

## MARKETING HORIZONTAL EN CLUSTERS: ENFOQUE DE REDES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES EN EL ORO

**Tatiana Madelaine Bueno Fajardo**

✉ [tbueno\\_est@utmachala.edu.ec](mailto:tbueno_est@utmachala.edu.ec)

Universidad Técnica de Machala - Ecuador

**Tatiana Mercedes Suárez Solórzano**

✉ [tsuarez1@utmachala.edu.ec](mailto:tsuarez1@utmachala.edu.ec)

Universidad Técnica de Machala - Ecuador

**Luisa Anabel Correa Toledo**

✉ [lc Correa3@utmachala.edu.ec](mailto:lc Correa3@utmachala.edu.ec)

Universidad Técnica de Machala - Ecuador

**Francisco Vladimir Benitez Luzuriaga**

✉ [fbenitez@utmachala.edu.ec](mailto:fbenitez@utmachala.edu.ec)

Universidad Técnica de Machala - Ecuador

### RESUMEN

El enfoque de redes como modelo trata de superar las deficiencias de los órdenes diferenciados en aglomeración de las instituciones, de esta manera se enfocan en lograr la óptima relación entre muchos de sus componentes. Ello sirve para comprender el comportamiento de las empresas, en el estudio se analizan las bases teóricas del marketing horizontal y el enfoque de redes en MIPYMES establecidas en países desarrollados. Así mismo, los resultados de la investigación evidencian mediante la correlación de las hipótesis planteadas, que, en los países de economías emergentes como Ecuador, el proceso de internacionalización de las de las micro, pequeñas y medianas empresas puede tener buenos resultados si se utilizan estrategias de marketing horizontal con un enfoque de redes.

**Palabras clave:** marketing horizontal, MIPYMES, enfoque de redes, clusters

### ABSTRACT

The network approach as a model tries to overcome the deficiencies of the differentiated orders in agglomeration of the institutions, in this way they focus on achieving the optimal relationship between many of its components. This serves to understand the behavior of companies, the study analyzes the theoretical basis of horizontal marketing and the approach of networks in micro, small and medium enterprises established in developed countries. Likewise, the results of the research show through the correlation of the hypotheses raised, that in the countries of emerging economies such as Ecuador, the process of internationalization of those of micro, small and medium enterprises can have good results if strategies of Horizontal marketing with a network approach.

**Keywords:** horizontal marketing, MSMEs, network approach, clusters.

## 1. INTRODUCCIÓN

La evolución del comercio internacional ha dado apertura e inserción a nuevos mercados internacionales. Desde los años 70 y 80 se ha instaurado la necesidad de expansión de las principales economías del mundo, en donde se incluyen las grandes, medianas y pequeñas empresas, cada una de estas producen bienes y servicios similares y dirigen sus actividades a nichos de mercado específicos. Sin embargo, sus clientes están dispuestos a pagar por estos bienes o servicios en base del valor agregado que estas desarrollen, así como las estrategias que implemente para la captación y lealtad de sus consumidores. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2017) enfatiza que el sector empresarial de las PYMES representa el 90% de las empresas a nivel mundial. Estas fomentan la reducción de la pobreza a partir del desarrollo de nuevos puestos de trabajo.

Según Calderón García, Cervera Taulet, Tubillejas Andrés, & Fayos Gardó (2007), las empresas a nivel mundial necesitan expandirse para mantenerse en el mercado globalizado; y en esa búsqueda, una de las estrategias que resulta para las PYMES es la de cooperar, pues les permite incrementar la competitividad en los mercados tanto nacionales como internacionales.

La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el mundo ha trascendido a partir de las nuevas oportunidades en los mercados externos, mediante el desarrollo y aplicación de estrategias que simplifiquen y automaticen un sistema integral y óptimo para las mismas. Galdeano-Gómez, Pérez-Mesa, & Aznar-Sánchez (2016),

al respecto señalan que la rivalidad y la competencia entre estas empresas se consideran factores importantes en los procesos exitosos de internacionalización, ya que las impulsa a un mayor grado de especialización y mejoran la eficiencia, por ejemplo, les permiten asignar recursos escasos de manera óptima y ofrecer incentivos para la innovación y el emprendimiento (Beers & Panne, 2011).

A nivel mundial, las PYMES se clasifican en base a su tamaño, número de trabajadores, ingresos económicos y sector de participación (Ligia y Esther, 2014). A partir de la globalización y los rápidos cambios en la tecnología, las pequeñas y medianas empresas proyectan nuevos retos para el crecimiento y permanencia en los mercados. Buscan ser productivas; cumplir con su misión; objetivo y desarrollar su potencial humano; en definitiva, lograr su efectividad, competitividad y mantener su consistencia para sobrevivir en el futuro. Estas se han revalorizado en el mundo por su rol en la economía, y para la sociedad en particular, por su potencial de generar empleo. (Yance et al., 2017). La crisis económica y financiera ha instaurado la necesidad de reforzar las medidas de política económica e industrial destinadas a fomentar la actividad de este importante segmento empresarial (Cuevas y Sancho, 2014). Existe gran oscilación entre los procesos de internacionalización existentes de la Unión Europea, Estados Unidos y América Latina. Países como España, pese a los conflictos económicos invierten un 47% más en cuanto a proyectos de investigación y desarrollo, su filosofía es la innovación; otros, como Francia y Alemania, solo se han expandido un 25%.

En 2016, alrededor de 24 millones de

PYMES europeas alcanzaron 4.030 miles de millones de euros de valor añadido, logrando emplear a 93 millones de personas, que representó un total del 66.6 % del campo empresarial, según el reporte del Ministerio de Industria (2018).

En América Latina, en cambio, los índices de innovación y desarrollo con respecto a los demás países son relativamente bajos, lo que es preocupante debido a que la internacionalización y la investigación van en conjunto.

La internacionalización permite la integración comercial-económica, se crea oportunidades y da resultados de distintos tipos de flujos internacionales para las empresas direccionadas a este propósito. Este proceso se puede obtener mediante la aplicación de métodos, como clusters (marketing horizontal) y enfoque de redes. Estos métodos hacen referencia a la agrupación de empresas de un mismo sector geográfico, económico y de escala, que estén direccionados y relacionados hacia un mismo mercado en el exterior, siendo el pilar fundamental de trabajo la cooperación.

En Ecuador se denominan pequeñas y medianas empresas a las organizaciones que estén legalmente constituidas, registradas ante las autoridades competentes lleven registros contables y contribuyan a la seguridad social. Según el artículo 106 del Reglamento al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, las MIPYMES se clasifican según los siguientes parámetros:

Clasificación de las empresas	Volúmenes de ventas anuales	Personal ocupado
Micro empresa	Menor o igual a 100.000	1 A 9
Pequeña empresa	De 100.001 a 1'000.000	10 A 49
Mediana empresa "A"	De 1'000.001 a 2'000.000	50 A 99
Mediana empresa "B"	De 2'000.001 a 5'000.000	100 A 199
Grande empresa	De 5'000.001 en adelante	200 en adelante

Tabla 1  
Estratos de Ventas de las PYMES  
Fuente: Comunidad Andina de Naciones. Decisión 702, Artículo 3

En Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC) (2017) declaró que en el país existen 884.236 empresas de las cuales el 90,78 % corresponden a las microempresas, un 7,22% pertenece a la pequeña empresa, el 1.55% lo clasifican la mediana empresa y un 0.46% lo conforman las grandes empresas.

Son la base fundamental de las unidades productivas, en donde generan alrededor del 60% de los empleos, así mismo el 50% de su total participa en el sector productivo y representan en su totalidad la unidad de servicios que un ecuatoriano maneja en un día (Gudiño, 2017).

La economía ecuatoriana sostiene la mayor parte de sus actividades en las unidades económicas de servicio y comercio. Como se puede apreciar en el gráfico, apenas el 23.2% corresponden a sectores como agricultura, industrias manufactureras, construcción y explotación de minas.

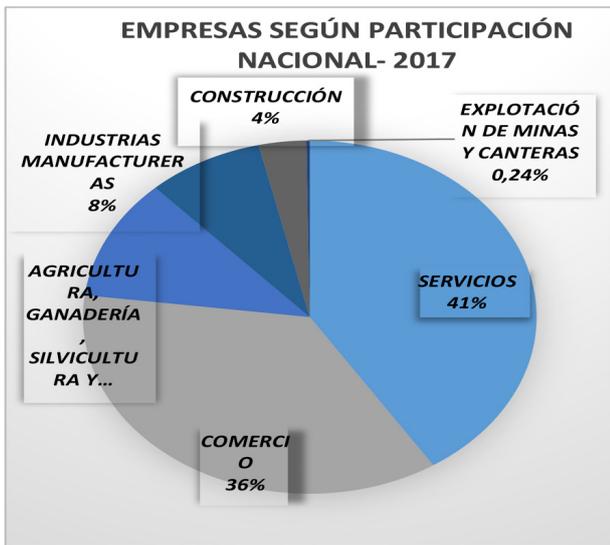


Gráfico 1

Empresas según participación nacional

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos



Gráfico 1

Empresas según participación nacional

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En comparación con los años anteriores, Ecuador ha mejorado su visión, logrando que el país haya incrementado a 186 nuevos productos enviados al exterior, de donde 30 MIPYMES exportaron por primera vez en 2016 (González y Maldonado, 2017). Estas cifras reflejan la variedad de productos que posee nuestro país de acuerdo a la diversidad de sus provincias. Según el INEC, de un total de 86.601 empresas dedicadas a actividades productivas; el 5%, es decir 4.513, se sitúan en la provincia de El Oro, que representan un 3% de las ventas totales en la economía del país.

A partir del análisis de la literatura sobre marketing horizontal y el enfoque de redes para la internacionalización de las PYMES, se realiza una investigación cualitativa de estudio de casos, en la que a través de entrevistas con PYMES de la provincia de El Oro se propone el objetivo de estudiar si la pertenencia a un cluster desarrolla en las empresas las capacidades para desarrollar estrategias de marketing horizontal que potencien su internacionalización.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

Enfoque de redes a través de Clusters  
 La historia ha demostrado muchas veces que la humanidad necesita cooperación. En 1980, Alfred Marshall, en su libro "Principios de Economía", ya mencionaba el efecto positivo de la concentración y especialización de los sectores económicos en un área geográfica determinada (Golban, 2015). La cooperación puede adoptar diversas formas de acuerdos, dependiendo del objetivo que se persiga. Una de las formas de cooperación es el clúster de empresas, que son comunidades de empresas e instituciones ubicadas en un espacio geográfico definido que actúan en una determinada actividad productiva, los cuales agrupan gran variedad de industrias y entidades relacionadas para generar una mayor competitividad en el mercado (Fayos-Gardó, Calderón-García & Mollá-Descals, 2015) Colovic & Lamotte (2014) también definen al cluster como

una concentración geográfica de actores caracterizados por tener una estructura de gobierno y una membresía formal de empresas y otras instituciones. Jankowska & Główska (2016) señalan que el desarrollo de clusters, hoy en día, está respaldado por iniciativas que comprenden todas las actividades emprendidas por un grupo de empresas, incluido el sector de la administración pública y la investigación. Geldes, Felzensztein, Turkina, & Durand (2015) señalan que el papel de la proximidad geográfica entre las empresas ha crecido exponencialmente en las últimas décadas. Una de los principales beneficios es que la cooperación de empresas con proximidad geográfica facilita la difusión de conocimientos. En este contexto, se procede a plantear la siguiente hipótesis: H1. La proximidad de conocimientos está positivamente relacionada con la cooperación de marketing entre empresas. El marketing horizontal en Clusters Spence, Manning, & Crick (2008) distinguen entre las formas de cooperación vertical y horizontal. Las alianzas verticales se identifican a lo largo de la cadena de valor con socios ascendentes y descendentes. Las alianzas horizontales se basan en colaboraciones con empresas de todas las industrias (lo que conduce a la simbiosis). Tales alianzas incluyen relaciones con competidores (por ejemplo, cuando los competidores combinan sus recursos para competir con otros). A través de diferentes vínculos entre organizaciones, las empresas pueden intercambiar varios tipos de información valiosa. Como resultado, las empresas se convierten en nodos conectados en un complejo sistema de relaciones (red) que representan componentes cruciales del proceso de innovación (Belso-Martínez, Mas-Tur, & Roig-Tierno, 2017). Las industrias locales, persiguen un mismo objetivo, lo cual genera ventaja competitiva frente a los demás mercados

nacionales. Este conjunto de empresas crea servicio especializado en diferentes aspectos técnicos, administrativos y financieros tanto horizontales como verticales (Martínez & Corrales, 2016). De acuerdo con Hertog, Bergman, & Charles (2001) citado por Martínez & Corrales (2016), la importancia de los clusters se evidencia en el desempeño de innovación de las empresas, regiones y naciones, así como en las relaciones internacionales entre los sistemas de innovación para el diseño e implementación de políticas de innovación. De acuerdo con Porter (2003) el clúster es una aglomeración geográfica entre diferentes entidades con un mismo objetivo y demanda, teniendo en cuenta elementos externos, entre los principales se encuentran: la cercanía geográfica de las empresas, las redes entre las empresas, asociaciones e instituciones; lo cual permitirá que cada órgano se beneficie a mayor escala sin necesidad de sacrificar a su flexibilidad (Gómez, 2017). En la actualidad el uso de esta estructura es más común y es considerado dentro de los planes de desarrollo entre los diferentes países a nivel mundial; para obtener una mayor confianza en su aplicación se citarán diferentes autores avalando el éxito de los clusters. (Tabla 2)

Los retos que actualmente las empresas tienen que afrontar son cada vez más fuertes, puesto que la demanda es cambiante y el mercado es amplio, dinámico y competitivo, lo cual los obliga a ser flexibles e innovadores y de realizar constantes auditorías que permitan identificar los distintos segmentos deficientes y trabajar en ellos para obtener resultados eficaces y eficientes en su gestión, provocando que el marketing se convierta en un requisito indispensable para las organizaciones que desean mantenerse frente a la competencia y a la vez satisfacer la necesidades de

Autores	Estudio	Efectividad de los Clústers
Porter (1999)	Los "clústers" y la nueva economía de competencia	El mundo actualmente está denominado por "clusters"; masas decisivas, que han generado un éxito competitivo inusual en campos particulares.
Roldán (2013)	¿Para qué queremos clústers?	Los programas de desarrollo de clústers sólo serán efectivos si vienen acompañados por un análisis económico completo que incluya el desarrollo de instrumentos flexibles y que se adapten a las particularidades de cada sector.
Londoño & Ballesteros (2016)	Los clústers como herramienta para dinamizar la Competitividad	Los departamentos que han direccionado sus cadenas productivas a la conformación de clústeres han mejorado sus niveles de competitividad y productividad, en su mayoría se debe a la organización de su producción y comercialización a través de los diferentes clústeres que se han integrado en las regiones.
Sarmiento (2017)	Clúster: alternativa para el crecimiento regional	Los clústeres no surgen del azar, deben ser producto de un proceso evolutivo y con la presencia de ciclos, pero que al evaluar dicho proceso son notorios los beneficios que arroja, con presencia de ventajas estratégicas llevándolos a ser competitivos en el mercado.

*Tabla 2*  
Conceptos de diferentes autores referente a la efectividad de los clusters

sus clientes (Oquendo, 2016). Uno de los riesgos que enfrentan las pequeñas organizaciones del Ecuador es la falta de liquidez; por lo tanto, se debe tomar medidas preventivas que eviten que las PYMES se debiliten económicamente llevándolas a desaparecer del mercado. Otros de los retos que enfrentan son: productos estacionales y la dependencia en una sola línea de venta. A pesar de su mejoramiento necesitan claves estratégicas que radican en cómo aplicar una diversificación que maximice los ingresos, por lo cual se clasifican en dos opciones: horizontal y vertical, estos permitirán analizar a los usuarios y ofertar productos de acuerdo a la demanda (Proaño & José, 2013).

De acuerdo a Oquendo (2016), los retos que actualmente las empresas tienen que afrontar son cada vez fuertes, puesto que

la demanda es cambiante y el mercado es amplio, dinámico y competitivo, lo cual los obliga a ser flexibles e innovadores y de realizar constantes auditorias que permitan identificar los distintos segmentos deficientes y trabajar en ellos para obtener resultados eficaces y eficientes en su gestión, provocando que el marketing se convierta en un requisito indispensable para las organizaciones que desean mantenerse frente a la competencia y a la vez satisfacer la necesidades de sus clientes.

La aplicación de alternativas o estrategias en la actualidad se ha vuelto indispensable para mantenerse en el mercado e innovar y proporcionar mejores productos con valor agregado, más aún si la empresa tiene como propósito internacionalizarse, debe de aplicar metodologías de acuerdo a su objetivo de crecimiento, en este caso se presenta una de estas que es el marketing horizontal.

González (2018) define al marketing horizontal como, varios productos relacionados que van destinados al mismo segmento de clientes, como el cliente es el mismo se ahorran costes, aquí diversificamos productos afines o relacionados con el producto principal.

No obstante, este término también hace referencia a la unión de la empresa, como lo define Business Dictionary (2019) es una fusión de empresas en el mismo nivel para buscar oportunidades de comercialización. Las empresas combinan sus recursos, como las capacidades de producción y distribución, para maximizar su potencial de ganancias.

La aplicación de esta alternativa representa esencialmente oportunidades hacia un nuevo mercado específico en relación al desarrollo de nuestros productos y capacidad de asociación institucional, proporcionando más opciones de crecimiento contra las barreras, aún más si se trata de pequeñas y medianas empresas, como lo explican Proaño & José (2015): se deben tomar medidas preventivas que eviten que las PYMES se debiliten económicamente llevándolas a desaparecer del mercado.

Otros de los retos que enfrentan son: productos estacionales y la dependencia en una sola línea de venta. A pesar de su mejoramiento necesitan claves estratégicas que radican en cómo aplicar una diversificación que maximice los ingresos, por lo cual se clasifican en dos opciones: horizontal y vertical, estos permitirán analizar a los usuarios y ofertar productos de acuerdo a la demanda.

A este término se la asocia otra alternativa descrita en el subtítulo anterior, denominada Clusters, el cual se hará la descripción a través del siguiente gráfico:

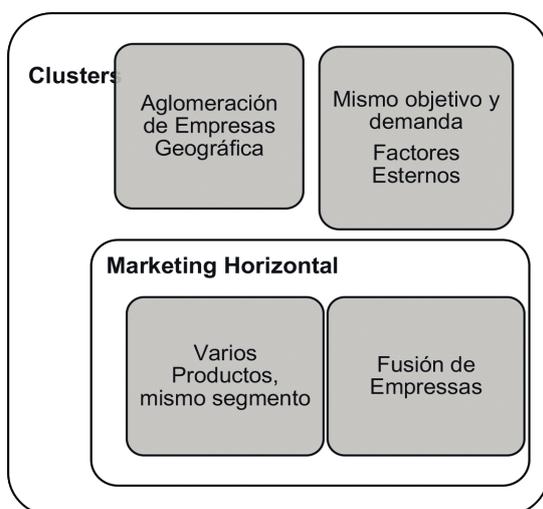


Gráfico 1. Marketing Horizontal en Clusters  
Fuente: Autores

La formación de Clusters esencialmente es una estrategia de cooperación en grupo para beneficiarse mutuamente y se recomienda trabajar en conjunto con otras técnicas para poder tener respaldos y mejores resultados, además de que Clusters no tiene una definición lo bastante clara, por ende, la precisión y necesidad de trabajar con respaldos. En este caso el marketing horizontal, que le proporciona el estudio de un mismo segmento para diversificar sus productos en conjunto con la unión o fusión de varias empresas de un mismo nivel. Enfoque de redes Al realizar el estudio de la relación entre una PYME y las estrategias en cuanto al desempeño en innovación que desarrollen determinados autores idealizan la concepción de la relación entre el enfoque de redes y la internacionalización de los productos o servicios. De acuerdo a su desempeño, la apertura de estas pequeñas y medianas empresas a sus proveedores clientes y universidades crea una importante ventaja a la hora de aumentar la venta de sus productos. Las PYMES se benefician en términos de colaboración, reducción de costos y raciones de trabajo al formar un sistema concreto que facilite la cooperación de sus participantes (Verbano, 2015). La Gestión de la cadena de suministro abarca la planeación y gestión de todas las actividades involucradas en la conversión, adquisición y abastecimiento y asimismo todas las actividades de la gestión logística, lo cual incluye la coordinación y colaboración con cada uno de los eslabones, que pueden ser proveedores, fabricantes, centros de distribución, comercializadores y clientes. (Silva, 2017) La cadena de suministro (CS) se define como todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de las materias primas hasta que el producto sea proporcionado al usuario final, entre dichas actividades se encuentra el transporte, por

tanto el diseño de rutas de reparto es una de las funciones operativas más críticas que enfrentan las organizaciones que se dedican a la distribución de productos (Sánchez, Garay, Mora, Gibaja, & Bautista, 2017).

SECTOR	Micro	Pequeña	Mediana	TOTAL
AGRICULTURA	54	25	12	91

Tabla 2. Entrevistas MIPYMES provincia de El Oro  
Fuente: Grupo de Investigación COMARK, Universidad Técnica de Machala (2018)

actividades que desarrollan. Estas estrategias realizadas a través de redes, a las que conocemos como clúster, permiten:

- 1) mejorar el conocimiento en la industria agrícola, a través de la transferencia de información y capacitación, mejorando sus resultados.
- 2) las actividades de marketing que desarrollan los clústers permiten tener mejor resultados y genera un ambiente propicio para su internacionalización.

#### 4. CONCLUSIONES

Una vez contrastada la literatura respecto al marketing horizontal en clúster y su incidencia en la internacionalización, y confirmando las hipótesis planteadas con las entrevistas realizadas a la muestra de 91 MIPYMES del sector agrícola de la provincia de El Oro, confirmamos que el enfoque de redes y las estrategias de marketing horizontal inciden y benefician el propósito de internacionalización de una MIPYME.

#### 6. REFERENCIAS

1. Beers, v., & Panne, v. d (2011).
2. Geography, knowledge spillovers and small firms' exports: an empirical examination for The Netherlands. *Small Business Economics*, 325-339.
3. Belso-Martínez, J. A., Mas-Tur, A., & Roig-Tierno, N. (2017)
4. Synergistic effects and the coexistence of networks in clusters. *Entrepreneurship and Regional Development*, 29(1-2), 137-154. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1255429>
5. Calderón García, H., Cervera Taulet,

Para el estudio realizado se utilizó la siguiente la escala de cooperación de marketing que ha sido utilizada por varios autores, especialmente en países desarrollados. Sus variables consideran la cooperación de marketing entre empresas, proximidad cognitiva, así como la proximidad institucional, organizacional y proximidad social. Así mismo, algunas de las escalas consideradas son la investigación, producto, conocimiento, valores, reputación, entre otros.

#### 3. RESULTADOS

Conforme el análisis realizado se pudo evidenciar que las MIPYMES de la provincia de El Oro, que se desempeñan en la actividad agrícola, pueden potenciar su internacionalización con la aplicación de estrategias de marketing horizontal, plateando un enfoque de redes en las

- A.,
6. Tubillejas Andrés, B., & Fayos Gardó, T. (2007). Selección del modo de entrada en un mercado internacional: valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de la internacionalización". *Información Comercial Española*, 839(nov-dic), 143–162. <https://doi.org/0019-977X>
  7. Colovic, A., & Lamotte, O. (2014).
  8. The role of formal industry clusters in the internationalization of new ventures. *European Business Review*, 26(5), 449–470. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2013-0027>
  9. Galdeano-Gómez, E., Pérez-Mesa, J. C., & Aznar-Sánchez, J. A. (2016)
  10. Internationalisation of SMEs and simultaneous strategies of cooperation and competition: an exploratory analysis. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 1114–1132. <https://doi.org/10.3846/16111699.2014.959040>
  11. Geldes, C., Felzensztein, C., Turkina, E., & Durand, A. (2015).
  12. How does proximity affect interfirm marketing cooperation? A study of an agribusiness cluster. *Journal of Business Research*, 68(2), 263–272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.034>
  13. Golban, A. (2015).
  14. CLUSTERS – A MODERN WAY OF COOPERATION ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF THE HORTICULTURAL ENTERPRISES FROM THE REPUBLIC OF MOLDOVA. 2(2), 143–149.
  15. Cuevas, A., & Sancho, R. (2014).
    - a. La importancia de las Pymes dentro de la encuesta industrial de empresas. *Dimensión Empresarial*, 12(1), 11-138. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a10.pdf>
  16. Designación de Organismos Evaluadores de la Conformidad . (2017).
    - a. Ecuador. Obtenido de OEC: <https://oec.world/es/profile/country/ecu/>
  17. Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X., & Urmereta, R. (2016).
    - a. Internacionalización de las Pymes Innovación para exportar . Naciones Unidas, Santiago : CEPAL.
  18. Gómez, J. (2017).
    - a. La importancia de los factores fundamentales en el clúster. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 141-153. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6090448>
  19. González, M. (31 de Octubre de 2018).
    - a. Junta de Andalucía . Obtenido de Marketing Vertical versus marketing horizontal: <http://www.crececon.andaluciaemprende.es/marketingvertical-versus-marketing-horizontal/>
  20. González, P., & Maldonado, P. (12 de Junio de 2017).
  21. 183 nuevos productos se exportaron durante el 2016. *EiComercio*, págs. 1-2.
  22. Gudiño, R. C. (2017).
    - a. LA APORTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA. *UIDE*, 12.
  23. Hertog, D., Bergman, E., & Charles, D. (2001).
  24. Clusters innovadores: impulsores de la política nacional de innovación. París: OCDE.
  25. INEC. (2017).

- a. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
26. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016).
  - a. Directorio de empresas y establecimientos. Obtenido de INEC: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)
27. Jankowska, B., & Główska, C. (2016).
28. Clusters on the road to internationalization – evidence from a CEE economy. *Competitiveness Review*, 26(4), 395–414. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2015-0010>
29. Ligia, I., & Esther, D. (2014).
  - a. Descripción y análisis de la gerencia en mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá, Colombia. *Agroindustria*, 64(4), 297-310. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/acag/v63n4/v63n4a01.pdf>
30. Londoño, O., & Ballesteros, A. (2016).
31. Los clúster como herramienta para dinamizar la competitividad. *Dictamen Libre*, 83 - 93. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5710358.pdf>
32. Martínez, G., & Corrales, S. (2016).
  - a. Cadenas productivas y clusters en la economía regional de Nuevo León. Un análisis con matrices de insumo-producto. *Economía. Teoría y Práctica*, 41-69. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n46/2448-7481-etp46-00041.pdf>
33. Ministerio de Industria, C. y. (septiembre de 2018).
34. Secretaría general de industria y de la pequeña y mediana empresa. Obtenido de Secretaría general de industria y de la pequeña y mediana empresa: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/InformePYME2017.pdf>
35. Oquendo, S. (2016).
  - a. Auditoria de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas. *Fides et Ratio*, 11(11), 181 - 199. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071081X2016000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071081X2016000100012)
36. Porter, M. (1999).
  - a. Los “clusters” y la nueva economía de competencia. *Palmas*, 20(4), 51-65. Obtenido de <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/download/719/719>
37. Porter, M. (2003).
  - a. El desempeño económico de las regiones. *Regional Studies*, 37(6), 549-578. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0034340032000108688>
38. Proaño, D., & José, G. (Mayo de 2013).
  - a. Untitled - Repositorio USFQ. Obtenido de Principales beneficios de la diversificación vertical enfocado en PYMES del Centro-Norte del Ecuador : <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1573/1/106472.pdf>
39. Roldán, N. (2013).
40. ¿Para qué queremos clústers? *Revista de derecho*, 311-318. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5110724.pdf>
41. Sánchez, F., Garay, C., Mora, C., Gibaja, D., & Bautista, H. (2017).

- Optimización de costos de transporte bajo el enfoque de teoría de juegos. Estudio de caso. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 9(19), 185 - 210.
42. Sarmiento, S. (2014).
43. Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(1), 111-138. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a10.pdf>
44. Sarmiento, S. (2017).
45. Clúster: alternativa para el crecimiento regional. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 169-187. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6090447.pdf>
46. Silva, J. (31 de Mayo de 2017).
47. Gestión de la cadena de suministro: una revisión desde la logística y el medio ambiente. *Entre Ciencia e Ingeniería*(22), 51 - 59. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ecei/v11n22/1909-8367-ecei-11-22-00051.pdf>
48. Spence, M. M., Manning, L. M., & Crick, D. (2008).
49. An investigation into the use of collaborative ventures in the internationalization of high performing Canadian SMEs. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.006>
50. Teresa, F. G. (2015).
- a. Internationalization of SME retailer: barriers and the role of public support organizations. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(2), 183–200. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2013-0146>
51. Unidas, O. d. (2017).
52. ONU. Obtenido de ONU: <https://www.un.org/es/about-un/>
53. Yance, C., Solís, L., Burgos, I., & Hermida, L. (2017).
54. La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía*, 1-17. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>