



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**Estrategias complementarias de clusters para el posicionamiento de panela granulada de la Asociación de Cañicultores Autónomos del Altiplano Orense 15 de Septiembre de Portovelo hacia el mercado Alemán en el 2024**

**HERRERA CARRION VALENTINA ALEJANDRA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**CHAMBA CHAMBA NORKA LEANETH  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA  
2024**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**Estrategias complementarias de clusters para el posicionamiento de  
panela granulada de la Asociación de Cañicultores Autónomos del  
Altiplano Orense 15 de Septiembre de Portovelo hacia el mercado  
Alemania en el 2024**

**HERRERA CARRION VALENTINA ALEJANDRA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**CHAMBA CHAMBA NORKA LEANETH  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA  
2024**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**ANÁLISIS DE CASOS**

**Estrategias complementarias de clusters para el posicionamiento de panela granulada de la Asociación de Cañicultores Autónomos del Altiplano Orense 15 de Septiembre de Portovelo hacia el mercado Alemán en el 2024**

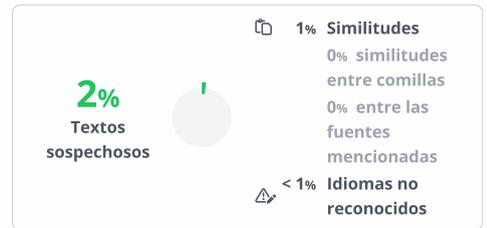
**HERRERA CARRION VALENTINA ALEJANDRA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**CHAMBA CHAMBA NORKA LEANETH  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**BENITEZ LUZURIAGA FRANCISCO VLADIMIR**

**MACHALA  
2024**

# Estrategias complementarias de clusters para el posicionamiento de panela granulada de la Asociación de Cañicultores Autónomos del Altiplano Orense 15 de Septiembre de Portovelo hacia el mercado Alemán en el 2024



<p><b>Nombre del documento:</b> TESIS COMPLETO FINAL ANTIPLAGIO.Chamba. Herrera.docx</p> <p><b>ID del documento:</b> 5eb5e3e9bed47e73ea46d2c9832c90543b0d3f5f</p> <p><b>Tamaño del documento original:</b> 148,31 kB</p> <p><b>Autores:</b> NORKA LEANETH CHAMBA CHAMBA, VALENTINA ALEJANDRA HERRERA CARRION</p>	<p><b>Depositante:</b> FRANCISCO VLADIMIR BENITEZ LUZURIAGA</p> <p><b>Fecha de depósito:</b> 8/2/2025</p> <p><b>Tipo de carga:</b> interface</p> <p><b>fecha de fin de análisis:</b> 8/2/2025</p>	<p><b>Número de palabras:</b> 17.594</p> <p><b>Número de caracteres:</b> 121.381</p>
--	---	--

Ubicación de las similitudes en el documento:



## Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="http://www.scielo.org.co">www.scielo.org.co</a>   Clústeres regionales como estrategia para superar desventaj... <a href="http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=52027-83062020000200049">http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=52027-83062020000200049</a> 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (56 palabras)
2	<a href="http://www.scielo.org.pe">www.scielo.org.pe</a> <a href="http://www.scielo.org.pe/pdf/quipu/v31n66/1609-8196-quipu-31-66-85.pdf">http://www.scielo.org.pe/pdf/quipu/v31n66/1609-8196-quipu-31-66-85.pdf</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)

## Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<b>TRABAJO DE TITULACION ANDREA CABRERA_removed (1).pdf</b>   ANÁLISI... #24efee El documento proviene de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)
2	<b>dspace.unl.edu.ec</b>   Repositorio Digital - Universidad Nacional de Loja: Plan de m... <a href="https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/31227">https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/31227</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (19 palabras)
3	<b>Documento de otro usuario</b> #3d29c6 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (16 palabras)
4	<b>Documento de otro usuario</b> #cf0f2a El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (12 palabras)
5	<b>Documento de otro usuario</b> #91df10 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (13 palabras)

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

Las que suscriben, HERRERA CARRION VALENTINA ALEJANDRA y CHAMBA CHAMBA NORKA LEANETH, en calidad de autoras del siguiente trabajo escrito titulado Estrategias complementarias de clusters para el posicionamiento de panela granulada de la Asociación de Cañicultores Autónomos del Altiplano Orense 15 de Septiembre de Portovelo hacia el mercado Alemán en el 2024, otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Las autoras declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Las autoras como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.



HERRERA CARRION VALENTINA ALEJANDRA

1724011430



CHAMBA CHAMBA NORKA LEANETH

0706112406

## **DEDICATORIA**

A;

Dios.

Mi familia.

**Norka Leaneth Chamba**

A

Dios,

padres,

docentes y amigos.

**Valentina Alejandra Herrera**

## **AGRADECIMIENTOS**

- En primer lugar, quiero expresar mi gratitud a Dios por darme la oportunidad de estudiar esta maravillosa carrera, por permitirme avanzar y rodearme de personas tan generosas y con un corazón tan grande.
- Agradezco profundamente a mis padres, quienes han estado a mi lado en todo momento, apoyándome para alcanzar tanto mis metas personales como académicas. Ellos son mi fuente de inspiración y el motor que me ha impulsado a seguir adelante, sin rendirme ante los desafíos que se han presentado.
- Asimismo, quiero agradecer de manera especial al Dr. Luis Pastor Carmenate Fuentes por su dedicación, paciencia y valiosas orientaciones durante las tutorías, las cuales fueron fundamentales para el éxito de esta tesis.

**Norka Leaneth Chamba**

## **AGRADECIMIENTOS**

- En primer lugar, quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios, quien ha sido mi guía constante a lo largo de este camino académico, gracias a su amor incondicional y a las oportunidades que me ha brindado, he podido avanzar en esta carrera que tanto valor.
- Mis padres merecen una mención especial y mi más sincero agradecimiento, ellos han estado presentes en cada etapa de mi vida, ofreciéndome su amor, apoyo y sabiduría sin límites.
- También quiero dedicar un agradecimiento especial a mi querida hija perruna Sarita, su presencia incondicional ha sido una fuente de alegría y consuelo a lo largo de este proceso.
- Por último, mi reconocimiento especial al Dr. Luis Pastor Carmenate Fuentes por su paciencia, dedicación y valiosas orientaciones durante las tutorías, las cuales fueron esenciales para llevar a cabo esta tesis con éxito.

**Valentina Alejandra Herrera**

## RESUMEN

La presente investigación analiza la implementación de estrategias complementarias de clúster para el posicionamiento de la panela granulada del cantón Portovelo en el mercado alemán en 2024, resaltando su importancia en el desarrollo económico local mediante la inserción de productos de alto valor agregado en mercados internacionales, se plantean como objetivos principales determinar la capacidad actual de producción de panela granulada en el cantón, evaluar la infraestructura actual disponible para la producción, procesamiento y empaque de panela granulada, para ello, se utilizaron enfoques cualitativos y cuantitativos, incluyendo el análisis documental y la aplicación de encuestas, se pudo evidenciar una creciente demanda en Alemania de productos orgánicos y sostenibles, lo que posiciona a la panela como una alternativa con alto potencial de aceptación. Se concluye que el fortalecimiento de las capacidades productivas y organizativas de los productores es fundamental para mejorar la eficiencia y la competitividad del sector, destacando la importancia de un modelo de clúster que facilite la innovación, cooperación y mejora continua, cabe aclarar que se identificó que la coordinación entre productores y procesadores es esencial para optimizar la productividad y garantizar estándares de calidad exigidos por el mercado alemán., como recomendaciones clave, se plantea la implementación certificaciones que ayuden garantizar la sostenibilidad en los productos, al igual incrementar programas de capacitación y asistencia técnica por parte de pro Ecuador.

**Portovelo.Palabras Clave:** clúster, posicionamiento, panela granulada, mercado alemán, desarrollo económico, sostenibilidad.

## **Abstract and keywords**

The present research analyzes the implementation of complementary cluster strategies for the positioning of granulated panela from the Portovelo canton in the German market in 2024, highlighting its importance in local economic development through the insertion of high-value-added products into international markets, the main objectives include determining the current production capacity, evaluating the available infrastructure for production, processing, and packaging, as well as defining roles, responsibilities, and cooperation mechanisms within the cluster, to achieve this, qualitative and quantitative approaches were used, including document analysis and surveys, the findings revealed a growing demand in Germany for organic and sustainable products, positioning panela as a highly promising alternative, it is concluded that strengthening the productive and organizational capacities of producers is essential to improving the sector's efficiency and competitiveness, emphasizing the importance of a cluster model that fosters innovation, cooperation, and continuous improvement. Additionally, it was identified that coordination between producers and processors is crucial to optimizing productivity and ensuring the quality standards required by the German market, as key recommendations, it is proposed to implement certifications that guarantee product sustainability, as well as to increase training programs and technical assistance provided by Pro Ecuador.

**Keywords:** cluster, positioning, granulated panela, German market, economic development, sustainability.

## ÍNDICE GENERAL

<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	<b>9</b>
<b>TABLA DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Evolución de la gestión comercial en la Implementación de estrategias de clúster para lograr el Posicionamiento de la panela granulada del cantón Portovelo hacia el mercado alemán.</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 Caracterización gnoseológica de estrategias de clúster.</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 Estrategias Complementarias .....	16
1.2.2 Clusters.....	17
1.2.3 Ciclo de Vida de los Clusters .....	17
.....	<b>19</b>
1.2. 4 posicionamiento .....	19
1.2.5 Comercio Exterior .....	20
1.2.6 Comercialización.....	21
<b>1.3 Análisis de la situación actual del Posicionamiento de la panela granulada del cantón Portovelo hacia el mercado alemán.</b> .....	<b>22</b>
1.3.1 Requisitos de Calidad y Preferencias del Mercado Alemán para la Panela Granulada .....	23
1.3.2 Principales Países Competidores en la Exportación de Panela Granulada hacia Alemania .....	24
1.3.3 Estrategias Gubernamentales y Clústeres para el Posicionamiento de la Panela Granulada en el Mercado Alemán.....	25
1.3.4 La ventaja competitiva de los clústers .....	26
1.3.5 Ventajas de Alemania como potencial destino de exportación.....	27
1.3.6 Políticas de clúster en Alemania .....	27
1.3.7 Análisis de Exportaciones de Panela Granulada de Ecuador a Alemania en 2023.	28
1.3.8 Influencia de los clusters en la Mejora de Barreras para la Competitividad Internacional.....	30
1.3.9 Asociación de Cañicultores Autónomos del Altiplano Orense y la Influencia de la Implementación de las Estrategias Complementarias de Clúster.....	31
1.3.10 Principales aportes logísticos en la exportación de panela granulada hacia Alemania mediante estrategias complementarias de clúster. ....	32

1.3.11 Análisis de Encuesta realizada la Asociación de Cañicultores Autónomos del Altiplano Orense “Asocañaloro” .....	33
1.3.12 La cadena de valor local.....	35
<b>CAPITULO 2. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1. Tipo De Investigación. ....</b>	<b>36</b>
<b>2.2 Paradigma.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 Población y Muestra:.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4. Métodos Teóricos .....</b>	<b>37</b>
2.4.1 Método Histórico-Lógico .....	37
2.4.2 Método Inductivo-Deductivo .....	37
2.4.3 Método Analítico-Sintético .....	38
2.4.4 Método de Abstracción-Concreción .....	38
2.4.5 Método Sistémico.....	38
<b>2.5 Métodos Empíricos .....</b>	<b>38</b>
<b>2.6 Métodos Estadísticos.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO 3 RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Fundamentación teórica del aporte práctico .....</b>	<b>39</b>
3.1.1 Estrategias de clústeres para el posicionamiento .....	41
<b>3.2 Elaboración del aporte práctico .....</b>	<b>42</b>
3.2.1 Estrategia complementaria de clústeres basada en la estructura del PEC con enfoque en el fortalecimiento de la cadena de valor local .....	43
3.2.1.2 Análisis de la situación actual .....	46
3.2.1.3 Diagnóstico integral del clúster de panela granulada de Portovelo para su internacionalización .....	49
<b>3.2.1 Formulación Estratégica.....</b>	<b>50</b>
➤ <b>Visión .....</b>	<b>50</b>
➤ <b>Misión .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.2.1 Retos Estratégicos.....</b>	<b>50</b>
➤ <b>Contenidos mínimos .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.2.2 Contenido estrategico complementario .....</b>	<b>51</b>
Ejes Estratégicos .....	51
<b>3.2.2.3 Líneas Estratégicas.....</b>	<b>52</b>
➤ <b>Áreas de Especialización .....</b>	<b>52</b>

➤ Líneas Transversales .....	52
3.2.2.4 Matriz de Ansoff para la identificación de estrategias.....	53
3.2.3 Plan de acción .....	54
3.2.4 Implementación de la Estrategia.....	55
3.3 Evaluación teórica del aporte práctico .....	57
<b>CAPITULO 4 DISCUSION DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>66</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>69</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Exportaciones de Panela Granulada de Ecuador a Alemania en 2023 .....	28
<b>Tabla 2</b> Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Alemania .....	46
<b>Tabla 3</b> Análisis FODA .....	48
<b>Tabla 4</b> Matriz de Ansoff.....	53
<b>Tabla 5</b> Plan de acción.....	54
<b>Tabla 6</b> Monitoreo .....	55
<b>Tabla 7</b> Escala Valorativa.....	57
<b>Tabla 8</b> Evaluación a las estrategias Complementarias de Cluster .....	58
<b>Tabla 9</b> Aspectos de Mejora Propuestos por los Expertos .....	60

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ciclo de Vida de los Clusters .....	19
Ilustración 2 Eje Estratégico 1 .....	51
Ilustración 3 Eje Estratégico 2 .....	51

## INTRODUCCIÓN

El cantón Portovelo, en la provincia de El Oro, Ecuador, se destaca por su producción de panela granulada, este producto tradicional, conocido por sus beneficios naturales y de salud, tiene un gran potencial para la exportación, especialmente hacia mercados internacionales exigentes como el alemán, la producción y comercialización de panela granulada enfrentan desafíos significativos en términos de tecnología, infraestructura y acceso a mercados.

El posicionamiento de la panela granulada de Portovelo en el mercado alemán representa una oportunidad significativa para diversificar mercados, aumentar ingresos y mejorar la calidad de vida de los productores locales, la internacionalización de la panela granulada puede servir como un modelo para otros productos agrícolas en la región, fomentando el desarrollo rural y la sostenibilidad económica. Promover prácticas agrícolas sostenibles no solo beneficia al medio ambiente, sino que también responde a las demandas de los consumidores europeos por productos más naturales y saludables, esto puede fortalecer la imagen de la panela granulada de Portovelo como un producto premium en el mercado internacional.

A pesar del potencial de la panela granulada, los productores de Portovelo enfrentan problemas significativos que dificultan su competitividad en el mercado internacional, la falta de tecnología avanzada y prácticas agrícolas modernas limita la capacidad de producción y la eficiencia, la infraestructura inadecuada impide la expansión al igual que la mejora de las operaciones, por otro lado, la falta de información sobre normativas internacionales y técnicas de producción sostenible restringe la capacidad de los productores para cumplir con los estándares de calidad exigidos por mercados como el alemán, abordar estos desafíos es crucial para asegurar un posicionamiento exitoso en el mercado internacional.

El problema científico se formula como: ¿Cómo lograr el posicionamiento de panela granulada de la Asociación de cañicultores autónomos del altiplano Orense 15 de septiembre “ASOCAÑALORO” del cantón Portovelo a través de las estrategias complementarias de *clústers* hacia el mercado alemán en el 2024?

El objeto de estudio se centra en las estrategias de clúster para el posicionamiento de panela granulada del cantón Portovelo en el mercado alemán. Las causas del problema incluyen

la deficiente capacidad de producción, falta de información y capacitación, métodos artesanales y falta de infraestructura adecuada, y escasez de financiamiento.

El objetivo general de la investigación es elaborar estrategias complementarias de clúster para el logro de el posicionamiento de la panela granulada de la asociación de cañicultores autónomos del altiplano Orense 15 de septiembre “ASOCAÑALORO” del cantón Portovelo en el mercado alemán en el 2024.

Históricamente, la comercialización de panela en Ecuador ha sido una actividad clave, evolucionando con el tiempo, la implementación de clústeres ha demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar la competitividad y eficiencia en diversos sectores económicos, los antecedentes conceptuales incluyen la caracterización gnoseológica de estrategias de clúster, que examina las bases epistemológicas y teóricas de estas estrategias, se analizan las estrategias complementarias que pueden maximizar la efectividad de los clústeres, como el fortalecimiento de cadenas de valor y alianzas estratégicas, el estudio de la formación y desarrollo de clústeres destaca su impacto en la competitividad e innovación, mientras que el comercio exterior explora cómo estas estrategias pueden facilitar el acceso a mercados internacionales.

Si se implementan estrategias complementarias basadas en la estructuración de *clusters* con enfoque en el fortalecimiento de la cadena de valor y que resuelvan la contradicción entre la necesidad de modernizar la producción y la limitada capacidad de inversión de los pequeños productores, entonces se logra el posicionamiento de la panela granulada del cantón Portovelo en el mercado alemán en 2024.

La presente investigación tiene como objetivos específicos identificar los principales factores que influyen en la gestión comercial dentro de un clúster y cómo han cambiado con el tiempo, definir los principales conceptos gnoseológicos aplicados a la teoría de estrategias de clúster, determinar las principales barreras y oportunidades para la exportación de panela granulada de Portovelo al mercado alemán, identificar fortalezas y debilidades dentro del clúster productivo de ASOCAÑALORO, con el fin de determinar qué aspectos requieren mejoras para garantizar un posicionamiento sólido en el mercado alemán, evaluar el modelo de clúster como estrategia de fortalecimiento del sector panelero, considerando su impacto en la optimización de procesos, diferenciación del producto y acceso a mercados internacionales, analizar la percepción de los expertos sobre la adecuación de los principios teóricos en los que se basan las estrategias complementarias de clúster.

Para esta investigación se emplearán diversos métodos, entre los teóricos se utilizarán los métodos histórico-lógico, inductivo-deductivo, analítico-sintético, abstracción-concreción, Los métodos empíricos incluyen el estudio de documentos, entrevistas y encuestas, complementados por análisis estadístico y matemático de los datos recogidos.

El proyecto permitirá evaluar la capacidad de producción y las mejoras necesarias en infraestructura y tecnología para optimizar los procesos de producción y comercialización de la panela granulada en Portovelo, se clarificarán roles dentro del clúster y se promoverá la cooperación entre productores, procesadores y exportadores, el análisis del mercado alemán identificará las preferencias del consumidor, facilitando el posicionamiento del producto, los resultados proporcionarán una base empírica sólida, permitiendo tomar decisiones informadas que mejoren la competitividad y capacidad exportadora, consolidando la reputación de la panela como un producto de alta calidad y aumentando su rentabilidad económica.

Las conclusiones esperadas indican que las estrategias de clúster son efectivas para mejorar la competitividad y capacidad exportadora de la panela granulada, se recomienda la implementación de mejoras tecnológicas y de infraestructura, así como la formación de alianzas estratégicas dentro del clúster para fortalecer la cadena de valor, es crucial la capacitación continua de los productores en prácticas agrícolas modernas y normativas internacionales. Estas acciones no solo mejorarán la calidad del producto, sino que también facilitarán su acceso a mercados exigentes como el alemán, asegurando un crecimiento sostenible y rentable para los productores de Portovelo.

El trabajo se estructura en capítulos que abordan la revisión teórica y contextual, el análisis de la situación actual, el desarrollo de estrategias, y la implementación y evaluación de estas.

## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

### 1.1 Evolución de la gestión comercial en la Implementación de estrategias de clúster para lograr el Posicionamiento de la panela granulada del cantón Portovelo hacia el mercado alemán.

La evolución de los clústeres ha sido de suma importancia para el desarrollo económico y la competitividad de diversas regiones a nivel mundial, los clústeres, definidos como concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular, son aquellas entidades que permiten a las organizaciones aprovechar las ventajas de la proximidad física y la colaboración mutua (Porter M. E., 1990).

Alfred Marshall, en su obra seminal *Principles of Economics* (1890) , dio entrada al concepto de economías de aglomeración, argumentando de esta manera que se refiere a la proximidad geográfica de empresas en una misma industria que podría generar beneficios significativos de manera monetaria, Marshall identificó tres ventajas principales de la concentración industrial se inicia con la creación de un mercado laboral especializado, seguido de la facilidad para la transmisión de conocimientos y la creación de un mercado para proveedores especializados, estos factores no solo nos ayudan a la mejora de la eficiencia, también reducen costos y fomentan un entorno propicio para la innovación y el desarrollo tecnológico (Marshall, 1890).

Marshall observó que las empresas agrupadas en un área podían compartir una fuerza laboral que ayuden a la mejora de habilidades específicas y conocimientos avanzados, lo que reducía los costos de contratación y capacitación, al igual nos menciona que , la proximidad física facilitaba la difusión de ideas y tecnologías, acelerando de esta manera el proceso de innovación, por otro lado la disponibilidad de proveedores especializados también permitía a las empresas reducir costos y mejorar la calidad de sus productos, creando un círculo que fomenta el crecimiento de desarrollo industrial (Marshall, 1890).

Michael Porter revitalizó y expandió el concepto de clústeres en su libro *The Competitive Advantage of Nations* (1990), proporcionando de esta manera un marco teórico más amplio y adaptado a las condiciones contemporáneas, Porter dio la definición a los clústeres denominándolos como concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que compiten y colaboran en un campo particular, la opinión de Porter fue que los clústeres no solo fomentan la competitividad y la productividad, sino que también juegan un papel crucial en la innovación y el desarrollo económico regional (Porter M. E., 1990).

Porter introdujo el modelo del "Diamante de la Competitividad", que identifica cuatro determinantes clave de la ventaja competitiva nacional: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas de apoyo, la estrategia, estructura, rivalidad de las empresas, los clústeres, según Porter, permiten que estas determinantes interactúen de manera más efectiva, creando un entorno dinámico que impulsa la mejora continua y la innovación (Porter M. E., 1990).

Como menciona para las Fernández Rodríguez (2008), empresas que optan por competir en base a costos bajos, es crucial acompañar esta estrategia con esfuerzos significativos en diferenciación de productos, esto puede incluir aspectos como servicios personalizados, capacidades distintivas de su personal y actividades promocionales innovadoras, todo orientado a destacarse frente a competidores internacionales que ofrecen productos similares.

En Ecuador, la implementación de clústeres ha sido igualmente significativa en el comercio, particularmente en sectores agrícolas y agroindustriales, un ejemplo destacado es el modelo de clúster empresarial aplicado en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, específicamente en el cantón La Concordia, para la exportación de chocolates aptos para diabéticos, este ejemplo de clúster ha permitido no solo mejorar la calidad y el valor agregado del chocolate producido, sino también elevar los estándares de vida de los productores locales al fomentar la productividad y la competitividad Benítez López (2023).

En Ecuador, el gobierno ha reconocido el potencial de los clústeres para fortalecer sectores clave de la economía, incluyendo la producción agrícola, la implementación de clústeres se ha convertido en una estrategia fundamental para mejorar la competitividad y productividad de productos agrícolas como la panela granulada, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, ha desarrollado diversas iniciativas que apoyan la formación de clústeres en distintas regiones del país, integrando esfuerzos del sector público y privado para impulsar el desarrollo económico sostenible.

Como lo menciona el Ministerio de Agricultura y Ganadería, en su artículo publicado acerca del apoyo brindado a las PYMES, se ha llevado a cabo la capacitación de productores locales, estas capacitaciones están diseñadas para mejorar las habilidades técnicas y el conocimiento de los productores sobre prácticas agrícolas sostenibles y tecnologías innovadoras, la formación incluye técnicas avanzadas de cultivo, manejo eficiente de recursos naturales y adopción de métodos de producción que cumplen con los estándares internacionales

de calidad y sostenibilidad, este enfoque no solo incrementa la calidad de la panela granulada, sino que también promueve la sostenibilidad ambiental y social en las comunidades agrícolas (MPCEIP, 2023).

La adopción de tecnologías avanzadas en los procesos de producción de la panela granulada permite a los productores mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la calidad del producto final, esta innovación incluye el uso de maquinaria moderna para el procesamiento de la caña de azúcar, sistemas de riego eficientes, y técnicas de cultivo que mejoran el rendimiento y la calidad del producto, estas tecnologías no solo aumentan la productividad, sino que también ayudan a los productores a cumplir con los requisitos de sostenibilidad y calidad que demandan los mercados internacionales (MAG, 2024).

## **1.2 Caracterización gnoseológica de estrategias de clúster.**

### **1.2.1 Estrategias Complementarias**

Las estrategias complementarias son enfoques o métodos que se integran, se apoyan mutuamente para fortalecer las capacidades y recursos de una empresa, creando sinergias que aumentan su competitividad y eficiencia, estas estrategias permiten a las organizaciones adaptarse a cambios en el entorno externo, aprovechar nuevas oportunidades de mercado y mejorar su rendimiento general.

Capó-Vicedo (2011), enfatiza que las alianzas estratégicas juegan un papel fundamental al permitir a las empresas acceder a recursos y conocimientos que no están disponibles internamente, mejorando así su capacidad competitiva.

Pineda-Ospina (2020), nos menciona que la gestión del conocimiento es esencial para el éxito de las estrategias complementarias, ya que permite a las empresas aprovechar la experiencia y las mejores prácticas internas.

La combinación de las perspectivas de Capó-Vicedo (2011) y Pineda-Ospina (2020), revela una visión más completa de cómo las empresas pueden optimizar sus estrategias complementarias, las alianzas estratégicas proporcionan acceso a recursos externos valiosos, mientras que la gestión del conocimiento asegura que estos recursos y las mejores prácticas internas se utilicen de manera efectiva, no obstante, para que estas estrategias sean verdaderamente efectivas, las empresas deben superar desafíos significativos asociados con la integración de alianzas y la implementación de sistemas de gestión del conocimiento.

La clave del éxito radica en la capacidad de las empresas para gestionar tanto sus alianzas estratégicas como sus sistemas de gestión del conocimiento de manera integrada y

coherente, esto implica no solo seleccionar socios adecuados y gestionar las relaciones con cuidado, sino también desarrollar una infraestructura interna que facilite el flujo y la aplicación del conocimiento, la combinación efectiva de estos enfoques puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible en un entorno global complejo y competitivo.

### **1.2.2 Clusters**

Un cluster es un grupo de entidades/participantes que cooperan colectivamente: empresas, instituciones de investigación, unidades administrativas e instituciones del entorno empresarial, que se centran en objetivos comunes, ideas y objetivos, generando nuevo valor añadido y sinergias que aumentan la productividad y aportan otros beneficios económicos adicionales.

Armenteros-Piedra et al., (2024), la formación de clústeres es un elemento esencial para el desarrollo económico, político y científico de regiones específicas. Los autores argumentan que la capacidad de desarrollar políticas dirigidas a fomentar la transferencia de ventajas económicas, productivas y tecnológicas propias de los clústeres resulta en una mayor capacidad científica y tecnológica, lo cual impulsa la innovación, factores como la proximidad a proveedores de alta calidad, la disponibilidad de mano de obra con las competencias requeridas por las empresas y la posibilidad de realizar proyectos conjuntos entre empresas competidoras son elementos que fomentan el desarrollo de clústeres como plataformas de competitividad para las industrias y las regiones.

Aguirre et al., (2023), indican que la competencia percibida por las empresas dentro de un clúster incrementa su inclinación a buscar fuentes de conocimiento más diversas. Esto se debe a la necesidad de estas empresas de conectar la competencia percibida en la industria con las opciones estratégicas de ubicación. Los autores subrayan la importancia del conocimiento para el desarrollo y fortalecimiento de los clústeres a nivel industrial, superando así la idea de que un clúster se define únicamente por su espacio físico o su ubicación estratégica.

Según los autores, ambas ofrecen perspectivas complementarias y valiosas sobre los clústeres. enfatizan la importancia de las políticas estratégicas y la cooperación para el desarrollo de clústeres.

### **1.2.3 Ciclo de Vida de los Clusters**

Capó-Vicedo (2011), describe en su artículo el ciclo de vida de los *clusters* en cuatro etapas, las cuales detallan la evolución de un *cluster* desde su creación hasta su posible declive.

**Etapa embrionaria:** En esta fase inicial, el *cluster* está en sus primeras fases de formación, los elementos que pueden dar origen a un *cluster* incluyen innovaciones tecnológicas, nuevas inversiones en infraestructura o la existencia de un entorno favorable para el desarrollo de nuevas actividades empresariales, esta etapa está marcada por un bajo número de empresas, pero con un potencial de crecimiento si las condiciones adecuadas (como el capital humano y las infraestructuras) se desarrollan a tiempo, aquí, las empresas pueden ser pioneras en su sector, con productos o servicios innovadores que todavía no han sido replicados por otros.

**Etapa de crecimiento:** En este punto, el cluster ha alcanzado un nivel de desarrollo en el que los mercados han madurado lo suficiente como para atraer tanto imitadores como nuevos competidores, los negocios se han expandido y empiezan a formar relaciones entre sí, estableciendo redes de colaboración, alianzas y un mercado más competitivo, en esta fase, las empresas del cluster están mejorando sus productos o servicios, incrementando su capacidad de producción, y los actores clave dentro del cluster comienzan a ser más visibles en el mercado global, además, las economías de escala comienzan a jugar un papel fundamental, lo que impulsa aún más la competitividad de las empresas.

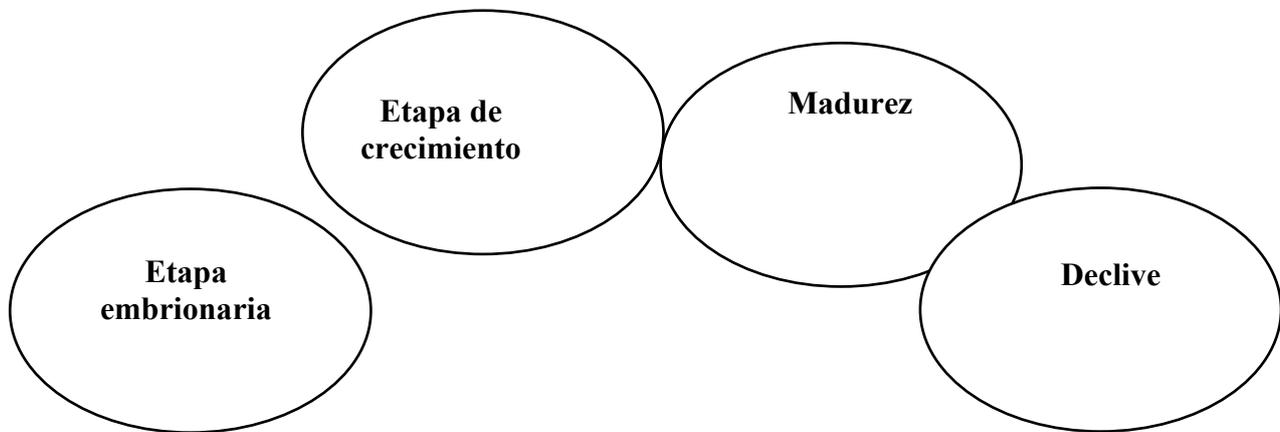
**Madurez:** En la etapa de madurez, los productos o servicios del cluster se han estandarizado y los procesos productivos han alcanzado un alto nivel de eficiencia, en esta fase, los costos de producción suelen disminuir debido a la optimización de procesos y la mejora en la cadena de suministro, a medida que la competencia se intensifica, entran al mercado más imitadores que ofrecen productos o servicios similares, la innovación puede desacelerarse, ya que las empresas han alcanzado un nivel de estabilidad y los márgenes de beneficio tienden a reducirse, en este punto, las empresas deben buscar nuevas formas de diferenciarse, ya sea a través de la calidad, el servicio al cliente o nuevas tecnologías.

**Declive:** Finalmente, el clúster puede entrar en una fase de declive, especialmente si no se adapta a los cambios del mercado o no se actualiza tecnológicamente, los productos que una vez fueron innovadores se vuelven obsoletos debido a la aparición de alternativas más efectivas, eficientes o de menor costo, los competidores de fuera del clúster, o incluso otros sectores, pueden reemplazar los productos o servicios del clúster original, las empresas dentro

del clúster pueden enfrentar dificultades económicas, lo que puede llevar a la reducción de la inversión, la salida de actores importantes o incluso la desaparición del clúster, es importante señalar que en esta fase, los productos o servicios del clúster pueden ser desplazados por otras innovaciones tecnológicas o por la evolución de las demandas de los consumidores.

### ***Ilustración 1***

Ciclo de Vida de los Clusters



Elaboración: *Autoras*

#### **1.2. 4 posicionamiento**

El posicionamiento es una estrategia clave en el marketing que busca establecer una imagen o identidad distintiva en la mente del público objetivo, diferenciándose de los competidores, este concepto no solo se refiere a cómo se percibe un producto o servicio, sino también a cómo se destaca en el mercado, con el fin de ocupar un lugar claro y deseable en la percepción del consumidor, el posicionamiento permite a las empresas crear valor al atraer a segmentos específicos de clientes mediante una propuesta única y diferenciada.

Según Urbina (2020), el posicionamiento es el proceso de diseñar la oferta de una empresa para que ocupe un lugar claro y ventajoso en la mente del mercado objetivo. Esto implica una profunda comprensión del público objetivo y la creación de una propuesta de valor que resuene con sus necesidades y deseos, distinguiéndose de la competencia.

Por otro lado, Álvarez López et al., (2023) argumentan que el posicionamiento efectivo requiere un enfoque en la percepción del consumidor. Sostienen que, en un entorno de mercado saturado, es crucial que las empresas logren establecer una percepción única en la mente del consumidor, lo que puede garantizar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Además, Galarza et al., (2021), la importancia de la adaptación continua del posicionamiento en la era digital. En un entorno donde la información se difunde rápidamente y las tendencias cambian con frecuencia, es esencial que las empresas utilicen herramientas digitales para monitorizar y ajustar su posicionamiento en tiempo real, asegurando que sigan siendo relevantes y competitivas.

La conceptualización del posicionamiento, tal como se describe en los trabajos de Urbina (2020), Álvarez et al., (2023), Galarza et al., (2021), abarca desde la creación inicial de una propuesta de valor diferenciada hasta la adaptación continua en un entorno digital. Mientras que Sánchez y Fernández se centran en el diseño de la oferta, García y Rodríguez enfatizan la importancia de la percepción del consumidor, Martínez y Pérez incorporan la dimensión digital, subrayando la necesidad de flexibilidad y ajuste constante para mantener una posición competitiva, la integración de estos enfoques comprende el proceso de posicionamiento, resaltando la necesidad de una estrategia coherente y adaptable para lograr y mantener una posición favorable en la mente de los consumidores.

### **1.2.5 Comercio Exterior**

El comercio internacional abarca todas las actividades comerciales y mercantiles que facilitan el intercambio de bienes, servicios y tecnologías entre diferentes países. Estas actividades están sujetas al cumplimiento de normativas y legislaciones específicas, y se pueden llevar a cabo mediante acuerdos regulados por instituciones internacionales responsables de su regulación. Además, esta investigación se centra en analizar las nuevas tendencias del comercio exterior, incluyendo el comercio electrónico internacional, como parte integral de su objetivo.

Según Petrovici (2022), el comercio exterior se define como el intercambio de bienes y servicios entre diversas naciones y regiones, enfocándose en las transacciones comerciales transfronterizas y las normativas que las regulan, por otro lado, el comercio internacional abarca un espectro más amplio de interacciones económicas y comerciales entre países, no limitándose solo al intercambio de bienes y servicios, sino también incluyendo flujos de capital, transferencia de tecnología y movilidad laboral.

Según Aranibar-Ramos & Quispe-Ambrocio (2023), el comercio exterior se refiere a la actividad comercial que se desarrolla más allá de las fronteras nacionales, y por lo tanto está regulada por diversas legislaciones, normativas, prácticas comerciales, modalidades de

transporte, opciones de financiamiento, así como por instituciones y acuerdos internacionales de los países participantes.

En relación con las definiciones propuestas por Petrovici (2022) y Aranibar-Ramos & Quispe-Ambrocio (2023), sobre el comercio exterior, se observa una claridad conceptual en ambos enfoques respecto al intercambio de bienes y servicios entre países y las regulaciones que lo rigen. Petrovici enfatiza la importancia de las transacciones comerciales transfronterizas y su marco normativo específico, mientras que Aranibar-Ramos & Quispe-Ambrocio amplía esta perspectiva al incluir aspectos adicionales como legislaciones específicas, prácticas comerciales, y la influencia de acuerdos internacionales. Ambos enfoques proporcionan una base sólida para entender la complejidad y la diversidad de factores que influyen en el comercio internacional y exterior, ofreciendo así una perspectiva comprehensiva para futuros análisis y estudios en el campo.

### **1.2.6 Comercialización**

La comercialización se define como el conjunto de actividades y procesos dirigidos a facilitar la transferencia de bienes y servicios desde los productores hasta los consumidores finales. Involucra la planificación, ejecución y control de diversas estrategias como la investigación de mercado, la promoción, la distribución y la fijación de precios, con el objetivo de satisfacer las necesidades y deseos del mercado objetivo, generar valor para los clientes y capturar valor para la empresa o entidad que comercializa los productos o servicios.

Según Praveena & Balajee (2024), la comercialización implica la formulación de estrategias de mercado que aborden las necesidades y preferencias de los consumidores, adaptándose constantemente a las condiciones cambiantes del entorno empresarial.

Franco Yoza et al., (2022), argumentan que el marketing digital se ha convertido en una herramienta esencial para conectar con el público objetivo y adaptar las estrategias comerciales a las tendencias emergentes.

Flores Gavilanes (2019), describe que los canales de comercialización comprenden las actividades económicas que facilitan el movimiento de bienes y servicios desde su origen hasta su destino final, dentro de un marco legal e institucional establecido. En su forma más básica, implica intercambios directos entre productores y consumidores. En contextos más complejos, abarca desde los factores de producción que influyen en las decisiones estratégicas.

La comercialización, como se describe en los trabajos de Praveena & Balajee (2024) , Franco Yoza et al., (2022), Flores Gavilanes (2019), es un campo amplio que integra múltiples dimensiones, desde la adaptación estratégica hasta la implementación de herramientas digitales y la consideración de marcos legales. Los enfoques de Praveena & Balajee (2024) y Franco Yoza et al., (2022), se complementan al abordar la necesidad de adaptación en un mercado en constante cambio, con Franco Yoza et al., (2022) aportando una perspectiva más contemporánea sobre el papel del marketing digital. En contraste, Flores Gavilanes (2019), ofrece una visión más estructural y tradicional, centrándose en los canales de comercialización y el impacto de los factores de producción en la estrategia de comercialización, la integración de estos enfoques proporciona una visión más completa del proceso de comercialización, destacando la necesidad de una adaptación continua y una comprensión profunda de las herramientas y normativas involucradas.

### **1.3 Análisis de la situación actual del Posicionamiento de la panela granulada del cantón Portovelo hacia el mercado alemán.**

El posicionamiento de la panela granulada del cantón Portovelo en el mercado alemán requiere un enfoque integral que tome en cuenta tanto las características de producción local como las exigencias del mercado internacional, la producción de panela en la parroquia Morales, dentro de Portovelo, ha sido identificada como una actividad de gran potencial, especialmente cuando se evalúa su viabilidad financiera mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), estos indicadores han demostrado que la producción de derivados de caña de azúcar, incluyendo la panela granulada, puede ser económicamente viable y competitiva en el mercado de exportación Maticurema (Maticurema, 2019).

En contraste, la producción industrializada, que utiliza tecnología avanzada, permite aumentar la eficiencia y la consistencia del producto final, aspectos cruciales para competir en mercados como el alemán, la industrialización, que incluye el uso de molinos de alta presión y sistemas automatizados, no solo permite una mayor producción en menos tiempo, sino que también asegura una calidad constante, un requisito indispensable para ingresar y mantener presencia en mercados internacionales exigentes (Super Panela, 2023).

Para mejorar el posicionamiento de la panela granulada de Portovelo en Alemania, sería necesario considerar la modernización de las técnicas de producción, incorporando tecnología que permita aumentar la capacidad y eficiencia, sin sacrificar la calidad artesanal que distingue

al producto. Esto no solo mejoraría la competitividad en términos de costos y volúmenes de producción, sino que también alinearía mejor el producto con las expectativas del mercado.

### **1.3.1 Requisitos de Calidad y Preferencias del Mercado Alemán para la Panela Granulada**

Para comprender de mejor manera la situación actual del posicionamiento de la panela granulada del Cantón Portovelo en el mercado alemán, es fundamental comprender y cumplir con los requisitos específicos de calidad al igual que con las expectativas de los consumidores alemanes, estos consumidores son exigentes es por esto que valoran mucho la precisión al igual que la transparencia en la información proporcionada en los productos que compran.

Los productos alimenticios en Alemania deben cumplir con el Reglamento 1169/2011 de la UE, que exige etiquetas claras y completas en alemán, estas etiquetas deben incluir información sobre ingredientes, valores nutricionales, alérgenos, y deben ser fácilmente legibles para evitar cualquier tipo de confusión que pueda resultar en sanciones regulatorias (Translation, 2024).

La producción de panela granulada debe seguir estrictas buenas prácticas de manufactura, desde la cosecha de la caña de azúcar hasta el almacenamiento y empaquetado del producto final, cada paso debe cumplir con normativas sanitarias y de calidad internacionales para asegurar la seguridad del producto, estas prácticas aseguran que el producto sea seguro para el consumo y mantenga su calidad durante todo el proceso de producción.

El mercado alemán también tiene una alta valoración por los productos ecológicos y de comercio justo, obtener certificaciones como las etiquetas orgánicas puede mejorar significativamente la aceptación y posicionamiento de la panela granulada en Alemania, proporcionando a los consumidores una garantía de la calidad y sostenibilidad del producto (Diario del exportador, 2023).

El empaque es otro aspecto crucial, debe cumplir con la legislación alemana sobre reciclaje y protección del medio ambiente, específicamente con la Ley de Empaques (VerpackG), que exige que los materiales sean reciclables y que se manejen adecuadamente los desechos, además los consumidores alemanes prefieren productos que muestren claramente su procedencia y método de producción, lo cual añade valor al ser transparentes sobre el origen y el proceso de fabricación del producto (Translation, 2024)

En esta región existe una gran preocupación por la salud y la seguridad alimentaria, lo que hace vital que los productos como la panela granulada indiquen claramente cualquier información sobre alérgenos y valores nutricionales.

### **1.3.2 Principales Países Competidores en la Exportación de Panela Granulada hacia Alemania**

Para posicionar exitosamente la panela granulada del cantón Portovelo en el mercado alemán, es crucial entender la competencia actual y adoptar estrategias que permitan mejorar la competitividad de Ecuador, según datos obtenidos de Trade Map, los principales países competidores en la exportación de panela granulada hacia Alemania en 2023 son Costa Rica, Ecuador, Paraguay, Países Bajos y Filipinas. Costa Rica lidera las exportaciones de panela granulada hacia Alemania, con un valor importado de 736 mil USD y una participación del 20% en las importaciones alemanas (ITC, 2024).

La capacidad de Costa Rica para mantener una posición dominante se debe a la alta calidad de su producto y a prácticas sostenibles que han sido reconocidas internacionalmente, es importante destacar que Ecuador posee un valor importado de 538 mil USD y una participación del 15.2%, sigue siendo un competidor fuerte, pero debe superar ciertos desafíos para aumentar su cuota de mercado.

Paraguay y Países Bajos también son competidores significativos, con valores importados de 390 mil USD y 355 mil USD, respectivamente. Paraguay ha logrado posicionarse mediante la mejora de prácticas agrícolas y el cumplimiento de normativas internacionales, mientras que los Países Bajos actúan como redistribuidores clave en Europa, beneficiándose de su infraestructura logística avanzada. Filipinas, aunque con una menor cantidad importada, destaca por la alta calidad y el valor unitario de su panela, lo que le permite competir en segmentos premium del mercado (ITC, 2024).

Para que Ecuador pueda mejorar su posición en el mercado alemán, se deben considerar varias medidas estratégicas, la mejora de procesos productivos mediante la adopción de tecnologías avanzadas y prácticas agrícolas modernas es de suma importancia, esto incluye el uso de molinos de alta presión, sistemas automatizados de clarificación y evaporadores eficiente, estas mejoras pueden aumentar la eficiencia y la calidad de la producción, alineándose con las expectativas del mercado alemán, que valora la consistencia y la alta calidad del producto.

Obtener certificaciones como las etiquetas orgánicas y de comercio justo es crucial, ya que los consumidores alemanes valoran altamente la sostenibilidad y la calidad, proporcionando una ventaja competitiva significativa, fomentar la cooperación dentro de clústers permite optimizar recursos y compartir mejores prácticas, las iniciativas de clústers, respaldadas por el gobierno ecuatoriano, pueden facilitar la implementación de mejores prácticas agrícolas y la promoción de modelos de negocio sostenibles, esto no solo aumentará la competitividad a nivel internacional, sino que también ayudará a cumplir con los estrictos estándares de calidad y sostenibilidad del mercado Alemán.

Es vital que los productos cumplan con el Reglamento 1169/2011 de la UE, que exige etiquetas claras y completas en alemán, incluyendo información sobre ingredientes, valores nutricionales y alérgenos, cumplir con estas normativas ayudará a evitar sanciones regulatorias y aumentará la confianza de los consumidores alemanes en la panela granulada de Ecuador.

### **1.3.3 Estrategias Gubernamentales y Clústeres para el Posicionamiento de la Panela Granulada en el Mercado Alemán.**

Es crucial destacar el papel estratégico que juegan las políticas gubernamentales y las iniciativas de desarrollo regional en Ecuador, cabe mencionar que el gobierno ecuatoriano ha identificado a la panela como un producto emblemático con potencial para la exportación, especialmente hacia mercados europeos como el alemán.

En el Artículo dado por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca denominado Estrategia Nacional de Competitividad, nos menciona que las iniciativas de clústers constituyen esfuerzos organizados y coordinados que promueven una colaboración efectiva entre el sector público y el sector privado, este enfoque colaborativo no solo facilita la resolución de desafíos comunes, sino que también impulsa la competitividad a nivel local e internacional, posicionando a Ecuador como un actor relevante en el mercado global, estas estrategias no solo buscan fortalecer las capacidades locales en términos de innovación y tecnología aplicada a la producción de panela, sino también asegurar el cumplimiento de estándares internacionales de comercialización y certificación, aspectos cruciales para la penetración exitosa en el mercado alemán (MPCEIP, 2023).

La cooperación dentro de los clusters permite la optimización de recursos, la implementación de mejores prácticas agrícolas y la promoción de modelos de negocio sostenibles, la experiencia acumulada en otros sectores y regiones del Ecuador sugiere que

estos enfoques colaborativos pueden generar un impacto significativo en la competitividad y la rentabilidad de los productos agrícolas en los mercados globales (MPCEIP, 2023).

### **1.3.4 La ventaja competitiva de los clústers**

La implementación de clústeres en el comercio internacional se ha consolidado como una estrategia esencial para la planificación del marketing global, esta táctica, cuando es adoptada con compromiso por parte de la dirección empresarial, se basa en el desarrollo de modelos de negocio específicos que buscan conferir a las empresas una ventaja competitiva sustancial en sus mercados, esta ventaja se manifiesta en la capacidad de ofrecer precios competitivos sin comprometer la calidad, un aspecto cada vez más valorado en los mercados de altos ingresos donde los proveedores asiáticos, con menores costos de producción, representan una fuerte competencia (Hill, 2010).

Históricamente, la reflexión sobre cómo la ubicación geográfica influye en la competencia se ha centrado en la minimización de costos dentro de economías nacionales cerradas, la ventaja competitiva se valoraba en términos de factores de producción o economías de escala, no obstante, la dinámica de la competencia actual se orienta hacia la innovación y la diferenciación estratégica, existen factores como la mayor integración de países en la economía global, la eficiencia en los mercados de factores y la reducida competencia por estos recursos han cambiado el panorama, haciendo que las relaciones estrechas con compradores, proveedores y otras instituciones se conviertan en catalizadores clave de innovación.

El propósito fundamental de un clúster es maximizar la competitividad y el éxito empresarial aprovechando las oportunidades que surgen en redes y cadenas de valor de productos. El éxito de las empresas no solo radica en sus esfuerzos individuales, las condiciones macroeconómicas o las reglas del mercado, sino también en el entorno colaborativo en el que operan la principal ventaja de los clústeres radica en su capacidad para potenciar la competitividad tanto de las empresas individuales como de la región en la que se ubican. Esto se debe a las relaciones interempresariales que influyen positivamente en los cuatro componentes del "diamante" de Porter, que explican la ventaja competitiva de las naciones y las regiones (Benítez, 2012).

Al operar dentro de áreas geográficas específicas, los clústeres facilitan la identificación y el fortalecimiento de los factores de competitividad, permitiendo a las empresas no solo

responder de manera más efectiva a los desafíos del mercado globalizado, sino también innovar y diferenciarse estratégicamente en un entorno competitivo en constante evolución.

### **1.3.5 Ventajas de Alemania como potencial destino de exportación.**

Alemania tiene uno de los mercados más grandes y dinámicos para productos orgánicos en Europa, teniendo como resultado que el 38% de los consumidores alemanes prefiere productos orgánicos, lo que refleja un mercado robusto para productos naturales y sostenibles como la panela granulada., este interés en productos más saludables se refleja en la disposición de los consumidores alemanes a pagar un precio premium por alimentos que ofrecen beneficios adicionales para la salud (Solution, 2024).

Uno de los principales países consumidores de productos orgánicos en Europa es Alemania, la certificación orgánica de la panela no solo incrementa su atractivo, sino que también asegura su competitividad en un mercado donde la demanda por productos orgánicos está en constante crecimiento , los consumidores valoran altamente las prácticas sostenibles y están dispuestos a apoyar productos que garanticen una producción ecológica y responsable , en este aspecto se brinda a los productores ecuatorianos una excelente oportunidad para posicionar su panela en un mercado que premia la sostenibilidad y la calidad, la panela, al ser producida generalmente por pequeños agricultores bajo sistemas de comercio justo, puede captar significativamente la atención de estos consumidores, la trazabilidad y la garantía de condiciones laborales justas son elementos que incrementan el atractivo de la panela en el mercado alemán (Solution, 2024).

Basándonos en la diversificación del mercado es una estrategia clave para Ecuador, datos obtenidos de Trade Map, nos muestran que las exportaciones de panela ecuatoriana a Alemania han experimentado variaciones, pero se espera que continúen aumentando debido al creciente interés por productos naturales, a pesar de representar solo el 3% de las exportaciones de panela de Ecuador en términos de toneladas, el valor FOB es significativo y refleja un precio competitivo , esto, combinado con la robustez económica de Alemania y los acuerdos comerciales existentes entre la Unión Europea y Ecuador, facilita el acceso al mercado alemán y proporciona ventajas arancelarias que incrementan la competitividad de la panela ecuatoriana en este mercado (ITC, 2024).

### **1.3.6 Políticas de clúster en Alemania**

En Alemania, las políticas de clúster han adoptado un enfoque notablemente estratégico para estimular la innovación y fortalecer la competitividad internacional a través de la competencia Leading-Edge Cluster Competition (LECC), este programa busca dinamizar el potencial económico regional, con el objetivo de reforzar el crecimiento, crear o asegurar empleos, y elevar el perfil de Alemania como un centro de innovación y actividad empresarial.

Como lo menciona Rothgang (2019), el LECC se enfoca en la selección y financiación de clústeres que demuestran un alto potencial para la innovación y el liderazgo tecnológico, se lleva a cabo a través de un proceso competitivo que evalúa iniciativas de clúster en varias rondas, apoyándose en un jurado independiente que juzga las propuestas según su capacidad de contribuir al avance tecnológico y económico tanto a nivel regional como global, a través de su enfoque en la intensificación de las redes de contactos y la movilización de inversiones en investigación y desarrollo I+D, el programa ha logrado incrementar significativamente la visibilidad de las regiones participantes, estimular las actividades de investigación y desarrollo, y mejorar la competitividad internacional de los clústeres.

Estas políticas de clúster son ejemplos destacados de cómo estrategias bien diseñadas pueden facilitar avances significativos en la competitividad y la capacidad de innovación de las regiones, las experiencias del presente programa ofrecen lecciones valiosas para otras regiones y sectores que buscan mejorar su posicionamiento en mercados globales a través de estrategias similares, como el caso de la exportación de panela granulada desde el Cantón Portovelo hacia el mercado alemán en 2024, ya que esta iniciativa considera un enfoque de clúster para mejorar su competitividad, utilizando las lecciones aprendidas del LECC y fomentado la cooperación estratégica y el desarrollo tecnológico en el sector de la panela (Rothgang, 2019).

### 1.3.7 Análisis de Exportaciones de Panela Granulada de Ecuador a Alemania en 2023.

**Tabla 1**

*Exportaciones de Panela Granulada de Ecuador a Alemania en 2023*

<b>Importadores</b>	<b>Valor exportado en 2019</b>	<b>Valor exportado en 2020</b>	<b>Valor exportado en 2021</b>	<b>Valor exportado en 2022</b>	<b>Valor exportado en 2023</b>
<b>Mundo</b>	1.201	1.261	1.494	1.344	1.210
<b>España</b>	455	444	658	704	688

<b>Alemania</b>	323	151	376	576	271
<b>Estados Unidos de América</b>	10	28	102	19	225
<b>Chile</b>	20				25
<b>Países Bajos</b>	0				1
<b>Perú</b>	28	40	20	45	
<b>Colombia</b>	365	599	280		
<b>Italia</b>	0		57		

*Nota: Fuente Trade Map (2024)*

El análisis de los datos de exportación de panela granulada de Ecuador a Alemania para el año 2023 revela varios aspectos importantes sobre la competitividad y las barreras que enfrentan los exportadores ecuatorianos en este mercado, el valor exportado de panela granulada de Ecuador a Alemania en 2023 fue de 271 mil USD, representando el 22,4% de las exportaciones ecuatorianas de este producto. Esta cifra posiciona a Alemania como el segundo mercado más importante para la panela granulada ecuatoriana, después de España, que representa el 56,9% de las exportaciones (ITC, 2024).

La tasa de crecimiento de los valores exportados a Alemania entre 2019 y 2023 fue del 10% anual, y la cantidad exportada creció un 13% anual, sin embargo, entre 2022 y 2023, los valores exportados disminuyeron en un 53%, lo que indica desafíos recientes en el mercado alemán, posiblemente debido a cambios en la demanda, barreras comerciales o mayor competitividad de otros proveedores, esta tendencia decreciente requiere atención para identificar y mitigar los factores subyacentes.

De acuerdo a los datos obtenidos Alemania ocupa la posición 15 en términos de importancia relativa como socio importador de panela granulada, con una participación del 0,6% en las importaciones mundiales ,esta posición refleja un nicho de mercado con alta competencia, lo que hace necesario implementar estrategias diferenciadas para aumentar la cuota de mercado ,a pesar de los bajos aranceles enfrentados por Ecuador (0,12%), los costos adicionales relacionados con logística y normativas deben gestionarse para mantener la competitividad en precio y calidad (ITC, 2024).

### **1.3.8 Influencia de los clusters en la Mejora de Barreras para la Competitividad Internacional**

Los clústeres pueden generar mejoras significativas en la productividad y competitividad de las empresas al aprovechar las economías de escala y facilitar la colaboración entre los participantes , en el contexto actual, la cadena de suministro de la panela granulada enfrenta varios desafíos que limitan su competitividad en el mercado internacional , la presencia de múltiples intermediarios incrementa los costos y reduce la competitividad del producto ecuatoriano en comparación con productos similares de otros países, estos costos adicionales y son reflejados en el precio final, dificultando la penetración en nuevos mercados y el mantenimiento de la participación en mercados existentes, lo que representa una barrera significativa para los productores locales.

Según el análisis realizado por Delgado (2020),se demostró que los clústeres promueven un ambiente propicio para la innovación, ya que tienen como beneficio principal la capacidad de fomentar la implementación de nuevas estrategias , cuando las empresas colaboran estrechamente, generan el intercambio de ideas y la transferencia de tecnología, lo que impulsa el desarrollo de nuevos productos y procesos, resultando en una mayor competitividad internacional ,está innovación no solo mejora la calidad de los productos, sino que también permite a las empresas adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado global .

Por otro lado Hameed (2021) , menciona que al facilitar la colaboración y compartir recursos entre empresas, pueden ser un mecanismo crucial para superar las barreras iniciales al enfrentarse a competidores globales, mejorando así la competitividad internacional de las empresas locales , esto se alinea con la estrategia de utilizar clústeres para mejorar la eficiencia y competitividad de la industria de panela granulada en el contexto de su exportación hacia mercados internacionales, como el Alemán.

Otro aspecto importante a mencionar es que tienen una influencia significativa en la mejora de la infraestructura y la logística, formando así aspectos críticos para la competitividad internacional, las inversiones conjuntas en infraestructura permiten reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro, la proximidad geográfica de los miembros del clúster facilita la optimización logística, reduciendo los tiempos de entrega y mejorando la capacidad de respuesta a las demandas del mercado , esto es esencial para

competir eficazmente en mercados internacionales como el alemán, donde la rapidez y la eficiencia son fundamentales (Enright, 2019).

### **1.3.9 Asociación de Cañicultores Autónomos del Altiplano Orense y la Influencia de la Implementación de las Estrategias Complementarias de Clúster**

La Asociación de Cañicultores Autónomos del Altiplano Orense "15 de Septiembre" (ASOCAÑALORO) es un grupo dedicado de 43 productores que, con esfuerzo y compromiso, han sostenido la tradición de producir panela granulada en el cantón Portovelo, esta asociación no solo se centra en la producción, sino que también promueve la cooperación y el desarrollo sostenible entre sus miembros, fortaleciendo el tejido social de la comunidad, las estrategias de clúster implican la colaboración estrecha entre los miembros de la asociación, compartiendo conocimientos, recursos y mejores prácticas para mejorar la producción y comercialización de la panela granulada, estas estrategias buscan no solo aumentar la eficiencia y la calidad del producto, sino también preparar a los productores para competir en un mercado internacional exigente como el alemán.

A través de la implementación de estas estrategias, los miembros de ASOCAÑALORO se beneficiarán de diversas formas, la optimización de los procesos de producción y empaque permitirá a los productores cumplir con los altos estándares de calidad y normativas del mercado alemán, abriendo nuevas oportunidades de exportación, incrementando los ingresos y mejorando la estabilidad económica de las familias involucradas, además, también contribuirán a mejorar la capacidad de producción, permitiendo a los cañicultores manejar mayores volúmenes y responder de manera más efectiva a la demanda del mercado.

El enfoque de clúster fomentará un ambiente de cooperación y apoyo mutuo entre los cañicultores, ya que, al trabajar juntos, los miembros podrán enfrentar desafíos comunes de manera más efectiva, compartir innovaciones y técnicas modernas, y acceder a capacitaciones que mejoren sus habilidades y conocimientos, esta colaboración no solo fortalecerá a cada productor individualmente, sino que también consolidará la posición de en el mercado internacional.

Con una visión compartida y un compromiso colectivo, los productores podrán transformar sus prácticas y alcanzar nuevos niveles de competitividad, las estrategias de clúster proporcionarán el marco necesario para que la asociación no solo sobreviva, sino que

prospere en el mercado global, llevando la panela granulada de Portovelo a nuevas alturas y asegurando un futuro sostenible para todos sus miembros.

### **1.3.10 Principales aportes logísticos en la exportación de panela granulada hacia Alemania mediante estrategias complementarias de clúster.**

Los clústeres logísticos representan una estrategia eficiente para reducir costos operativos y mejorar la competitividad de los productores, especialmente en sectores agroindustriales. Según Guamán & Orbe (2024), la concentración geográfica de empresas dentro de un clúster permite aprovechar economías de escala y aumentar la eficiencia de la cadena de suministro, esto se traduce en una reducción de costos operativos de hasta un 20%, principalmente debido a la consolidación de envíos, la optimización del uso de infraestructura y la planificación eficiente de rutas.

En mercados internacionales como Alemania, los costos promedio para el transporte marítimo de contenedores de 20 pies hacia puertos clave, como Hamburgo, rondan los \$3,000 por contenedor, sin embargo, al coordinar envíos conjuntos entre empresas del clúster, es posible optimizar la capacidad de carga de los contenedores, este enfoque no solo disminuye el costo por unidad transportada, sino que también reduce los costos totales por envío entre \$500 y \$700. La colaboración en el uso de transporte terrestre hacia puertos también genera ahorros adicionales al maximizar la ocupación de vehículos y reducir viajes vacíos.

Otra de las principales ventajas de los clústeres logísticos es la capacidad de cumplir con regulaciones ambientales más estrictas, como las establecidas por la Organización Marítima Internacional (OMI) para la reducción de emisiones de azufre en el transporte marítimo, la consolidación de cargas y el uso de rutas optimizadas no solo disminuyen costos, sino también la huella de carbono de las operaciones logísticas, ayudando de esta manera a la sostenibilidad del clúster y la percepción de los consumidores en mercados que valoran los estándares ecológicos (Soto et al., 2024).

Como menciona Polanco et al., (2023), los clústeres fomentan la colaboración entre productores, transportistas y operadores logísticos, entre ellos están los acuerdos conjuntos para compartir infraestructura, como almacenes o centros de distribución, pueden reducir significativamente los costos de almacenamiento y mejorar los tiempos de entrega, también se pueden negociar tarifas más competitivas con transportistas gracias al aumento en el volumen de envíos consolidado.

Una vez determinado los factores primordiales de los procesos logísticos podemos afirmar que la optimización de la cadena de suministro en la exportación de panela granulada de ASOCAÑALORO hacia Alemania, representa una vía clave para mejorar la competitividad y la eficiencia operativa, el uso de tecnologías avanzadas y la colaboración entre actores del clúster no solo permite reducir costos operativos, sino también aumentar la visibilidad en tiempo real de los envíos y mejorar la planificación de rutas, estas estrategias, al estar alineadas con las mejores prácticas internacionales, abren nuevas oportunidades para fortalecer la presencia de ASOCAÑALORO en mercados internacionales, como el alemán, y contribuyen al crecimiento sostenible del sector agrícola Ecuatoriano.

### **1.3.11 Análisis de Encuesta realizada la Asociación de Cañicultores Autónomos del Altiplano Orense “Asocañaloro”**

La encuesta realizada a 8 miembros de la Asociación de Cañicultores Autónomos del Altiplano Orense “Asocañaloro” del Cantón Portovelo permitió identificar varios elementos clave sobre la situación actual y las perspectivas de la producción de panela granulada, así como las oportunidades y desafíos para posicionarla en el mercado alemán, en primer lugar se evidenció que la mayoría de los productores son hombres con una experiencia significativa en la producción de caña de azúcar, con un 50% de los encuestados teniendo más de 10 años en el sector, lo que nos muestra una base de conocimiento sólida en el proceso productivo, aunque también pone de manifiesto la necesidad de modernización y adopción de nuevas tecnologías.

El desafío principal identificado por los encuestados es la limitada capacidad de producción para satisfacer la demanda, especialmente en mercados internacionales, esto está relacionado con el uso de métodos tradicionales de producción, que representan el 62.5% de las prácticas, lo que dificulta una mayor escalabilidad, a pesar de ello, se observa un interés en la modernización, ya que el 37.5% de los productores emplea métodos semi-tecnificados, para superar estas limitaciones, los encuestados señalan que se requiere acceso a maquinaria, financiamiento, y capacitación continua en nuevas técnicas de producción y control de calidad.

En cuanto al proceso de certificación, los productores no realizan ninguna certificación formal de calidad, lo que podría ser un obstáculo significativo para acceder a mercados internacionales como el alemán, que exige altos estándares de calidad, sin embargo el 62.5% implementa controles de higiene durante la producción al igual que algunos realizan

análisis de laboratorio, la falta de un sistema formal de certificación de calidad podría dificultar la aceptación del producto en mercados con requisitos estrictos, como el alemán.

Por otro lado se pudo observar la existencia de varias barreras para posicionar la panela granulada en el mercado internacional, entre las principales barreras, los productores mencionaron los altos costos de exportación, la falta de contactos o intermediarios, y el desconocimiento del producto en mercados internacionales, factores que afectan directamente la competitividad del producto en el extranjero, fue de esta manera que el 87.5% de los encuestados reconoció que una estrategia de clúster podría mejorar el acceso a mercados internacionales, destacando la importancia de la colaboración en áreas como financiamiento, capacitación, y la mejora de procesos productivos y de calidad.

Los productores también identificaron la necesidad de recibir apoyo en certificaciones internacionales y la mejora en los procesos de producción y calidad para facilitar su incursión en mercados internacionales, es por esto que el 87.5% considera que las certificaciones y normativas internacionales son clave para el éxito en la exportación, mientras que el 75% destacó la importancia de contar con acceso a financiamiento, la capacitación en procesos de exportación también fue mencionada como un área crucial de apoyo, ya que el 50% de los productores solo recibe capacitación una vez al año, y en muchos casos, nunca.

En lo que respecta a las sugerencias para mejorar el proceso de exportación, los productores señalaron la necesidad de brindar mejor sustentación económica para los productores, así como de mayor apoyo hacia el sector productivo ecuatoriano, un 62.5% expresó que sería beneficioso mejorar las estrategias competitivas y proporcionar más información y ayuda tecnológica a los productores, lo que podría potenciar la competitividad de la panela granulada en mercados internacionales.

Se concluye que la encuesta representa tanto desafíos como oportunidades, los productores están conscientes de las barreras existentes para acceder al mercado alemán, como los costos de exportación y la falta de certificaciones de calidad, pero también reconocen el potencial de los clústeres y la colaboración como estrategias clave para superar estas dificultades, se requiere una inversión en capacitación, modernización de la producción, acceso a financiamiento, y mejoras en la infraestructura para que la panela granulada del cantón Portovelo logre posicionarse con éxito en el mercado alemán, con la implementación de estrategias, se podrían abrir nuevas oportunidades para la exportación y consolidación de la panela granulada como un producto competitivo en mercados internacionales.

### **1.3.12 La cadena de valor local**

La cadena de valor local es un enfoque que detalla las actividades y procesos necesarios para transformar recursos locales en productos o servicios que llegan al consumidor final, generando beneficios económicos, sociales y ambientales dentro de una región específica, según Porter (1990), el concepto de cadena de valor se centra en descomponer las actividades de una organización para identificar dónde se crea valor, destacando que estas actividades no se limitan al interior de la empresa, sino que se extienden a proveedores y distribuidores, este modelo se adapta al contexto local al aprovechar los recursos, conocimientos y capacidades endógenas.

En el ámbito agrícola, las cadenas de valor locales permiten fortalecer la producción mediante la optimización de procesos como la cosecha, el procesamiento, la comercialización y la distribución, como señala Kogut (1984), una cadena de valor bien desarrollada facilita la identificación de oportunidades para agregar valor en cada etapa del proceso productivo, lo que resulta en productos más competitivos y de mayor calidad, en el caso de la panela granulada de Portovelo, este enfoque integra procesos tradicionales con innovaciones tecnológicas, permitiendo que los productos locales se alineen con estándares internacionales de calidad y sostenibilidad (Ministerio de Agricultura, 2024).

Las cadenas de valor locales promueven el desarrollo sostenible al dinamizar la economía regional, generar empleo y preservar las tradiciones productivas, según Arguello (2019), la articulación estratégica de actores dentro de la cadena permite mejorar la cooperación, fortalecer la competitividad y maximizar el impacto económico, en mercados internacionales como el alemán, la integración de certificaciones orgánicas y trazabilidad de los productos representa un paso clave para garantizar la aceptación y satisfacción del consumidor (Statista, 2023).

## **CAPITULO 2. MATERIALES Y MÉTODOS**

En este capítulo se describen los materiales y métodos utilizados en la investigación sobre el posicionamiento de panela granulada del cantón Portovelo hacia el mercado alemán en el 2024. Se abordan el tipo de investigación y el enfoque metodológico, especificando la población y muestra, así como los métodos teóricos y empíricos aplicados, también, se presentan los posibles resultados alcanzados, proporcionando una base para entender la estructura y fundamentos de la investigación.

### **2.1. Tipo De Investigación.**

El tipo de investigación relacionada con el posicionamiento de la panela granulada del cantón Portovelo hacia el mercado alemán en el 2024 según su finalidad es aplicada, ya que se enfoca en resolver un problema práctico dentro del contexto comercial, según su objetivo gnoseológico es explicativa, porque busca detallar, describir las características y fenómenos asociados, según su contexto es de campo, porque implica la recolección de datos directamente en el entorno donde se desarrollan las actividades de la producción de panela granulada, según el control de las variables es no experimental, porque no se manipularán las variables de estudio de manera directa, sino que se observarán y analizarán en su estado natural para comprender su influencia según orientación temporal es longitudinal, ya que se seguirá a lo largo del tiempo para analizar los cambios , las tendencias y según su nivel de generalidad estudia una situación específica.

### **2.2 Paradigma**

Dentro del marco de esta investigación, el enfoque metodológico adoptado es el paradigma cuantitativo, desde un punto de vista pragmática; este enfoque se ha seleccionado debido a su capacidad para proporcionar una medida objetiva y numérica de los datos, lo cual es esencial para cuantificar el impacto de la implementación de estrategias de clúster en el posicionamiento de panela granulada del cantón Portovelo hacia el mercado Alemán , a través de este paradigma, se pretende recoger datos específicos, susceptibles de ser analizados estadísticamente, para evaluar la capacidad de producción, la infraestructura disponible y la cooperación entre productores; este método permite una interpretación más estructurada y una generalización más amplia de los resultados, facilitando así la identificación de tendencias y patrones que pueden ser cruciales para la toma de decisiones estratégicas y la mejora de la competitividad y cuota de mercado del producto en el mercado alemán.

### **2.3 Población y Muestra:**

#### **Población**

La población de nuestro estudio incluye a 16 socios de la Asociación de Cañicultores Autónomos del Altiplano Orense "15 de Septiembre" (ASOCAÑALORO) ubicada en el cantón Portovelo, esta asociación agrupa a productores de panela granulada en la región.

#### **Método de Muestreo**

Para este proyecto se ha seleccionado el muestreo no probabilístico, este método se utiliza cuando se seleccionan sujetos que están fácilmente disponibles y dispuestos a participar en el estudio, en lugar de elegir una muestra que represente a toda la población de manera estadística, este enfoque es práctico cuando existen limitaciones de tiempo y recursos.

### **Muestra**

Para la obtención de la muestra se dio uso al muestreo no probabilístico, seleccionando a los socios que estén disponibles y dispuestos a participar en el estudio, este método es práctico debido a las limitaciones de tiempo y recursos, y permite obtener una visión rápida y útil sobre la producción y exportación de la panela granulada.

Dado que el muestreo no probabilístico no busca representar estadísticamente a la población completa, se opta por una muestra de aproximadamente el 55% de la población total, resultando en una muestra de 8 socios.

### **Materiales**

Se han recopilado 25 artículos científicos de fuentes como Dialnet, Redalyc y Scielo, y 6 informes de sitios web especializados en comercio exterior. Estos materiales se seleccionaron por su relevancia en la exportación de panela granulada, estrategias de posicionamiento y competitividad en el mercado alemán, las publicaciones científicas proporcionan teorías y estudios previos sobre clústeres e internacionalización, mientras que los informes complementan con estadísticas actualizadas y análisis de tendencias del mercado y normativas internacionales.

## **2.4. Métodos Teóricos**

### **2.4.1 Método Histórico-Lógico**

Se utilizará el método histórico-lógico para analizar la evolución de la producción y comercialización de panela granulada en Portovelo. Esto permitirá entender el impacto de las estrategias de clúster en la internacionalización, utilizando informes históricos y estudios de caso sobre la evolución de los clústeres.

### **2.4.2 Método Inductivo-Deductivo**

Este método ayudará a analizar cómo las estrategias de clúster afectarán la competitividad y posicionamiento de la panela en el mercado alemán, formulando hipótesis a partir de datos empíricos y teorías existentes. Se utilizarán encuestas y artículos académicos sobre estrategias de clúster.

### **2.4.3 Método Analítico-Sintético**

Se aplicará para descomponer los procesos de producción y comercialización, identificando sus elementos clave y cómo interactúan. Esto permitirá recomendaciones precisas para mejorar la competitividad, se emplearán diagramas de flujo y estudios de eficiencia operativa.

### **2.4.4 Método de Abstracción-Concreción**

Este método permitirá determinar la evolución de las estrategias de posicionamiento y comercialización de la panela granulada del cantón Portovelo en relación con las exportaciones de panela ecuatoriana hacia el mercado alemán, comparándolas con las estrategias implementadas por otros países productores. Se caracterizará gnoseológicamente el proceso de comercialización internacional de la panela, con énfasis en la gestión de posicionamiento y marketing, tanto de los productos ecuatorianos como de los competidores en el mercado alemán. Se valorará la situación actual de las exportaciones de panela granulada del cantón Portovelo en comparación con otros productos similares provenientes de países competidores.

Además, se fundamentará teóricamente la evolución de las estrategias de posicionamiento, utilizando las mejores prácticas de los clústeres exportadores. Se elaborarán estrategias específicas de posicionamiento basadas en las características del producto, con el fin de optimizar la visibilidad y competitividad de la panela granulada ecuatoriana. Finalmente, se aplicarán estas estrategias y se valorará su incidencia en el proceso de comercialización internacional, analizando cómo las estrategias complementarias de clúster impactan en el posicionamiento exitoso de la panela en el mercado alemán, frente a otros competidores.

### **2.4.5 Método Sistémico**

Este método estructurará las estrategias de clúster, asegurando que todas las decisiones estén fundamentadas en un análisis riguroso. Se utilizarán estudios sobre la dinámica y cooperación dentro de clústeres.

## **2.5 Métodos Empíricos**

Para esta investigación, el estudio de documentos se erige como el método empírico esencial, permitiendo un análisis detallado de materiales escritos y registros que arrojan luz sobre la producción, exportación y estrategias de clúster en el contexto de la panela granulada, desde informes sectoriales y estudios de mercado, hasta registros operativos y análisis de casos relevantes, esta técnica se empleará para desentrañar patrones y perspectivas clave, asegurando

que las conclusiones se asienten sobre una base empírica sólida y reflejen prácticas reales en el cantón Portovelo y el mercado alemán.

Los materiales utilizados incluyen informes sectoriales proporcionados por instituciones locales y nacionales, que detallan la situación actual de la producción y posicionamiento de panela granulada en Ecuador, también se emplearon estudios de mercado específicos sobre el mercado alemán, identificando las preferencias del consumidor, tendencias de consumo y requisitos normativos, también se analizaron datos recogidos mediante encuestas a productores, exportadores y expertos en comercio exterior, esta información cualitativa complementó los datos cuantitativos, ofreciendo una visión integral de los desafíos y oportunidades en el proceso de internacionalización.

## **2.6 Métodos Estadísticos**

La metodología empírica principal de este estudio será el análisis documental, a través del cual se revisará la literatura científica, informes de mercado, estudios previos y normativas relevantes. Este enfoque permitirá identificar las tendencias emergentes y los factores clave que influyen en la industria.

Además, se incorporará el criterio de expertos para recoger y analizar las expectativas de profesionales en comercio exterior. Este paso facilitará la validación de los hallazgos prácticos, asegurando que las estrategias propuestas estén alineadas con las realidades del mercado y las demandas internacionales.

Para el análisis de los datos obtenidos mediante los métodos empíricos, se aplicará el método matemático porcentual. Este enfoque permitirá presentar los datos de manera clara y comprensible, facilitando su interpretación y la comparación de los resultados.

## **CAPÍTULO 3 RESULTADOS**

El presente capítulo realizaremos la respectiva fundamentación de nuestro aporte práctico utilizado en la investigación al igual que se elaborará estrategias complementarias.

### **3.1 Fundamentación teórica del aporte práctico**

En el país el cultivo de caña y la producción de panela granulada representa una importante actividad económica en la que beneficia a muchas familias de las zonas rurales, en

el cantón Portovelo la Asociación de Cañicultores Autónomos del Altiplano Orense "ASOCAÑALORO", se posiciona como un actor destacado en este sector, con el potencial comercializable en el país lo que facilita alcanzar el mercado internacional , como potencial destino tenemos a Alemania que es uno de los más exigentes a nivel internacional.

Sin embargo, en la actualidad el sector productor de panela enfrenta retos significativos relacionados con la competitividad, la capacidad productiva y el cumplimiento de normativas internacionales, estas limitaciones dificultan su acceso y permanencia en mercados extranjeros , es por esto que se vuelve crucial el diseño de estrategias complementarias basadas en clústeres, que integren a los diferentes actores del proceso productivo para fortalecer su competitividad y aprovechar oportunidades en mercados como el Alemán.

Según Benavides (2019), los clústeres permiten a los productores colaborar en la creación de ventajas competitivas al coordinar recursos y capacidades, estas estrategias tienen como propósito diferenciarse en el mercado, mejorar la eficiencia en los procesos y garantizar la sostenibilidad del producto, entre sus características principales se destacan, procesadores y comercializadores, promoviendo sinergias para afrontar desafíos comunes.

- **Flexibilidad:** Permite a los miembros del clúster adaptarse a los cambios en las demandas del mercado y las regulaciones internacionales.
- **Valor agregado:** A través de certificaciones como orgánico y comercio justo, se posiciona el producto como una opción sostenible y de alta calidad en el mercado internacional.
- **Optimización de procesos:** Busca reducir costos mediante la especialización y el aprovechamiento de recursos compartidos, como maquinaria y conocimientos técnicos.

En este contexto, Paez & Jimenez (2021), destacan que los clústeres son una herramienta efectiva para maximizar la ventaja competitiva de un sector, especialmente cuando están orientados a aprovechar los recursos locales, mejorar la calidad de los productos y facilitar el acceso a mercados internacionales, en el caso de la panela granulada, esta ventaja puede lograrse mediante la implementación de prácticas modernas de cultivo, procesos innovadores de producción y el desarrollo de empaques que resalten las cualidades del producto, por otro lado, los clústeres fortalecen la capacidad de las empresas para enfrentar las cinco fuerzas competitivas del mercado, como lo señalan en su artículo científico de Praveena & Balajee ( 2024), al trabajar de manera colaborativa, los miembros de un clúster pueden

superar barreras de entrada, reducir los costos de producción y negociar mejores condiciones comerciales, consolidando su posición en el mercado.

Es por esto que las estrategias de clúster deben operar como un sistema integrado, en el que cada actor desempeña un rol esencial para garantizar la competitividad y sostenibilidad del sector, esto incluye desde la capacitación de los cañicultores hasta la adopción de tecnologías avanzadas y la implementación de campañas de marketing en el mercado alemán.

### **3.1.1 Estrategias de clústeres para el posicionamiento**

Para describirlo de mejor manera, pudimos llegar al análisis que las estrategias de clúster son fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas en mercados internacionales, estas estrategias fomentan la colaboración entre empresas de un mismo sector o región, permitiéndoles aprovechar sinergias y fortalecer su presencia en mercados clave.

Enfocándonos en la Asociación de Cañicultores Autónomos del Altiplano Orense 15 de Septiembre “ASOCAÑALORO,” la implementación de estrategias de clúster puede ser decisiva para posicionar la panela granulada en el mercado alemán, como mencionamos anteriormente, una de las principales ventajas de los clústeres es la innovación continua, según un estudio sobre la competitividad en empresas, un tercio de las organizaciones considera que la clave de su competitividad reside en la innovación constante y en estrategias de producción efectivas (Fava Neves, 2024).

Para los productores de panela el fomentar la innovación tanto en procesos productivos como en los de calidad puede lograr una diferenciación notable en el producto en el mercado Internacional, si hablamos de la planificación y gestión estratégica dentro de un clúster se menciona que suelen considerarse esenciales para mejorar la competitividad, la implementación de métodos de planificación y gestión estratégica en los sistemas productivos permite a las empresas adaptarse a las demandas del mercado y optimizar sus procesos (Sanchez et al., 2022).

Las estrategias de competitividad se caracterizan por la adopción de prácticas que nos ayuda a facilitar la entrada y consolidación hacia el mercado Internacional, asegurando que la producción y comercialización de panela granulada cumpla con los estándares internacionales y las preferencias de los consumidores (Fava Neves, 2024).

Finalmente, mencionamos que la unión de dos o más productores de panela logran formar la cooperación y desarrollo de estrategias conjuntas en un clúster permitiendo de esta manera a las pequeñas y medianas empresas enfrentar los desafíos del mercado internacional,

con ayuda de la adaptación, el aprendizaje continuo y el monitoreo del entorno, procesos que requieren cooperación y el desarrollo de estrategias que ayuden e impulsen a los comerciantes a lograr sus objetivos.

### **3.2 Elaboración del aporte práctico**

Como nos menciona la revista *Basque Cluster* (2024), el modelo PEC (Planteamiento Estratégico de Clúster) sirve como una herramienta fundamental para estructurar y optimizar las relaciones colaborativas dentro de un clúster empresarial, permitiendo mejorar la competitividad, fomentar la innovación y fortalecer la cadena de valor local, este enfoque estratégico tiene como objetivo principal coordinar las capacidades y recursos de las empresas participantes, promoviendo acciones conjuntas que resulten en beneficios mutuos y en un impacto positivo tanto a nivel local como internacional.

Según Porter (1990), una estrategia de fortalecimiento de la cadena de valor local se define como el conjunto de actividades interrelacionadas que una organización implementa para generar un valor distintivo en sus productos o servicios, enfocándose en la eficiencia de los procesos, la innovación y el fortalecimiento de las capacidades internas y externas, este planteamiento se centra en mejorar su competitividad y posicionarse estratégicamente en mercados locales e internacionales. Por otro lado, Guamán y Orbe (2024), enfatizan que el fortalecimiento de las cadenas de valor permite integrar ventajas comparativas nacionales con ventajas competitivas empresariales, lo que genera un impacto significativo en la economía local y global.

En este apartado, se empleará un enfoque basado en estrategias complementarias de clúster, alineadas con el modelo PEC, con énfasis en el fortalecimiento de la cadena de valor local, este modelo busca consolidar acciones estratégicas y colaborativas dentro del clúster, fomentando la integración de capacidades y recursos que contribuyan a la mejora de la competitividad empresarial y al posicionamiento de la panela granulada en mercados internacionales, con un énfasis particular en el mercado alemán, la estructura utilizada estará fundamentada en los principios teóricos y metodológicos descritos por Flores et al., (2022) en su esquema de análisis de articulación productiva, así como en las recomendaciones planteadas por Castillo (2021), en el estudio de los clústeres y su impacto en la mejora de las cadenas de valor. Estas referencias permitirán realizar un análisis integral, incorporando enfoques funcionales, espaciales y estratégicos que potencien las capacidades del clúster en su conjunto.

### **3.2.1 Estrategia complementaria de clústeres basada en la estructura del PEC con enfoque en el fortalecimiento de la cadena de valor local**

#### **3.2.1.1 Diagnóstico de la situación actual**

En esta fase, se realizará un diagnóstico integral sobre las capacidades locales en la producción y exportación de panela granulada y las características del mercado alemán, identificando fortalezas, debilidades y barreras. Este análisis será la base para definir lineamientos estratégicos, empleando estrategias complementarias de clúster con el modelo PEC, enfocado en fortalecer la cadena de valor local y lograr un posicionamiento competitivo en el mercado alemán.

##### **➤ Análisis del cantón Portovelo**

#### **Diagnóstico de la producción de panela granulada en Portovelo**

El cantón Portovelo tiene como característica principal su tradición agrícola, especialmente destacándose en la producción de caña de azúcar y la elaboración artesanal de panela granulada, este producto tiene un alto valor nutritivo y es especialmente demandado por consumidores que buscan alternativas naturales y orgánicas, según datos del Ministerio de Agricultura (2024), Portovelo tiene una producción estimada de 5.000 toneladas anuales de panela, lo que representa aproximadamente el 10% de la producción nacional de panela en Ecuador, sin embargo, las limitaciones tecnológicas y la falta de infraestructura moderna para el procesamiento y empaquetado de la panela impiden que se cumpla con los estándares internacionales de calidad y certificación requeridos para acceder a mercados más competitivos internacionalmente, como el alemán.

Como se mencionó antes, a pesar de su potencial productivo, los pequeños productores de Portovelo enfrentan serias dificultades debido a la escasa implementación de tecnologías avanzadas en el cultivo de caña y la fabricación de la panela, la producción sigue estando basada en métodos tradicionales, que limitan la eficiencia y la escalabilidad Palacios et al.,(2021). Según el Informe de la Cámara nacional de panela (2023), los productores de Portovelo enfrentan una tasa de crecimiento anual del 2% en su producción debido a la falta de acceso a financiación y capacitación sobre nuevas técnicas agrícolas.

La panela granulada de Portovelo se destaca por su carácter natural, sin aditivos ni conservantes, lo que la hace una opción atractiva para mercados que priorizan la sostenibilidad y los productos orgánicos, en el 2023, el 68% de los consumidores alemanes mostró preferencia por alimentos orgánicos, lo que presenta una oportunidad para la panela ecuatoriana (Statista, 2023), no obstante, la mayoría de los productores de Portovelo aún no cuentan con

certificaciones internacionales como la certificación orgánica o el sistema de trazabilidad de los productos, lo que representa una barrera significativa para acceder a mercados exigentes como el alemán, la adopción de estas normativas y estándares es crucial para garantizar la calidad del producto y satisfacer los requisitos del mercado internacional (Ministerio de Agricultura, 2024).

### **Condiciones de la cadena de valor local y la necesidad de articulación de clústeres productivos:**

El sistema de comercialización de la panela en Portovelo carece de una red estructurada de colaboración entre productores, procesadores y exportadores, lo que afecta la eficiencia de la cadena de valor, como lo menciona el análisis del Ministerio de Agricultura (2024), la falta de infraestructura adecuada para el almacenamiento y procesamiento de la caña limita la capacidad de los productores para mejorar la calidad y presentación de la panela, también los costos de transporte de la panela hacia las ciudades principales y los puertos de exportación incrementan significativamente el costo final del producto, reduciendo la competitividad que poseen los pequeños productores tanto a nivel nacional como internacional. La implementación de un modelo de clúster podría ser una solución efectiva para superar estos desafíos, al fomentar la colaboración entre los diferentes actores de la cadena de valor, según el informe de la Cámara Nacional de Comercio Exterior (2022), los clústeres productivos permiten una optimización de los recursos, una mejora en la calidad del producto y un aumento en la competitividad de los productores locales, para ello es de suma importancia la capacitación en estándares internacionales y el acceso a nuevos canales de financiamiento.

#### **➤ Análisis del Mercado Alemán**

##### **Tendencia de consumo en Alemania.**

El mercado alemán es uno de los más exigentes y sofisticados a nivel mundial, especialmente cuando se trata de alimentos orgánicos y productos con altos estándares de calidad y sostenibilidad, en los últimos años, Alemania ha consolidado su posición como líder en el consumo de productos orgánicos, lo que representa una oportunidad única para la exportación de productos como la panela granulada de Portovelo, no obstante, este mercado también presenta desafíos principalmente debido a sus estrictas regulaciones de calidad, la competencia internacional y los costos logísticos elevados, la clave para ingresar y posicionarse exitosamente en el mercado alemán será la adaptación a sus normativas y el cumplimiento de

sus requisitos de sostenibilidad y trazabilidad, además de la diferenciación del producto frente a otros competidores establecidos en la región.

Como nos menciona un estudio de Statista (2023), el 78% de los consumidores alemanes prefiere adquirir productos con certificaciones de sostenibilidad y comercio justo, mientras tanto el 56% de los compradores está dispuesto a pagar hasta un 20% más por productos con estas certificaciones, lo que resalta la oportunidad de posicionar la panela orgánica y sostenible en este mercado, si nos referimos a la normativa alemana, se menciona que exige etiquetas que detallen el origen, métodos de producción y composición de los productos alimenticios. Según Food Safety Authority of Germany (2022), el 88% de los consumidores verifica el etiquetado antes de adquirir productos nuevos, lo que subraya la importancia de implementar sistemas de trazabilidad y certificación.

Alemania lidera el mercado europeo de alimentos orgánicos, con un crecimiento anual promedio del 9% desde 2018 fue en el 2023, que las ventas de productos orgánicos alcanzaron los 15.300 millones de euros, representando un 28% del total del mercado europeo, la panela granulada, como producto orgánico, tiene un potencial significativo para capitalizar este segmento en crecimiento, por otro lado, un informe de Euromonitor International (2023), destaca que los consumidores alemanes buscan alimentos que no contengan conservantes ni aditivos artificiales, este perfil de consumo coincide con las características intrínsecas de la panela granulada de Portovelo, lo que podría fortalecer su aceptación en el mercado alemán.

#### **Estadísticas sobre el mercado potencial de la panela en Alemania:**

Como se mencionó anteriormente el mercado alemán es uno de los más exigentes en cuanto a calidad de productos alimenticios, en el 2023, Alemania importó más de 1.000 toneladas de azúcar y panela orgánica, posicionándose como un mercado clave para los productos naturales y orgánicos, de acuerdo con Pro Ecuador (2023), la demanda de productos orgánicos ha crecido en un 9% anual, y se espera que esta tendencia continúe, representando una oportunidad significativa para el posicionamiento de la panela granulada de Portovelo, sin embargo, como se dijo anteriormente, la falta de certificaciones orgánicas y el cumplimiento de las normativas de la Unión Europea limitan el acceso de la panela ecuatoriana a este mercado altamente competitivo.

En los últimos años, Alemania ha consolidado su posición como líder en el consumo de productos orgánicos, lo que representa una oportunidad única para la exportación de productos como la panela granulada de Portovelo, es por ello que este mercado también presenta desafíos, principalmente debido a sus estrictas regulaciones de calidad, la competencia internacional y los costos logísticos elevados, la clave para ingresar y posicionarse exitosamente en el mercado alemán será la adaptación a sus normativas y el cumplimiento de sus requisitos de sostenibilidad y trazabilidad, además de la diferenciación del producto frente a otros competidores establecidos en la región.

### **3.2.1.2 Análisis de la situación actual**

#### **Análisis Externo**

En 2023, Costa Rica lideró las exportaciones de azúcar de caña en estado sólido hacia Alemania con un valor de \$736 mil, superando a Ecuador, que exportó \$526 mil, este liderazgo de Costa Rica puede explicarse por la calidad del producto, que probablemente cumple con los estrictos estándares de la Unión Europea, y por posibles acuerdos comerciales que reducen aranceles, favoreciendo su competitividad en el mercado alemán, además la capacidad logística de Costa Rica, junto con una tradición consolidada en la producción de azúcar, le permite mantener una posición destacada, aunque en 2022 sus exportaciones cayeron significativamente respecto a 2021, en 2023 muestran una recuperación notable, indicando un fortalecimiento en su participación comercial con Alemania.

Por otro lado, Ecuador ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, pasando de exportar apenas \$35 mil en 2020 a \$526 mil en 2023, este incremento puede atribuirse a la diversificación de sus mercados de exportación y posibles mejoras en su infraestructura productiva, a pesar de que su volumen de exportaciones aún es menor que el de Costa Rica, Ecuador está consolidándose como un proveedor importante para Alemania, factores como la estabilidad política y comercial, junto con esfuerzos para mejorar la calidad del azúcar y cumplir normativas internacionales, han sido claves en este crecimiento, la tendencia positiva de Ecuador sugiere un interés por fortalecer su presencia en mercados europeos, destacando como un actor competitivo en la región.

#### **Tabla 2**

*Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Alemania*

<b>Exportadores</b>	<b>Valor importado en 2019</b>	<b>Valor importado en 2020</b>	<b>Valor importado en 2021</b>	<b>Valor importado en 2022</b>	<b>Valor importado en 2023</b>
<b>Mundo</b>	6.186	4.800	6.199	4.256	3.533
<b>Costa Rica</b>	712	661	1.246	526	736
<b>Ecuador</b>	209	35	291	423	538
<b>Paraguay</b>	392	481	359	147	390
<b>Países Bajos</b>	890	691	813	381	355
<b>Filipinas</b>	546	657	778	797	334
<b>Colombia</b>	544	231	274	351	292
<b>Austria</b>	274	107	86	133	269
<b>Bélgica</b>	183	181	194	214	237
<b>Brasil</b>	721	812	580	507	184
<b>Perú</b>	71	86	85	116	83
<b>Cuba</b>	849	524	1.079	325	60
<b>Israel</b>	0	0			22
<b>India</b>	261	6	7	11	19
<b>Italia</b>	4	0	0	4	4
<b>Eslovaquia</b>	8	7	7	7	3
<b>Francia</b>	135	214	188	0	1
<b>Guatemala</b>	2	0			1
<b>Japón</b>	2	0	1	3	1
<b>Taipei Chino</b>	0	3	4		1
<b>Polonia</b>	0	0	47		1

<b>Portugal</b>	0	0		0	1
<b>Estados Unidos de América</b>	7	2	70	2	1
<b>Afganistán</b>	0	0	5	2	
<b>Australia</b>	0	0	1		
<b>Bulgaria</b>	0	3			
<b>China</b>	1	0			
<b>República Checa</b>	165	0			
<b>Guyana</b>	0	0	28		
<b>Hungría</b>	0	14	39		
<b>Mauricio</b>	17	0	2		
<b>España</b>	0	0		296	
<b>Suecia</b>	83	1			
<b>Trinidad y Tobago</b>	0	0		2	
<b>Reino Unido</b>	110	84	15	9	

*Nota: Fuente Trade Map (2024)*

➤ **Análisis Interno**

**Tabla 3**

*Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
-------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del Producto</li> <li>• Producción Ecológica y Sostenibilidad</li> <li>• Experiencia Local en Producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos Comerciales Internacionales</li> <li>• Crecimiento del Mercado</li> <li>• Preferencias por Productos Éticos y de Comercio Justo</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura logística limitada</li> <li>• Desconocimiento del producto</li> <li>• Capacidad de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia Internacional</li> <li>• Desafíos en la Certificación de Calidad y Normativas Europeas</li> <li>• Altos Costos Logísticos y Barreras de Entrada</li> </ul>

*Elaborado: Las Autoras*

La panela granulada ecuatoriana tiene un gran potencial en el mercado alemán debido a su calidad, producción ecológica y las crecientes tendencias de consumo saludable, las oportunidades que presenta el mercado alemán, especialmente en productos orgánicos y alternativos al azúcar, junto con los acuerdos comerciales de Ecuador con la UE, representan un entorno favorable para su exportación.

### **3.2.1.3 Diagnóstico integral del clúster de panela granulada de Portovelo para su internacionalización**

El diagnóstico general del proceso de internacionalización de la panela granulada del Cantón Portovelo hacia el mercado alemán revela una situación mixta, con tanto fortalezas como debilidades, oportunidades y amenazas, en términos de fortalezas, la panela granulada de Portovelo destaca por su calidad natural y ecológica, lo que la convierte en un producto con un gran potencial en mercados internacionales que priorizan la sostenibilidad y los productos orgánicos, la tradición agrícola del cantón, centrada en la producción de caña de azúcar, proporciona una base sólida para la producción de panela de alta calidad

Sin embargo, el cantón enfrenta varias debilidades que dificultan su capacidad para competir en mercados internacionales, especialmente en Europa, la infraestructura logística es limitada y no se encuentra alineada con los estándares internacionales de calidad y eficiencia requeridos para el procesamiento y exportación del producto, por otro lado la falta de acceso a tecnología avanzada en el cultivo de caña y la fabricación de panela sigue siendo una barrera

importante, ya que las prácticas tradicionales limitan la capacidad de producción y la escalabilidad del negocio.

A nivel externo, el mercado Alemán presenta oportunidades sustanciales debido al creciente interés por los productos orgánicos, ya que en 2023, el 68% de los consumidores alemanes mostró preferencia por este tipo de alimentos (Statista, 2023), sin embargo, Ecuador enfrenta la competencia de países como Costa Rica, que lideran el mercado con productos que cumplen con los estrictos estándares de la Unión Europea, a pesar de esto, Ecuador ha mostrado un crecimiento sostenido en sus exportaciones, lo que indica una tendencia positiva en su capacidad para competir en mercados internacionales.

Es de esta manera que podemos llegar a la conclusión que el el presente diagnostico destaca la necesidad urgente de mejorar la infraestructura y la adopción de tecnologías avanzadas en el proceso productivo, así como la importancia de obtener certificaciones internacionales, a su vez, la demanda de productos orgánicos en mercados como el alemán abre un espacio favorable para posicionar la panela granulada de Portovelo, siempre que se logren superar las barreras tecnológicas, logísticas y de certificación, para esto se realizara la implementación de estrategias de clúster bajo el modelo PEC, que promuevan la cooperación entre los productores locales, se presenta como una solución clave para fortalecer la cadena de valor local y garantizar un posicionamiento competitivo en el mercado internacional.

### **3.2.1 Formulación Estratégica**

#### **➤ Visión**

"Ser reconocidos en el 2024 como un clúster líder en la producción y comercialización de panela granulada de alta calidad, proveniente de prácticas sostenibles, destacándonos en el mercado alemán como símbolo de excelencia, tradición y comercio justo, impulsando el desarrollo económico social del cantón Portovelo."

#### **➤ Misión**

"Fortalecer la cadena de valor de la panela granulada a través de estrategias de clúster que promuevan la asociatividad, la innovación y el comercio justo, garantizando la calidad del producto, el respeto por el medio ambiente, para satisfacer las demandas del mercado alemán y contribuir al bienestar de los productores locales."

#### **3.2.2.1 Retos Estratégicos**

##### **➤ Contenidos mínimos**

- Incorporar la panela granulada en cadenas de valor internacionales**

Fomentar la inclusión de la panela granulada producida por ASOCAÑALORO en redes globales de comercio, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad y sostenibilidad requeridos por el mercado alemán.

➤ **Fortalecer la integración de la cadena de valor local**

Promover la cooperación entre productores, procesadores y distribuidores locales para optimizar procesos, reducir costos y asegurar la trazabilidad del producto desde su origen hasta el consumidor final.

➤ **Desarrollar productos con valor agregado para el mercado alemán**

Innovar en la producción de panela granulada mediante la incorporación de presentaciones, empaques y certificaciones que resalten atributos como sostenibilidad, comercio justo y origen orgánico, dirigidos a las preferencias del consumidor alemán.

➤ **Implementar proyectos de investigación y desarrollo (I+D) en colaboración con instituciones locales y extranjeras**

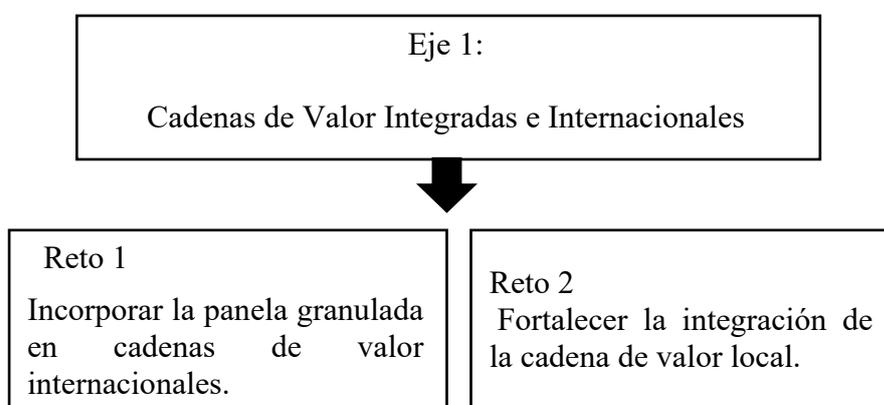
Impulsar la creación de proyectos tecnológicos innovación que mejoren la calidad del producto donde optimicen los procesos de producción aprovechando el apoyo de centros tecnológicos y alianzas internacionales.

### 3.2.2.2 Contenido estratégico complementario

Ejes Estratégicos

#### *Ilustración 2*

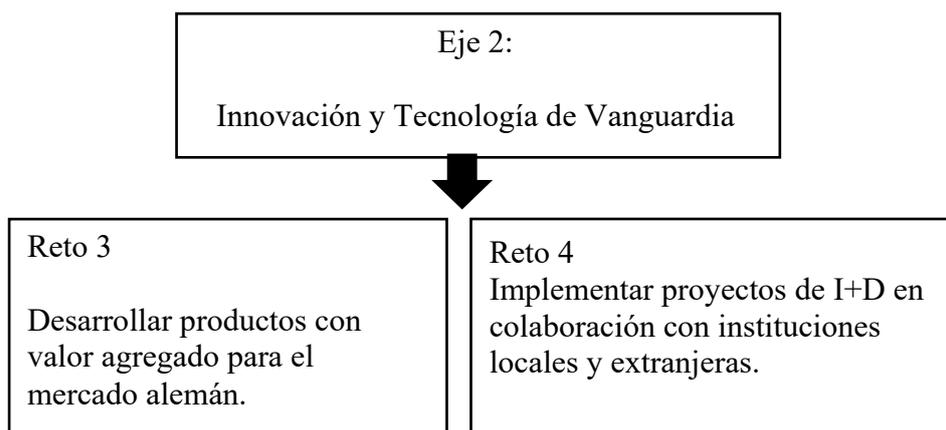
*Eje Estratégico 1*



*Elaborado: Autoras*

#### *Ilustración 3*

## Eje Estratégico 2



Elaborado: Autoras

### 3.2.2.3 Líneas Estratégicas

#### ➤ Áreas de Especialización

#### ➤ **Producción sostenible y certificada de panela granulada**

Focalizar esfuerzos en la implementación de prácticas agrícolas de procesamiento sostenibles que cumplan con los estándares internacionales de calidad y certificación (como orgánicos, comercio justo y sostenibilidad ambiental) para diferenciar el producto en el mercado alemán.

#### ➤ **Desarrollo de productos innovadores y valor agregado**

Crear nuevas presentaciones de panela granulada dirigidos a las preferencias del consumidor alemán, tales como empaques biodegradables, panelas saborizadas o fortificadas listos para el consumo.

#### ➤ **Estrategia comercial y posicionamiento internacional**

Desarrollar una estrategia de acceso al mercado alemán mediante la participación en ferias comerciales, alianzas estratégicas con distribuidores europeos, campañas de marketing que resalten los atributos de sostenibilidad, tradición y calidad del producto.

#### ➤ **Optimización y fortalecimiento de la cadena de valor local**

Mejorar la integración, coordinación entre productores, procesadores y distribuidores locales para garantizar la trazabilidad, eficiencia y competitividad de la cadena de valor, adaptándola a los requerimientos del mercado alemán.

#### ➤ **Líneas Transversales**

#### ➤ **Capacitación y desarrollo del talento humano**

Diseñar programas de capacitación para los miembros del clúster, enfocados en buenas

prácticas agrícolas, sostenibilidad, marketing internacional, y cumplimiento de normativas europeas.

➤ **Inteligencia de mercado e innovación tecnológica**

Establecer un sistema de monitoreo de tendencias y análisis competitivo del mercado alemán para anticipar las demandas del consumidor.

➤ **Sostenibilidad y responsabilidad social**

Promover acciones de responsabilidad social ambiental que fortalezcan la imagen del clúster como un referente de sostenibilidad y comercio justo, tanto a nivel local como internacional.

➤ **Fortalecimiento de alianzas estratégicas**

Impulsar la colaboración con entidades locales e internacionales, como universidades, centros de investigación, para generar sinergias que potencien los resultados del clúster.

**3.2.2.4 Matriz de Ansoff para la identificación de estrategias**

**Tabla 4**

*Matriz de Ansoff*

PRODUCTO	
<p><b>Penetración de mercado</b></p> <p>Incrementar la cuota de mercado local, nacional de la panela granulada mediante una mejora en la distribución, promoción y visibilidad del producto.</p>	<p><b>Desarrollo de producto</b></p> <p>Introducir la panela granulada en el mercado alemán, destacando sus características diferenciadoras como sostenibilidad, comercio justo y calidad premium.</p>
<p><b>Desarrollo de mercado</b></p> <p>Innovar en la oferta de productos derivados de la panela granulada, dirigidos tanto al mercado local como al internacional.</p>	<p><b>Diversificación</b></p> <p>Crear nuevas líneas de productos que respondan a las tendencias globales de consumo saludable, dirigidas a mercados emergentes y nichos internacionales.</p>

*Elaborado: Las Autoras*

### 3.2.3 Plan de acción

Este plan de acción se centra en mejorar los elementos fundamentales de la cadena de valor local, desde la producción hasta la exportación y posicionamiento, asegurando que cada parte del proceso sea eficiente, sostenible y de alta calidad. Además, establece las bases para posicionar la panela en el mercado alemán de manera efectiva.

**Tabla 5**

*Plan de acción*

<b>objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>responsable</b>	<b>indicadores</b>	<b>plazos de realización</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Identificar los puntos débiles y las oportunidades de mejora dentro de la cadena de valor local de ASOCAÑALORO.</b>	Realizar un diagnóstico exhaustivo de las etapas de producción, procesamiento, distribución y comercialización de la panela granulada. Esto incluirá entrevistas con productores, análisis de las infraestructuras disponibles, y un estudio de las prácticas agrícolas.	Coordinador de Proyecto ASOCAÑALORO	<input type="checkbox"/> Número de productores analizados.  <input type="checkbox"/> Identificación de los puntos críticos en la cadena de valor.	2 meses.	5,000 (consultores y herramientas de diagnóstico)
<b>Mejorar las infraestructuras locales de producción y procesamiento de la panela, para garantizar una mayor eficiencia y calidad.</b>	Actualizar o mejorar las instalaciones de los productores y procesadores de panela (mantenimiento de trapiches, molinos, sistemas de empaquetado).	Infraestructura de ASOCAÑALORO	<input type="checkbox"/> Número de infraestructuras actualizadas. <input type="checkbox"/> Incremento en la eficiencia de la producción.	8 meses.	\$15,000 (materiales, equipos y herramientas)

<b>Obtener las certificaciones necesarias para asegurar que la panela cumpla con los estándares internacionales requeridos por el mercado alemán.</b>	Gestionar la obtención de certificaciones internacionales como el sello orgánico, fair trade, o ISO, para asegurar que la panela de ASOCAÑALORO sea competitiva en el mercado alemán.	Calidad de ASOCAÑALORO, consultores en certificación.	Obtención de al menos una certificación relevante.  Cumplimiento de normativas de exportación hacia la UE.	6 meses.	\$5,000 (consultoría y gastos de certificación).
---	---	---	--	----------	--

*Elaborado: Las Autoras*

### 3.2.4 Implementación de la Estrategia

La ejecución de las estrategias elegidas es clave para alcanzar los objetivos establecidos. Este apartado describe el modo en que se realizarán las acciones previstas, asegurando el cumplimiento de los objetivos y permitiendo adaptarse a eventuales retrasos o imprevistos.

#### ➤ **Cumplimiento de Objetivos**

- Identificación de los puntos débiles y oportunidades de mejora dentro de la cadena de valor local de ASOCAÑALORO.
- Mejora de las infraestructuras locales de producción y procesamiento de la panela.
- Obtención de las certificaciones necesarias para cumplir con los estándares internacionales requeridos por el mercado alemán.
- Establecer relaciones comerciales con socios alemanes para la distribución y expandir la capacidad de producción en territorio ecuatoriano.

#### ➤ **Monitoreo**

Un monitoreo constante es esencial para medir el progreso y evaluar el impacto de las estrategias implementadas. Se utilizarán indicadores dentro del marco del PEC (Programa Estratégico de Clústeres), enfocada en fortalecer la cadena de valor local para medir los resultados.

**Tabla 6**

*Monitoreo*

<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
<b>Número de productores analizados.</b>	Mensual	Coordinador de Proyecto ASOCAÑALORO
<b>Cumplimiento de normativas de exportación hacia la UE.</b>	Anual	Departamento de calidad
<b>Instalación de infraestructura en el sitio de producción.</b>	Semestral	Infraestructura de ASOCANALORO

*Elaborado: Las Autoras*

➤ **Ajustes a cambios inesperados**

La flexibilidad es un factor clave para garantizar la competitividad de ASOCAÑALORO ante circunstancias no planificadas, como cambios en la demanda, nuevas regulaciones o barreras comerciales. Por lo tanto, se espera:

- Mantener un análisis continuo del mercado alemán ajustando las estrategias de Clústeres para lograr el cumplimiento de su objetivo.
- Establecer un comité de contingencia para evaluar y responder a imprevistos en la logística, certificaciones o comercialización, asegurando una adaptación rápida a nuevos requisitos.
- Identificar posibles obstáculos con anticipación diseñando planes de mitigación, como la diversificación de mercados y la optimización de procesos productivos.
- **Evaluación y control**

La evaluación y el control son fundamentales para medir la eficacia de las estrategias implementadas en ASOCAÑALORO, identificar oportunidades de mejora y garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de acción.

Para ello, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Monitoreo periódico de indicadores clave para evaluar el impacto de las mejoras en la cadena de valor, la infraestructura productiva y las certificaciones de calidad.
- Revisión trimestral de avances mediante reuniones del equipo de trabajo, en las cuales se analizarán los logros alcanzados y los desafíos pendientes.
- Aplicación de auditorías internas para verificar el cumplimiento de estándares de calidad, productiva y normativa de exportación para su posicionamiento.

- Implementación de planes de mejora continua, ajustando estrategias en función de los resultados obtenidos y las necesidades detectadas.

Con base a este estudio llegamos a la conclusión, que la implementación de una estrategia complementaria de clúster basada en el modelo PCE y enfocada en el fortalecimiento de la cadena de valor requiere un enfoque integral que garantice eficiencia productiva, cumplimiento de estándares internacionales y capacidad de adaptación a los cambios del entorno comercial. Para ello, se han definido acciones clave como la mejora de infraestructuras, la obtención de certificaciones de calidad, la optimización de procesos logísticos y la consolidación de alianzas estratégicas, estas iniciativas buscan incrementar la competitividad y asegurar la sostenibilidad de la panela granulada en mercados internacionales.

### **3.3 Evaluación teórica del aporte práctico**

Para analizar la factibilidad de la estrategia complementaria de clústeres se contó con la opinión de cinco profesionales con amplia experiencia en el sector, la selección de estos expertos se fundamentó en su trayectoria laboral, su conocimiento especializado en comercio exterior y su experiencia en áreas clave como trámites aduaneros, direcciones estratégicas comerciales, importaciones, exportaciones, entre otras.

Una vez definidos los expertos participantes, se les hizo llegar a través de correo electrónico, un documento detallado con los aspectos teóricos y aplicados de la investigación, con el propósito de que pudieran dar su opinión de manera objetiva con base a la estrategia propuesta, también se habilitaron canales adicionales de comunicación como WhatsApp para la resolución de inquietudes relacionadas con el proceso de evaluación

La metodología aplicada se fundamentó en ocho criterios de evaluación, cada uno respaldado por una escala valorativa diseñada para que los especialistas emitieran un juicio técnico y teórico sobre la viabilidad de las estrategias propuestas, este proceso permitió identificar el nivel de pertinencia de cada estrategia, evidenciando si su implementación resulta altamente adecuada o, por el contrario, poco viable. La escala valorativa utilizada, fue la siguiente:

#### **Tabla 7**

*Escala Valorativa*

9	Altamente adecuada
8	Muy adecuada
7	Bastante adecuada
6	Adecuada
5	Medianamente adecuada
4	Poco adecuada
3	Deficiente
2	Muy deficiente
1	No adecuada

*Elaborado: Las Autoras*

**Tabla 8**

*Evaluación a las estrategias Complementarias de Cluster*

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Experto</b>								
<b>Experto 1</b>	5	7	7	7	7	3	3	3
<b>Experto 2</b>	9	9	9	9	8	9	8	9
<b>Experto 3</b>	8	8	8	8	8	8	8	8
<b>Experto 4</b>	9	9	9	9	9	9	9	9
<b>Experto 5</b>	9	9	9	9	9	9	9	9

*Elaborado: Las Autoras*

### **Pregunta 1**

El 60% de los expertos considera que los principios teóricos en los que se basan las estrategias complementarias de clúster son altamente adecuados (valor 9), mientras que el 20% los evalúa como muy adecuados (valor 8) y el 20% restante los califica como medianamente adecuados (valor 5).

## **Pregunta 2**

El 60% de los expertos opina que el diseño y la metodología de las estrategias favorecen significativamente el logro del objetivo de la investigación, considerándolas altamente adecuadas (valor 9), un 20% las califica como muy adecuadas (valor 8) y otro 20% las considera bastante adecuadas (valor 7).

## **Pregunta 3**

Según los resultados, el 60% de los expertos considera que las etapas establecidas en cada estrategia están organizadas de manera lógica y facilitan la resolución del problema, calificándolas como altamente adecuadas (valor 9), el 20% las encuentra muy adecuadas (valor 8), mientras que otro 20% las evalúa como bastante adecuadas (valor 7).

## **Pregunta 4**

El 60% de los expertos considera que la descripción de las acciones específicas en cada etapa de las estrategias es altamente adecuada (valor 9), un 20% la encuentra muy adecuada (valor 8), y otro 20% la califica como bastante adecuada (valor 7).

## **Pregunta 5**

Los indicadores clave de desempeño (KPI) propuestos en las estrategias fueron calificados como altamente adecuados (valor 9) por el 60% de los expertos, un 20% los considera muy adecuados (valor 8), mientras que el otro 20% los evalúa como bastante adecuados (valor 7).

## **Pregunta 6**

El 60% de los expertos califica el nivel de satisfacción con las estrategias como altamente adecuado (valor 9), el 20% lo evalúa como muy adecuado (valor 8), mientras que el otro 20% lo considera deficiente (valor 3).

## **Pregunta 7**

El 60% de los expertos considera que las estrategias complementarias de clúster son realistas y están alineadas con las capacidades del sector, por lo que les otorgan la calificación de altamente adecuadas (valor 9), un 20% las encuentra muy adecuadas (valor 8), mientras que otro 20% las evalúa como deficientes (valor 3).

### **Pregunta 8**

El 60% de los expertos opina que las estrategias propuestas contribuyen significativamente a la mejora del posicionamiento de la panela granulada en el mercado alemán, considerándolas altamente adecuadas (valor 9), un 20% las encuentra muy adecuadas (valor 8), mientras que otro 20% las califica como deficientes (valor 3).

A continuación, se presentan los aspectos de mejora sugeridos por los expertos para optimizar la implementación de las estrategias complementarias

### **Tabla 9**

*Aspectos de Mejora Propuestos por los Expertos*

---

Experto 1	Recomienda incluir certificaciones y protocolos que garanticen el cumplimiento de estándares internacionales, también sugiere aplicar estrategias de negociación con PROECUADOR para facilitar el acceso al mercado Alemán, nos mencionó que la redacción de la estrategia debe ser más puntual y enfocada en su aplicabilidad, por otro lado propuso considerar el uso de financiamiento, préstamos, alianzas estratégicas y preventas como mecanismos de apoyo para la implementación, como ultimo punto el experto enfatiza que la estrategia complementaria planteada no afecta las características esenciales del producto.
--------------	--

---

*Elaborado: Las Autoras*

## **CAPITULO 4 DISCUSION DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos sobre las estrategias complementarias de clústeres, basadas en la estructura del PEC (Plan Estratégico de Clústeres), con un enfoque particular en el fortalecimiento de la cadena de valor local para el posicionamiento de la panela granulada del cantón Portovelo hacia el mercado alemán, en la presente investigación, se propusieron estrategias centradas en la colaboración interempresarial y el fortalecimiento de

capacidades locales, como el aumento de la competitividad mediante la cooperación, la innovación y la mejora de procesos productivos.

La propuesta de estrategia complementaria se sustenta en la investigación de diversos autores como Delgado (2020), que argumenta que los clústeres son una herramienta clave para mejorar la competitividad de pequeñas y medianas empresas, permitiéndoles superar las limitaciones que enfrentan individualmente, el uso de estas estrategias, enfocadas en la cooperación y en el desarrollo de la cadena de valor local, representa una oportunidad significativa para mejorar la calidad del producto, la eficiencia en su producción, distribución y comercialización, de acuerdo con los estándares internacionales.

Otro aspecto destacable dentro de la estrategia, lo menciona Lara Martínez (2024), sustentando que una cadena de valor eficientemente estructurada no solo mejora los procesos internos de las empresas, sino que también les otorga una ventaja competitiva sostenible, en el caso de la Asociación de Cañicultores (ASOCAÑALORO), la clave para el éxito radica en la adecuada articulación de los actores dentro del clúster, lo que permite el fortalecimiento de aumentar procesos de producción y comercialización de la panela granulada, esta estrategia se encuentra en consonancia con la teoría del desarrollo regional mencionada en el artículo científico de Sanchez et al., (2022) quienes destacan que la proximidad geográfica y la especialización sectorial son factores decisivos para mejorar la competitividad dentro de los clústeres productivos.

Enfocandonos en la metodología de la investigación comenzamos determinando los tipos de enfoque, los cuales se clasifican en cualitativos, cuantitativos o mixtos, según lo que se desea investigar, posteriormente, se establece el diseño de la investigación, que puede ser experimental en el caso de un enfoque cuantitativo, estudios de caso en el enfoque cualitativo, o el diseño de transformación explicativa en el enfoque mixto, una vez definido esto se especifica el tipo de investigación, que puede dividirse en básica, aplicada, entre otras, con relación a los métodos de investigación estos son definidos como las estrategias que se utilizan para cumplir con los objetivos específicos de la investigación, tales como el método experimental, los estudios de caso o el histórico.

Siguiendo con las técnicas de investigación, como las entrevistas, experimentos de laboratorio y análisis de contenido, que son empleados con el fin de recopilar, analizar e interpretar los datos, como complemento se da uso a los instrumentos de recolección de datos, que pueden ser cuestionarios, encuestas o entrevistas, dentro de este proceso, la población y muestra juegan

un papel crucial para asegurar la validez de los resultados obtenidos, para culminar se detallan los tipos de variables que son esenciales para establecer y analizar las relaciones entre diversos fenómenos, incluyendo las variables dependientes e independientes.

En la presente investigación, se ha seguido una metodología ordenada que comienza con el método histórico-lógico, fue empleado con el fin de determinar la tendencia evolutiva de la producción y comercialización de la panela granulada en el cantón Portovelo y cómo estas prácticas se relacionan con el posicionamiento hacia el mercado alemán, este enfoque permite analizar la evolución de las estrategias de clúster en la internacionalización de productos agroindustriales.

Posteriormente, se emplearon los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo que nos ayudó para la construcción del marco teórico, permitiendo descomponer los elementos fundamentales que afectan la competitividad en la exportación y luego recomponerlos para formular las estrategias adecuadas, estos métodos también permiten generalizar conclusiones a partir de los datos específicos obtenidos en el campo de estudio.

A continuación, se aplicó el método de lo abstracto a lo concreto, el cual permitió generar soluciones prácticas basadas en los análisis previos y aplicar modelos que faciliten la implementación de estrategias en el contexto real de la producción y comercialización de panela granulada.

Finalmente, se empleó el método sistémico, que permite entender cómo los diferentes factores del proceso de internacionalización interactúan entre sí, proporcionando una visión integral de las dinámicas del clúster y su influencia sobre la competitividad en mercados Internacionales. Además de los métodos teóricos, se utilizaron métodos empíricos como el estudio de documentos, y la elaboración de encuestas que permitió recopilar información secundaria relevante sobre las tendencias de exportación de productos similares y las estrategias de clúster a nivel internacional, al igual que el estudio del campo de manera actual, también se recurrió al criterio de expertos, que nos fue de ayuda para evaluar las estrategias complementarias propuestas, aportando una visión práctica y experta sobre la viabilidad y efectividad de las estrategias planteadas en el contexto de la panela granulada hacia el mercado alemán.

En la evaluación realizada por los expertos, uno de ellos proporcionó varias recomendaciones clave para mejorar las estrategias competitivas, en primer lugar, sugirió la inclusión de certificaciones y protocolos internacionales, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de

los estándares internacionales , esta adición permitiría asegurar la calidad del producto y facilitar su aceptación en mercados internacionales, como el mercado alemán.

Otro punto mencionado fue la propuesta de estrategias de negociación con PROECUADOR para facilitar el acceso al mercado alemán, con el fin de fortalecer las relaciones institucionales y aprovechar los recursos que PROECUADOR puede ofrecer, tales como apoyo en promoción, asesoría técnica y contacto con compradores internacionales, estas alianzas institucionales pueden acelerar el proceso de internacionalización de la panela granulada, mejorando la penetración en mercados internacionales.

Algo que se mencionó importante fue la necesidad de redactar la estrategia de manera más puntual y enfocada en su aplicabilidad, de modo que las acciones propuestas sean claras y fácilmente implementables, el experto destacó la importancia de que cada etapa de la estrategia esté detallada con claridad para garantizar su viabilidad práctica y operativa.

Como propuesta adicional menciono considerar el uso de financiamiento, préstamos, alianzas estratégicas y preventas como mecanismos adicionales para apoyar la implementación de las estrategias, estas opciones servirían como fuentes de capital para la ejecución de las acciones estratégicas y permitirían a los productores contar con los recursos necesarios para llevarlas a cabo, especialmente en fases iniciales de posicionamiento.

Por otro lado, los demás expertos indicaron un alto nivel de satisfacción con las estrategias complementarias de cluster propuestas como solución al problema identificado, quedando como recomendaciones que para futuras investigaciones se tome en cuenta la incorporación de certificaciones internacionales, es fundamental para acceder al mercado alemán, cumplir con normativas como la certificación orgánica de la Unión Europea , *Rainforest Alliance* y *Fair Trade* garantizaría la aceptación del producto en nichos especializados, el fortalecimiento de alianzas con PROECUADOR, y el uso de mecanismos de financiamiento que facilitarían la implementación efectiva de la estrategia.

Los resultados obtenidos en este estudio respaldan la hipótesis planteada: 'Si se implementan estrategias complementarias basadas en la estructuración de clústeres con enfoque en el fortalecimiento de la cadena de valor, se logrará el posicionamiento exitoso de la panela granulada del cantón Portovelo en el mercado alemán en 2024'. Aunque estas estrategias no fueron aplicadas directamente en un entorno práctico, su viabilidad ha sido validada por expertos en la materia, quienes han destacado su potencial para mejorar la competitividad del producto en mercados internacionales.

Si bien el desarrollo de este estudio no presentó limitaciones en la revisión de la literatura, se recomienda que futuras investigaciones se enfoquen en la obtención de certificaciones internacionales de calidad, como *EU Organic* (Certificación Ecológica de la UE), *Fairtrade International*, *Rainforest Alliance* ya que estas pueden facilitar la inserción del producto en los mercados globales, así mismo se sugiere que la Asociación (ASOCAÑALORO) evalúe opciones para optimizar sus procesos de producción a través de la adopción de tecnologías innovadoras que mejoren la eficiencia y reduzcan costos.

## **CONCLUSIONES**

- La identificación de los principales factores que influyen en la gestión comercial dentro de un clúster permitió evidenciar cómo estos han evolucionado con el tiempo, destacando la importancia de la cooperación entre productores, la integración de tecnologías y la necesidad de certificaciones para fortalecer la competitividad en mercados internacionales como el alemán.
- La definición de los principales conceptos gnoseológicos aplicados a la teoría de estrategias de clúster facilitó una mejor comprensión de su impacto en la organización y eficiencia de la producción, permitiendo estructurar estrategias más efectivas para la exportación de panela granulada.
- Se identificaron barreras como el acceso limitado a financiamiento, la falta de certificaciones internacionales y la infraestructura insuficiente, así como oportunidades como la creciente demanda de productos orgánicos y sostenibles en Alemania, lo que refuerza la viabilidad de consolidar la exportación de panela granulada de Portovelo a este mercado.
- La evaluación del modelo de clúster evidenció su efectividad como estrategia para fortalecer el sector panelero, ya que facilita la optimización de procesos, mejora la diferenciación del producto y amplía el acceso a mercados internacionales, garantizando sostenibilidad y crecimiento en la producción.
- La implementación de estrategias complementarias de clúster constituye un mecanismo eficaz para fortalecer el posicionamiento de la panela granulada producida por la asociación ASOCAÑALORO, ubicada en el cantón Portovelo, en el mercado alemán, por medio de la optimización de la producción, la mejora en la infraestructura y la garantía de estándares de calidad internacionales, se incrementará la competitividad del producto, permitiendo su acceso a un mercado que privilegia la producción orgánica y sostenible.
- El desarrollo y aplicación de estrategias de clúster permitirá consolidar un modelo de cooperación entre los actores de la cadena productiva de la asociación de cañicultores autónomos del altiplano Orense 15 de Septiembre, facilitando la modernización de los procesos, la obtención de certificaciones de calidad y el fortalecimiento de la comercialización de la panela granulada, la implementación de estas acciones resultarán fundamentales para su inserción y permanencia en el mercado alemán, diferenciándola de otros productos similares a nivel internacional.

- El análisis de la capacidad actual de producción de panela granulada en la Asociación ASOCAÑALORO evidenció la necesidad de optimizar los procesos productivos y fortalecer el acceso a insumos y tecnología, la implementación de estrategias de clúster facilitará la modernización de la producción, permitiendo mejorar la eficiencia y asegurar volúmenes adecuados para la exportación al mercado alemán
- La definición de roles, responsabilidades y mecanismos de cooperación dentro del clúster de ASOCAÑALORO contribuirá a una mejor organización de los productores, facilitando la articulación con actores clave de la cadena de valor, este enfoque colaborativo permitirá optimizar la comercialización, mejorar las condiciones de negociación y asegurar la sostenibilidad del proceso exportador.

## **RECOMENDACIONES**

- Se sugiere que ASOCAÑALORO implemente un análisis continuo de los factores que influyen en la gestión comercial del clúster, permitiendo adaptarse a cambios en el mercado y optimizar estrategias de comercialización y posicionamiento.

- Es recomendable profundizar en la aplicación de conceptos gnoseológicos dentro de la planificación estratégica del clúster, asegurando que las decisiones y metodologías adoptadas tengan un respaldo teórico que contribuya a su éxito.
- Para superar las barreras identificadas en la exportación de panela granulada a Alemania, se recomienda fortalecer la infraestructura productiva, facilitar el acceso a financiamiento y promover la obtención de certificaciones internacionales, con el fin de mejorar la competitividad del producto en el mercado europeo.
- Se sugiere desarrollar programas de capacitación en gestión comercial y estrategias de clúster para los actores involucrados en la producción de panela, de modo que se refuercen las capacidades empresariales y se optimicen los procesos de exportación.
- Se recomienda que la Asociación ASOCAÑALORO explore alternativas para mejorar sus procesos productivos, mediante la implementación de nuevas tecnologías que optimicen el rendimiento y reduzcan costos, permitiendo de esta manera satisfacer la demanda del mercado alemán de manera eficiente y competitiva, la inversión en tecnología debería enfocarse en sistemas de producción más automatizados y sostenibles, sin perder de vista las buenas prácticas agrícolas.
- Considerando la creciente demanda de productos orgánicos y sostenibles en Europa, se sugiere que ASOCAÑALORO trabaje en conjunto con organismos de certificación para obtener reconocimientos internacionales como la certificación orgánica o de comercio justo, esto incrementará la competitividad de la panela granulada y garantizará que cumpla con los altos estándares exigidos por los consumidores alemanes, posicionando así el producto en el mercado Internacional.
- Es recomendable establecer un sistema de seguimiento y evaluación de las estrategias implementadas, para medir su efectividad en términos de competitividad y posicionamiento de la panela granulada en el mercado alemán, este sistema debería mantenerse flexible, permitiendo ajustes oportunos según los resultados obtenidos y las condiciones del mercado.
- Se recomienda que la asociación explore fuentes de financiamiento y programas de apoyo gubernamental o privado que faciliten la implementación de procesos modernos y la mejora de infraestructuras, el acceso a recursos financieros permitirá a los productores realizar las inversiones necesarias para mejorar la producción y cumplir con los estándares internacionales requeridos.



## Bibliografía

- Álvarez López, F. S., González Granada, E., Torres Gómez, L., & Restrepo Cárdenas, L. A. (2023). El posicionamiento innovador como herramienta de marketing para emprendimientos de diseño gráfico. Caso G Diseño & Comunicación. *Dialnet*. doi:10.53995/23463279.1117
- Aguirre Franco, S. L., Hernández Trujillo, Y. A., & Jaramillo Rodríguez, E. (2023). El Clúster y su Relación con la Innovación, La Investigación y Desarrollo (I&D), y la Transferencia del Conocimiento. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. doi:https://doi.org/10.37811/cl\_rcm.v7i6.8829
- Aranibar Ramos, E. R., & Quispe-Ambrocio, A. D. (2023). Exploración del comercio global: una revisión integral del comercio internacional y el comercio exterior. *scielo*. doi:http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v31i66.25573
- Armenteros-Piedra, N. R., Jiménez-García, M., & Romero-García, J. A. (2024). Relación entre herramientas tecnológicas, características de la empresa e ingresos en las MiPymes mexicanas: análisis de asociación por grupos (clusters). *scielo*. doi:http://dx.doi.org/10.4067/s0718-07642024000200037
- Basque Cluster. (2024). GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS DE CLÚSTERES. *Basque Clusters*, 20.
- Benavides, G. (2019). Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas. *Redalyc*.
- Benítez López, G. (2023). Creación de un clúster logístico comercial como alternativa para fomentar la competitividad en empresas regionales. *Dialnet*. doi:https://doi.org/10.56712/latam.v4i6.1479
- Benítez, M. (2012). *Evolución del concepto de competitividad*. Carabobo : Redalyc.org.
- Cámara Nacional de Comercio Exterior. (2022). *Estudio sobre el sector agroexportador ecuatoriano y su acceso a mercados internacionales*. Quito, Ecuador.
- Camara nacional de panela. (2023). *Camara de comercializacion agricola*. Obtenido de Camara Nacional de panela.
- Capó-Vicedo, J. (2011). Análisis del ciclo de vida y las políticas de desarrollo de los clusters de empresas. *Redalyc*. doi:0250-7161
- Castillo, F. (2021). Marca de clúster: un enfoque de participación para el desarrollo del clúster. *Redalyc*, 129-137.

- Delgado, M. P. (2020). *Clusters, convergence, and economic performance*. Obtenido de Research Policy: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.05.007>
- Diario del exportador. (2023). *Diario del exportador*. Obtenido de Comercialización de panela granulada en Alemania: <https://www.diariodelexportador.com/>
- Enright, M. J. (2019). *The globalization of competition and the localization of competitive advantage: Policies toward regional clustering*. Obtenido de International Business Review.
- Euromonitor International. (2023). *Consumer Trends in Germany's Organic Food Market*. Berlin Alemania.
- FAO. (2021). *ALEMANIA*. Obtenido de <https://www.fao.org/4/y1669s/y1669s09.htm>
- Fava Neves, M. (21 de Enero de 2024). Planificación y gestión estratégica de los sistemas productivos para mejorar la competitividad. *Scielo*, 30(ISSN 1316-0354), 77-93.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2008). Management y sociedad en la obra de Peter Drucker. *Dialnet*. doi: ISSN 0034-9712
- Flores Gavilanes, A. (2019). LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y EL DESARROLLO. *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29925/1/T4569M.pdf>
- Flores, G., Fernandez, F., & Gonzales, M. (16 de Octubre de 2022). Clusters y encadenamientos en la economía de Tamaulipas (México) desde la Matriz Insumo Producto. *Scielo*, 69(22), 457-491.
- Food Safety Authority of Germany. (2022). *Food Labeling Standards in Germany*. Berlin-Alemania.
- Franco Yoza, J. A., Pincay Pincay, J. A., & Pincay Sancán, G. L. (03 de 06 de 2022). Plan de marketing y comercialización, caso: Asociación de agricultores 11 de Octubre. *Dialnet*. doi:10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.41-50
- Guaman, F., & Orbe, M. (31 de Octubre de 2024). Los clústeres empresariales, una opción de mejora para la productividad, competitividad y la rentabilidad de las PYMES en Ecuador; un análisis descriptivo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 4986-5018.
- Hameed, K. A. (2021). *On Globalization and Business Competitiveness*. Obtenido de Studies Of Applied Economics, 39: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i1.3586>
- Hill, C. (. (2010). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. McGraw-Hill, (9ª ed.).

- ITC, I. T. (2024). *Trade Map - Trade statistics for international business development*.  
Obtenido de Copyright © 2008-2014 International Trade Centre. All rights reserved.:  
<https://www.trademap.org/>
- Jijón Arguello, W. R. (2019). MODELO DE CLUSTER EMPRESARIAL. *DIALNET REVISTA*, 13.
- Kogut, B. (1984). A Study of the Value Added in Global Value Chains. *Journal of Business Strategy*.
- Krugman, P. (1991). *Rendimientos crecientes y geografía económica*. Obtenido de  
<https://www.jstor.org/stable/2937739>
- Lara Martínez, O. R. (2024). La cadena de valor en las empresas. *Dialnet*.  
doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2736>
- Li, Q., & Guo, J. (2019). ¿Buscar dentro o fuera del clúster industrial? El efecto de la competencia percibida y la falta de fundamento de los conocimientos en las decisiones estratégicas de localización de la búsqueda de conocimientos externos. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32 (6), 711–723. doi:  
<https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1702941>
- MAG. (2024). *Ecuador consolida exportaciones y fortalece cooperación con Alemania para desarrollo del agro*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería:  
<https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-consolida-exportaciones-y-fortalece-cooperacion-con-alemania-para-desarrollo-del-agro/>
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics (8th ed.)*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcgleclfindmkaj/<https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Marshall,%20Principles%20of%20Economics.pdf>
- Maticurema, R. I. (2019). Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9926>
- Mayorga Sánchez, J. Z., & Martínez Aldana, C. (2008). PAUL KRUGMAN Y EL NUEVO COMERCIO INTERNACIONAL. *Dialnet* (1900-0642). Obtenido de  
<file:///C:/Users/8.1/Downloads/Dialnet-PaulKrugmanYElNuevoComercioInternacional-4547087.pdf>
- Ministerio de Agricultura. (2024). *Ecuador consolida exportaciones y fortalece cooperación con Alemania para desarrollo del agro*. Obtenido de Ministerio de agricultura

- ganadería y pesca: <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-consolida-exportaciones-y-fortalece-cooperacion-con-alemania-para-desarrollo-del-agro/>
- MPCEIP. (2023). *Ecuador Compite Estrategia Nacional de Competitividad*. Obtenido de ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglefindmkaj/https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/Estrategia-de-Competitividad-SCIT.pdf>
- MPCEIP. (10 de 2023). *Ecuador Compite Estrategia Nacional de Competitividad*. Obtenido de Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/Estrategia-de-Competitividad-SCIT.pdf>
- Ojeda Gomez, J. (2007). El reto de las PyME en la industria del calzado. *Revista Venezolana de Gerencia*(ISSN 1315-9984), 513-533.
- Paez, P., & Jimenez, W. (2021). LAS TEORÍAS DE LA COMPETITIVIDAD: UNA SÍNTESIS. *Revista Republicana* 4450. doi: <http://dx.doi.org/10.21017/Rev.Repub.2021.v31.a110>
- Palacios, L., Morganti, E., & Gonzales, J. (2021). Food hub: Una alternativa para alimentar las ciudades de manera sostenible. *redalyc*.
- Pineda-Ospina, D. (junio de 2020). Clústeres regionales como estrategia para superar desventajas competitivas. *Dialnet*. doi:10.19053/20278306.v11.n1.2020.11682
- Polanco, D., Acevedo, M., & Orjuela, J. (2023). Evaluando los operadores logísticos. Retos y tendencias. *Tecnura*, 207-232.
- Porter. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Obtenido de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=189>
- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Obtenido de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=189>
- Praveena, N., & Balajee, N. (2024). Evaluación del impacto de las alianzas estratégicas en el desempeño de las empresas. *researchgate*. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.3138>
- Pro Ecuador. (2023). *Guía para exportadores: Oportunidades para productos orgánicos en el mercado alemán*. Quito-Ecuador: Pro Ecuador.
- Romeo, J., & Santos, A. (2006). Articulación productiva y desarrollo endógeno: Un esquema de análisis. *Economía Industrial*, 87-104.

- Rothgang, M. C. (2019). *Cluster policy: insights from the German leading edge cluster competition*. Obtenido de Journal Of Open Innovation Technology Market And Complexity: <https://doi.org/10.1186/s40852-017-0064-1>
- Petrovici, Z. (23 de 09 de 2022). «Comercializar» la diplomacia: desafíos, soluciones y limitaciones de una adaptación necesaria en la política exterior de la España de Alfonso XIII. *Hispania*. doi:<https://doi.org/10.3989/hispania.2022.014>
- Praveena, N., & Balajee, N. (2024). Evaluación del impacto de las alianzas estratégicas en el desempeño de las empresas. *Researchgate*. doi: 10.34293/management.v11iS1-Mar.8003
- SCHMITZ, H., & NADVI, K. (1999). *Clustering and Industrialization: Introduction*. Obtenido de file:///C:/Users/8.1/Downloads/POST-PEER-REVIEW-PUBLISHERS.PDF
- Sanchez, D., Acevedo, M., & Orjuela, J. (2022). Evaluando los operadores logísticos. Retos y tendencias. *Redalyc*.
- Solution, C. (12 de 2024). *Contextual Solutions*. Obtenido de German Market Entry | The best Methods + Strategies: <https://www.contextualsolutions.de/blog/german-market-entry>
- Soto, E., Perez, J., & Espinoza, R. (2024). Sostenibilidad en la Logística y Operaciones. *Bussiness Innova Sciences*, 5(3), 35-59.
- Statista. (2023). *Consumo de productos orgánicos en Alemania*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1122319/consumption-organic-food-germany>
- Super Panela. (2023). Obtenido de Superpanela ec : <https://superpanela.com>
- Translation, B. (27 de junio de 2024). Obtenido de BBL Translation: <https://bbltranslation.eu/>
- Urbina, N. O. (2020). *El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas*. doi:<https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631007/html/>
- Yépez-Galarza, G. D., Quimis Izquierdo, N. C., & Sumba Bustamante, R. Y. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Dialnet*. doi: ISSN-e 2550-682X

### Encuesta para Cañicultores Autónomos del Altiplano Orense

**Objetivo:** Recabar información sobre las prácticas actuales, conocimientos y opiniones respecto a la implementación de estrategias de clúster y su influencia en el posicionamiento de la panela granulada en el mercado alemán.

**Instrucciones:** Por favor, conteste las siguientes preguntas con honestidad y precisión, sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas únicamente con fines académicos.

<b>Sección 1: Información General del Cañicultor</b>
<b>Nombre o Código de Identificación:</b>
<b>Edad:</b>
<b>Sexo:</b>
<input type="radio"/> Masculino
<input type="radio"/> Femenino
<b>2. Nivel de educación:</b>
<input type="radio"/> Primaria
<input type="radio"/> Secundaria
<input type="radio"/> Superior
<b>3. ¿Cuántos años lleva en la producción de caña de azúcar?</b>
<input type="radio"/> Menos de 5 años
<input type="radio"/> 5 a 10 años
<input type="radio"/> Más de 10 años
<b>4. ¿Posee su propia parcela de cultivo?</b>
<input type="radio"/> Sí
<input type="radio"/> No
<b>Sección 2: Producción y Comercialización de Panela</b>
<b>5. ¿Qué cantidad de panela granulada produce mensualmente?</b>
Menos de 100 kg
100 kg a 500 kg
Más de 500 kg
<b>6. ¿Qué métodos utiliza en la producción de panela granulada?</b>

Tradicional
Semi-tecnificado
Tecnificado
<b>¿Realiza algún proceso de certificación de calidad?</b>
Sí (especificar cuál): _____
No
<b>¿Qué medidas de control de calidad implementa durante la producción?</b>
Control de higiene en el proceso
Análisis de laboratorio
Control de humedad
Ninguna de las anteriores
<b>¿Con qué frecuencia recibe capacitación sobre técnicas de producción o calidad?</b>
Nunca
Una vez al año
Varias veces al año
<b>7. ¿Qué recursos o herramientas le hacen falta para mejorar la calidad de su producto?</b>
Maquinaria
Infraestructura de procesamiento
Personal capacitado
Insumos de mejor calidad
<b>8. ¿Cuáles son los principales mercados a los que destina su producción?</b>
Local
Nacional
Internacional (indique cuáles): _____
<b>9. ¿Ha exportado su producción anteriormente?</b>
Sí
No
<b>Sección 3: Conocimiento sobre Estrategias de Clúster</b>

<p><b>10. ¿Está familiarizado con el concepto de clúster?</b> (Un clúster es una concentración geográfica de empresas, instituciones y organizaciones interrelacionadas que operan en un mismo sector o industria, colaborando y compitiendo al mismo tiempo. Estas agrupaciones generan sinergias al compartir recursos, conocimientos, tecnologías y mercados, lo que fomenta la innovación, la competitividad y el desarrollo económico en la región donde se encuentran).</p>
<p><input type="radio"/> Sí</p>
<p><input type="radio"/> No</p>
<p><b>11. ¿Ha participado en alguna iniciativa de clúster o asociativa?</b></p>
<p><input type="radio"/> Sí</p>
<p><input type="radio"/> No</p>
<p><b>12. ¿Cree que trabajar bajo una estrategia de clúster podría mejorar el acceso a mercados internacionales?</b></p>
<p><input type="radio"/> Sí</p>
<p><input type="radio"/> No</p>
<p><input type="radio"/> No estoy seguro</p>
<p><b>13. ¿Qué aspectos considera más importantes en una estrategia de clúster? (Puede seleccionar más de uno)</b></p>
<p><input type="radio"/> Acceso a capacitación</p>
<p><input type="radio"/> Financiamiento o crédito</p>

o Mejora en procesos de calidad
o Acceso a tecnología
o Acceso a nuevos mercados
<b>14. ¿Cree que el mercado INTERNACIONAL es una oportunidad para la exportación de panela granulada?</b>
o Sí
o No
o No estoy seguro
<b>15. ¿Qué barreras identifica para posicionar la panela granulada en el mercado INTERNACIONAL? (Puede seleccionar más de una)</b>
o Falta de información sobre el mercado
o Costos de exportación
o Requisitos de calidad y certificación
o Falta de contactos o intermediarios
o Desconocimiento del producto en Alemania
<b>16. ¿Qué tipo de apoyo considera necesario para acceder al mercado INTERNACIONAL?</b>
o Capacitación en procesos de exportación
o Mejora en procesos de producción y calidad

o Certificaciones y normativas internacionales
o Acceso a financiamiento
<b>Comentarios y Sugerencias</b>
<b>17. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el proceso de exportación de panela granulada?</b>
<b>18. Comentarios adicionales:</b>