0,28%

Fuente: Elaborado por los autores sobre la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2024)

La población objeto de estudio está conformada por 965 personas naturales dedicadas a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, que se encuentran asociadas en el cantón Balsas (Tabla N°2). Dado que el enfoque de la investigación es cuantitativo y explicativo, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la facilidad de acceso, disponibilidad de participantes y recursos limitados. Se seleccionó una muestra de 30 personas, cifra adecuada para obtener información representativa de los actores productivos, según criterios metodológicos propuestos por Hernández et al. (2022), quienes señalan que, para poblaciones menores a 1000 individuos, un mínimo de 30 a 50 casos puede ser suficiente en estudios explicativos con enfoque cuantitativo.

Para la recolección de datos, se utiliza una encuesta estructurada como instrumento principal. Esta encuesta está conformada por ítems diseñados en una escala tipo Likert de cinco puntos, que permite recoger percepciones, actitudes y niveles de acuerdo sobre distintos aspectos relacionados con la competitividad del sector. Las categorías de respuesta van desde "Totalmente en desacuerdo" (1) hasta "Totalmente de acuerdo" (5), lo que facilita la medición de variables subjetivas con base cuantitativa.

Los resultados permitirán ubicar a los actores en la matriz McKinsey, lo cual facilitará el desarrollo del plan estratégico y contribuya a la mejora de la competitividad en el territorio.

Se garantizará la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes, mediante la protección de datos personales, además, serán informados sobre los fines académicos de la investigación.

Tabla N°3 Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	AUTORES / ARTÍCULO CIENTÍFICO	INDICADORES DE MEDICIÓN – ESCALAS
Estrategias competitivas (Independiente)	Fortalezas internas	(Pérez y Badajoz, 2022)	Nivel de organización interna de la asociación.
		(Méndez y Sotolongo, 2022)	Capacidad de liderazgo y gestión estratégica.
		(Gallardo, 2021)	Nivel de profesionalización del personal.
			Disponibilidad de recursos financieros propios.
	Oportunidades estratégicas	(Ramírez et al., 2021)	Alianzas comerciales.
		(Freire et al., 2022)	Acceso a programas de capacitación.
			Interés del mercado internacional en productos locales.
			Acceso a financiamiento externo.
	Marketing	(Bustamante et al., 2022)	Estrategias de marketing para mercados internacionales.
			Participación en ferias o ruedas de negocios.
			Nivel de reconocimiento del producto en el exterior.
	Responsabilidad social	(Javier, 2022)	Prácticas de sostenibilidad ambiental en la producción.
			Inclusión de mujeres y jóvenes en la gestión de la asociación.
			Políticas internas sobre equidad y participación.
	Socios	(Faces y Herrera, 2020)	Participación en reuniones.
			Nivel de satisfacción de los socios con la gestión directiva.
			Conocimiento de los planes y objetivos de la asociación.

Competitividad Internacional (Dependiente)	Competitividad	(Alponte, 2021)	Nivel de acceso a mercados internacionales.
		(Acosta et al., 2024)	Nivel de diversificación de productos agroexportables.
			Volumen de producción destinado a exportación.
		(Mora et al., 2020)	Capacidad de negociación con intermediarios.
			Cumplimiento de normativas y certificaciones de exportación.
	Producción	(Rodríguez y Nuñez, 2023)	Capacidad instalada e utilizada.
			Acceso a insumos y maquinaria.
			Control de calidad en la producción.
			Continuidad y estabilidad en la producción.
	Logística	(Flores y Gonzales, 2023)	Disponibilidad de infraestructura de acopio y transporte.
		(Risco, 2022)	Capacidad para cumplir con tiempos de entrega internacionales.
			Costos logísticos por unidad exportada.
	Entorno	(Medina et al., 2023)	Nivel de conocimiento del entorno político, económico y comercial.
Capacidad de adaptación a cambios regulatorios.			
Percepción del riesgo frente a variables externas.			

Fuente: Los autores

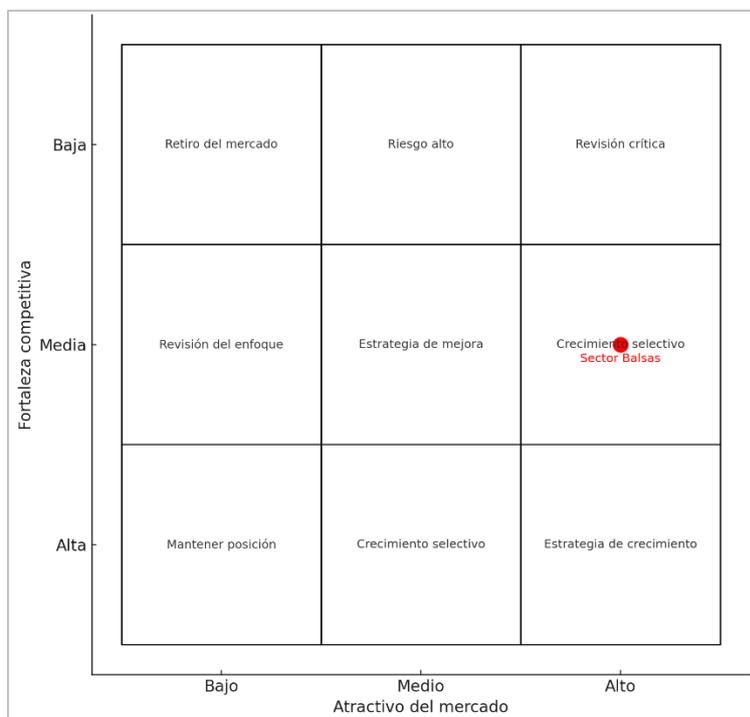
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La encuesta aplicada a los representantes de asociaciones agro-productoras del cantón Balsas permitió recoger información sobre las condiciones actuales que afectan su competitividad en los mercados internacionales. En términos generales, la información obtenida revela un estado complejo, caracterizado por un notable potencial de desarrollo agroexportador que, sin embargo, se encuentra limitado por deficiencias estructurales, organizativas y de articulación comercial. El análisis permitió identificar los factores que condicionan el nivel de competitividad de estas organizaciones, lo cual apoya la necesidad de implementar un plan estratégico para mejorar su introducción sostenible en los

mercados internacionales. Uno de los hallazgos del estudio es que, si bien los productos ofertados por las asociaciones poseen alto interés en los mercados internacionales, el acceso real a dichos mercados es limitado. Esto responde, principalmente, a la falta de estrategias de marketing internacional, a la débil participación en ferias y ruedas de negocio, y a la escasa implementación de certificaciones exigidas por los estándares globales de trazabilidad y calidad. Torres et al. (2023) sostienen en su estudio que la ausencia de capacidades técnicas y de gestión limita significativamente el potencial exportador de asociaciones rurales en América Latina.

Desde el punto de vista de la dimensión organizativa, los resultados muestran que, aunque existe una estructura formal en la mayoría de asociaciones, persisten debilidades en la participación efectiva de los socios, en la formación profesional del personal directivo, y en la incorporación de jóvenes y mujeres en roles estratégicos. Esto genera brechas internas que afecta la cohesión y el desempeño institucional, coincidiendo con lo que mencionan Rezabala y Valdés (2024), quienes en su estudio identificaron que el débil liderazgo y la falta de políticas inclusivas son barreras importantes en el desarrollo del sector agroasociativo ecuatoriano.

Imagen N°1 Matriz McKinsey – Sector Asociativo Agroproductor de Balsas



Fuente: Los autores

Los resultados arrojados a partir de la matriz MacKinsey acerca del sector asociativo agroproductor del cantón Balsas, evidencian un equilibrio complejo entre un entorno externo favorable y capacidades internas aún limitadas. La información obtenida mediante la encuesta permitió identificar, por un lado, fortalezas como la vocación exportadora, la existencia de productos con demanda internacional; y por otro, debilidades como la limitada formación del personal que conforma cada asociación, la baja capacidad instalada y la falta de estrategias comerciales enfocadas en la exportación. En cuanto al contexto externo, se reconocieron oportunidades claras en términos de acceso a nuevos mercados, certificaciones y financiamiento, aunque también amenazas como la alta competencia internacional y la vulnerabilidad climática.

Con base en estos elementos, el sector fue ubicado en el cuadrante de “crecimiento selectivo” dentro de la matriz MacKinsey, lo que sugiere que, si bien existen condiciones favorables en el entorno, aún se requiere fortalecer aspectos organizativos, técnicos y comerciales para alcanzar un nivel de competitividad sostenible. Esta herramienta de análisis permitió construir propuestas estratégicas diferenciadas con la realidad del sector, contribuyendo al diseño de un plan orientado a potenciar sus capacidades para competir en mercados internacionales.

Atractivo del mercado

El mercado internacional presenta un alto nivel de interés por productos ecuatorianos, todos ellos con creciente demanda en Europa, Norteamérica y Asia. Además, el contexto logístico del cantón y la existencia de programas de cooperación internacional (FAO, AGROCALIDAD, MAG, NEXTEcuador) aumentan las oportunidades para los pequeños productores. Esto ubica al sector en un escenario externo atractivo para el desarrollo agroexportador.

Fortaleza competitiva

A pesar del atractivo del mercado, el sector enfrenta diversos desafíos internos. Las asociaciones presentan debilidades organizativas, bajo acceso a financiamiento, limitada infraestructura de transformación y acopio, así como escasa implementación de certificaciones exigidas para la exportación. Existen esfuerzos de capacitación, pero aún no se convierten en una ventaja competitiva consolidada. La gestión directiva no siempre es participativa y persisten retos en el acceso a tecnologías. Estas condiciones sitúan al sector en un nivel medio de fortaleza competitiva.



A partir de esta posición, el plan estratégico para el sector agro productor se enfoca en lo siguiente:

Consolidar capacidades internas

- Profesionalización de la gestión asociativa
- Fortalecimiento de liderazgo participativo e inclusión generacional
- Capacitación técnica continua y gestión financiera eficiente.

Una estructura organizativa sólida con liderazgo participativo mejora la eficiencia operativa y facilita la adaptación a exigencias del mercado internacional.

Mejorar la infraestructura y la logística

- Gestión de financiamiento para contruir centros de acopio, como la Banca de desarrollo (CFN, BanEcuador), cooperación internacional.
- Gestión asociativa de logística entre asociacionaes para reducir costos logísticos y cumplimiento de tiempos de entrega internacionales.

El fortalecimiento de la capacidad instalada es fundamental para cumplir con volúmenes, plazos y requisitos técnicos que exige el mercado objetivo.

Acceso a certificaciones y normativas internacionales

- Apoyo técnico para implementar procesos de cetificación, como GlobalG.A.O., Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Orgánico.
- Desarrollo de estándares de calidad internos. Talleres técnicos sobre trazabilidad, inocuidad y normas de exportación.

Las certificaciones son un requisito importante para acceder a nichos de mercado de alto valor agregado y garantizar la sostenibilidad del comercio internacional.

Desarrollar estrategias comerciales activas

- Participación en ferias, ruedas de negocios con apoyo de organizaciones como PROECUADOR, asociaciones europeas y andinas.
- Desarrollo de plataformas digitales.

El crecimiento del mercado no garantiza el éxito si las asociaciones no se visibilizan ni posicionan estratégicamente frente a los compradores internacionales.



Fomentar alianzas estratégicas

- Establecer alianzas comerciales con importadores, supermercados y plataformas digitales B2B (Business to business).

Las alianzas fortalecen la cadena de valor, mejoran el poder de negociación y aseguran canales comerciales más rentables.

Este plan responde específicamente a la posición del sector agroproductor en la matriz McKinsey, donde el alto atractivo del mercado debe ser capitalizado mediante un fortalecimiento enfocado en sus capacidades internas, consolidándose estratégicamente y aumentar su competitividad.

CONCLUSIÓN

Finalmente, con base en los resultados y apoyándose en la información obtenida durante la investigación, se concluye que el mayor reto que enfrenta el sector asociativo agroproductor del cantón Balsas no se fundamenta solo en su capacidad para producir, si no en lograr que esa producción realmente le permita crecer y competir en el mercado internacional. A lo largo del estudio, se identificó que existen condiciones favorables, como la creciente demanda internacional, el apoyo de programas públicos y la ubicación estratégica del cantón, pero también se encontraron muchas dificultades internas que limitan que las asociaciones aprovechen esas oportunidades.

Se evidencia que la competitividad no es un atributo espontáneo, si no el resultado de decisiones planificadas y estrategias claramente direccionadas. Por tanto, la aplicación de la matriz MacKinsey permitió ubicar al sector en un punto intermedio: un entorno atractivo pero con capacidades aún débiles, lo cual exige actuar con enfoque selectivo. Las estrategias responden directamente para fortalecer aquellas áreas clave que actualmente limitan su avance.

Se reconoce así que el cumplimiento del objetivo reside en haber formulado un plan estratégico aplicable y contextualizado, que puede ser ejecutado por las asociaciones en colaboración con entidades estatales, empresas exportadoras y centros académicos. De acuerdo a la hipótesis planteada, se demuestra que el uso de herramientas como la matriz McKinsey no solo es aplicable al entorno rural ecuatoriano, a su vez también permite direccionar con claridad las decisiones necesarias para mejorar la competitividad territorial.

El sector agroproductor de Balsas, tiene la oportunidad de posicionarse como un actor relevante dentro de las cadenas de valor de agroexportadoras del país, siempre que se oriente hacia procesos de gestión más técnicos, asociativos y sostenibles. Las soluciones deben estar orientadas directamente a una planificación de mediano y largo plazo, que fomente el desarrollo local desde una perspectiva territorial productiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, E., Villares, H., & Guerrero, W. (enero-abril de 2024). Diversificación de las exportaciones de bienes de Ecuador. ¿Se han producido cambios? *Revista científica Sociedad & Tecnología*, VII(1), 35-51. doi: <https://doi.org/10.51247/st.v7i1.404>
- Alponte, A. (diciembre de 2021). La Estrategia Competitiva en la Cadena de Comercialización de Productos Agroexportables. *Digital Business Journal*, I(1), 44-54. doi:10.55833/dbj.v1i1.7
- Balsas GAD Municipal. (2023). Recuperado el noviembre de 2024, de <https://balsas.gob.ec/index.php/canton/datos-generales>
- Bustamante, H., Sanchez, N., & Agudelo, J. (2022). Marketing internacional como herramienta para la identificación de mercados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, VI(4), 5393-5412. Recuperado el abril de 2025, de https://www.researchgate.net/publication/363945750_Marketing_internacional_como_herramienta_para_la_identificacion_de_mercados_Estudio_de_caso
- Bustán, Y. (3 de diciembre de 2024). *Revista Zona Libre*. Recuperado el marzo de 2025, de <https://www.revistazonalibre.ec/2024/12/03/sector-agroexportador-ecuatoriano-se-beneficia-de-tres-proyectos-impulsados-por-el-centro-de-comercio-internacional/>
- Caiza, D., Shiguango, J., Ordoñez, E., & Quishpe, M. (10 de abril de 2025). IMPACTO DE LA AGROINDUSTRIA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL EN ECUADOR. *Reciena*, V(1), 33-42. Recuperado el marzo de 2025, de <https://reciena.esPOCH.edu.ec/index.php/reciena/article/view/138/178>
- CORDEX. (28 de febrero de 2023). Recuperado el marzo de 2025, de Corporación de Gremios Exportadores del Ecuador: <https://cordex.com.ec/2023/02/28/la-competitividad-del-sector-exportador-llega-a-su-punto-limite/>



- Escudero, J., Flores, A., Lois, D., Sandoval, F., & Contreras, J. (2021). Diseño y creación: modelo integral de desarrollo empresarial (MIDE). *Journal of Management & Business Studies*, III(1), 1-19. Recuperado el abril de 2025, de <https://revistas.uautonoma.cl/index.php/jmabs/article/view/681/1146>
- Faces, M., & Herrera, S. (2020). La gestión directiva y su incidencia en la satisfacción Laboral. *Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad*, IV(7), 22. Recuperado el abril de 2025, de <https://ctes.org.mx/index.php/ctes/article/view/671/782>
- Flores, O., & Gonzales, B. (2023). Aplicación de tecnologías IoT en el control y seguimiento de transporte de carga terrestre. *Revista Minerva*, VI(1), 43-56. Recuperado el mayo de 2025, de <https://arxiv.org/pdf/2307.10945>
- Freire, C., Carrera, F., Hurtado, G., & Matute, J. (2022). Análisis de las relaciones internacionales del Ecuador con la Comunidad Andina de Naciones (CAN) para determinar su efecto en el flujo del comercio internacional de la región. *Información Tecnológica*, XXXIII(1), 25-34. Recuperado el abril de 2025, de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000100025&script=sci_arttext
- Gallardo, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, III(2), 1-24. doi:www.doi.org/10.47666/summa.3.2.40
- Hernández Sampieri, R., Fernández, F., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el abril de 2025, de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Javier, S. (febrero de 2022). Gestión estratégica para optimizar las decisiones gerenciales en las empresas familiares textiles. *Tecno Humanismo*, II(2), 15-37.
- Loor, Palacios, & Navas. (mayo de 2020). Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey. *Polo del Conocimiento*, V(5), 296-311. Recuperado el diciembre de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7506210.pdf>
- MAG. (2019). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Recuperado el enero de 2025, de <https://www.agricultura.gob.ec/gobierno-ofrece-linea-de-credito-para-impulsar-la>



[exportacion-agricola/#:~:text=%E2%80%9D%2C%20afirm%C3%B3%20Lazo.-,El%20apoyo%20a%20la%20diversificaci%C3%B3n%20de%20exportaciones%20agr%C3%ADcolas%20es%20uno,inversi%C3%B3n%2](#)

Medina, T., Lara, V., & Castillo, M. (2023). Nivel de conocimiento de la distribución física internacional en la comunidad cammpesina de Picoy-Perú, 2021. *Revista Multidisciplinar del saber*, 1-8. doi: <https://doi.org/10.61286/e-rms.v1i.35>

Méndez, I., & Sotolongo, M. (04 de agosto de 2022). CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIA. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, VI(2).

Mora, D., Lituma, A., & Gonzalez, M. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journa*, V(2), 113-132. Recuperado el mayo de 2025, de https://www.researchgate.net/publication/341571520_Las_certificaciones_como_estrategia_para_la_competitividad_de_las_empresas_exportadoras

Pérez, L., & Badajoz, J. (2022). El control interno y su influencia en la gestión de recursos financieros. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, VI(5), 2024-2040.

Porter, M. E. (1987). Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance. En M. E. Porter, & J. Callejas (Ed.), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (J. C. Pecina Hernández, Trad., Primera ed.). Recuperado el marzo de 2025, de <https://books.google.com.ec/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Ramírez, M., Islas, G., & López, I. (2021). UN DIÁLOGO ENTRE DISCURSOS Y HECHOS: EL ACERCAMIENTO DEL MERCADO COMÚN DEL SUR (Mercosur) Y LA ALIANZA DEL PACÍFICO (AP). *Foro Internacional*, IXI(1), 45-79. Recuperado el abril de 2025, de <https://www.scielo.org.mx/pdf/fi/v61n1/0185-013X-fi-61-01-45.pdf>

Rezabala, A., & Valdés, F. (2024). Comercialización de productos agrícolas de la provincia de Manabí. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, X(1), 101--121. Recuperado el abril de 2025, de <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/3398>



- Risco, N. (2022). PURIQ 2022, Vol. 4. e233 | ISSN 2664-4029 | E-ISSN 2707-3602 Universidad Nacional Autónoma de Huanta1PURIQEL IMPACTO DEL COSTO POR PROCESOS Y LA CADENA PRODUCTIVA DEL ESPÁRRAGO EN LA AGROEXPORTACIÓN. *Revista Puriq*, IV(23), 1-12. Recuperado el mayo de 2025, de <https://www.revistas.unah.edu.pe/index.php/puriq/article/view/233/336>
- Rodríguez, K., & Nuñez, W. (mayo de 2023). Gestión de Calidad basada en Normas ISO 9001 y producción agroalimentaria. *Open Menu Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, VI(11), 284-297. Recuperado el mayo de 2025, de <https://www.reicomunicar.journalgestar.org/index.php/reicomunicar/article/view/154/278>
- SEPS. (2024). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el febrero de 2025, de <https://www.seps.gob.ec/>
- SUPERCIAS. (2024). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/index.htm>
- Torres, Olarte, Capera, & Betancourt. (2024). Estrategias de gestión para las asociaciones agropecuarias con enfoque en biocomercio. *Revista Estrategica Organizacional*, XIII(1), 19-40. Recuperado el diciembre de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9630810.pdf>
- Torres, R., Pérez, J., Herrera, M., & Montes, C. (2023). Diagnóstico de Competencias de la Mecanización Agrícola en la Zona Central de Manabí, Ecuador. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, XXXIII(1). Recuperado el abril de 2025, de <https://revistas.unah.edu.pe/index.php/rcta/article/view/1847/3808>