TRANSFORMACIÓN DIGITAL, COMPETITIVIDAD EXPORTADORA Y ESTRATEGIAS DE SERVICIO

LUIS EDUARDO SOLIS GRANDA
AUTOR COMPILADOR

EDICIONES RISEI

COLECCIÓN:
Gerencia en acción: Estrategia, operaciones y resultados

UNEMI POSGRADOS

Transformación digital, competitividad exportadora y estrategias de servicio

Luis Eduardo Solis Granda
Universidad Estatal de Milagro
lsolisg@unemi.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-1387-7333

Autor compilador

© Ediciones RISEI, 2025

Todos los derechos reservados.
Este libro se distribuye bajo la licencia Creative Commons Atribución CC BY 4.0 Internacional.

Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente la posición la editorial.

Editorial: *Ediciones RISEI*
Colección Gerencia en acción: Estrategia, operaciones y resultados.
Título del libro: Transformación digital, competitividad exportadora y estrategias de servicio
Autor compilador: Luis Eduardo Solis Granda
Edición: Primera edición
Año: 2025
ISBN digital: 978-9942-596-88-8
DOI: https://doi.org/10.63624/risei.book-978-9942-596-88-8

Coordinación editorial: Jorge Maza-Córdova y Tomás Fontaines-Ruiz
Corrección de estilo: Unidad de Redacción y Estilo
Diagramación y diseño: Unidad de Diseño
Revisión por pares: Sistema doble ciego de revisión externa

Machala – Ecuador, diciembre de 2025

Este libro fue diagramado en InDesign.
Disponible en: https://editorial.risei.org/
Contacto: info@risei.org

Introducción

La transformación de los sectores productivos y comerciales en el contexto actual está marcada por la incorporación de herramientas digitales, la adaptación a regulaciones internacionales y la necesidad de fortalecer la competitividad en mercados cada vez más exigentes. En particular, sectores como el agroindustrial, el manufacturero, el artesanal y el comercial enfrentan el desafío de integrar innovación tecnológica, eficiencia logística y estrategias de servicio orientadas al cliente para mejorar su desempeño económico y su sostenibilidad. En este escenario, el análisis de los factores que inciden en el rendimiento comercial y exportador se vuelve fundamental para comprender las dinámicas empresariales contemporáneas.

El presente libro colectivo reúne investigaciones que examinan el nivel de socialización de herramientas digitales y su relación con el rendimiento comercial en el sector agroindustrial, así como los procesos de adaptación a regulaciones internacionales y su incidencia en la competitividad exportadora de empresas productoras de pallets. Estos estudios permiten identificar cómo la adopción tecnológica y el cumplimiento normativo influyen directamente en la capacidad de las organizaciones para acceder a mercados externos, optimizar sus procesos y fortalecer su posicionamiento competitivo.

Asimismo, la obra aborda el análisis de las capacidades productivas como factor clave en el potencial exportador de biocosméticos artesanales, a partir del estudio de la asociación de esencias florales en canoa, ecuador. Este enfoque pone de relieve la importancia de la organización productiva, la calidad, la innovación y el valor agregado en emprendimientos de base local que buscan insertarse en cadenas de valor internacionales. De manera complementaria, se examinan las prácticas de gestión logística y su impacto en la competitividad exportadora de empresas productoras de rosas, un sector altamente relevante en las economías de exportación agrofloral.

Finalmente, el libro incorpora el análisis del impacto de las estrategias de servicio en la satisfacción de los consumidores, desde la percepción de los usuarios del supermercado "su economía". Este capítulo aporta una visión centrada en el cliente, destacando la relevancia de la calidad del servicio, la atención al usuario y la experiencia de compra como elementos determinantes del rendimiento comercial. En conjunto, los trabajos que conforman esta obra ofrecen una visión integral sobre los retos y oportunidades que enfrentan las empresas en procesos de transformación productiva, digital y exportadora, constituyéndose en un aporte valioso para académicos, estudiantes y profesionales vinculados a la gestión empresarial, el comercio exterior y el desarrollo productivo.

Contenido

Capítulo I **13**

Nivel de socialización de herramientas digitales y rendimiento comercial en el sector agroindustrial

- Introducción— 13
- Socialización digital y rendimiento comercial en la agroindustria— 15
- Metodología— 18
- Resultados— 19
- Discusión— 24
- Conclusiones— 25
- Referencias— 27

Capítulo II **33**

Impacto de la adaptación a regulaciones internacionales en la competitividad exportadora de empresas de pallets

- Introducción— 33
- Adaptación normativa y competitividad exportadora en la industria de pallets— 35
- Metodología— 39
- Resultados— 41
- Conclusiones— 44
- Referencias — 46

Capítulo III **51**

Incidencia de las capacidades productivas en el potencial exportador de Biocosméticos artesanales: caso de la asociación de esencias florales en Canoa, Ecuador.

- Introducción— 51
- Capacidades productivas como base del potencial exportador en biocosméticos artesanales— 54
- Metodología— 58
- Resultados— 60
- Conclusiones— 64
- Referencias— 65

Capítulo IV **70**

Influencia de las prácticas de gestión logística en la competitividad exportadora de empresas productoras de rosas en Pedro Moncayo

- Introducción— 70
- Gestión logística como determinante estratégico de la competitividad exportadora florícola— 72
- Metodología— 74
- Resultados— 77
- Conclusiones— 79
- Referencias— 82

Capítulo V **86**

Impacto de las estrategias de servicio al cliente en la satisfacción de los consumidores del supermercado su economía: un análisis desde la percepción del usuario

- Introducción— 86
- Estrategias de servicio al cliente como determinantes de la satisfacción en las ventas al por menor del sector alimenticio— 88
- Metodología— 90
- Resultados— 93
- Conclusiones— 100
- Referencias— 101

Capítulo I

Capítulo I

Nivel de socialización de herramientas digitales y rendimiento comercial en el sector agroindustrial

Betsy Elizabeth Franco Mora
bfrancom4@unemi.edu.ec

Introducción

El sector agroindustrial constituye una base importante para la economía de numerosos países, siendo responsable de la transformación de materias primas, la generación de valor agregado y la conexión entre la producción primaria y los mercados finales. Sin embargo, en un entorno caracterizado por la volatilidad de los precios, las cambiantes exigencias de los consumidores y la creciente competencia, la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles se ha vuelto imperativa. En este escenario, la transformación digital surge de forma disruptiva, ofreciendo herramientas para la eficiencia operativa y nuevas lógicas para la interacción comercial, la gestión de la cadena de suministro y la creación de valor.

La literatura reconoce ampliamente el potencial de las tecnologías digitales; no obstante, existe un creciente interés en comprender los procesos organizacionales que determinan que su

ISBN 978-9942-596-88-8 | 2025
https://editorial.risei.org

adopción se traduzca efectivamente en un mejor desempeño, desplazando el foco desde la posesión de la tecnología hacia su socialización efectiva dentro de las estructuras y rutinas empresariales (Catuta-Chucaralao et al., 2022; Molina Sánchez et al., 2024).

Este proceso de socialización tecnológica, que engloba la difusión del conocimiento, la capacitación continua, la apropiación por parte de los colaboradores y la integración en los flujos de trabajo, se postula como el puente crítico entre la inversión en herramientas digitales y la materialización de sus beneficios comerciales. La falta de este proceso puede generar subutilización, resistencia e incluso el fracaso de implementaciones tecnológicas costosas, mientras que su presencia facilita la innovación, la agilidad y la mejora del rendimiento (Campos-Dávila et al., 2024). Por lo tanto, se debe investigar cómo este fenómeno se manifiesta y con qué intensidad impacta en los resultados comerciales dentro de un sector tradicional pero en transformación como la agroindustria.

¿De qué manera el nivel de socialización de herramientas digitales influye en el rendimiento comercial del sector agroindustrial? En la actualidad, la adopción y socialización (entendida como el proceso de difusión, apropiación y uso compartido dentro de una organización) de las herramientas digitales ha permitido la optimización de procesos y ha existido un gran incremento en la competitividad de las empresas agroindustriales. En este contexto, la expansión del comercio electrónico, el uso de plataformas de ventas móviles y la personalización de la experiencia de compra de los clientes se presentan como tendencias claves que impactarán el rendimiento comercial de las empresas en este sector (Cruz Gonzales et al., 2023).

Salgado-Reyes & León-Torres (2024) mencionan que la inteligencia de negocios se refiere al uso de tecnologías, aplicaciones y prácticas para la recolección, integración, análisis y presentación de información empresarial con el objetivo de apoyar la toma de decisiones. Del mismo modo, González Laguna & Lara Martínez (2024) enfatizan que la digitalización permite a las empresas optimizar sus operaciones, mejorar la eficiencia y reducir costos. Sin embargo, la adopción tecnológica no garantiza beneficios; es la integración efectiva y el uso colectivo (la socialización), lo que puede catalizar su impacto en los resultados comerciales (Townsend Valencia & Figueroa Filián, 2022).

Santamaría Ayala et al. (2022) indican que Se puede definir el marketing digital como un procesos adaptativo y tecnológico mediante el cual las empresas crean, comunican, entregan y mantienen el valor con sus clientes. De igual manera, Paredes-Pérez et al. (2022) resaltan en su investigación de estrategias de

marketing para captar clientes, propone que se requiere implementar diferentes métodos utilizando el marketing digital para el proceso de atracción de nuevo público. Estos aspectos son particularmente relevantes para el sector agroindustrial, el cual enfrenta el desafío de conectar eficientemente la producción con mercados en evolución (Auer et al., 2024).

Este estudio tiene como objetivo analizar la relación entre la socialización de herramientas digitales y el rendimiento comercial en el sector agroindustrial, evaluando cómo su integración mejora la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la competitividad empresarial. Se abordarán los desafíos que enfrentan las empresas al adoptar estas tecnologías, como la resistencia al cambio y la carencia de formación en el uso de plataformas digitales. Esta exploración se estructuró en tres etapas fundamentales: una revisión literaria preliminar, la implementación de una metodología de investigación cuantitativa y un análisis detenido de los datos recabados para extraer conclusiones sustanciales y recomendaciones aplicables.

Socialización digital y rendimiento comercial en la agroindustria

La socialización de herramientas digitales muestra el proceso mediante el cual el avance de las nuevas tecnologías se va incorporando en la vida cotidiana de las empresas, convirtiéndose en medios esenciales para la comunicación. Se define como el proceso organizacional dinámico mediante el cual las herramientas digitales son difundidas, internalizadas y normalizadas en las rutinas, prácticas comunicacionales y cultura de una empresa, con el objetivo de potenciar sus capacidades colectivas (Adaptado de Leonardi, 2011; Orlikowski, 2000).

Este proceso de socialización tecnológica es importante ya que, como señalan Sampedro Guamán et al. (2021), la digitalización ha impulsado una adaptación progresiva de las personas hacia un entorno empresarial más ágil, conveniente e interconectado. Esta transformación no se limita a la mera adopción de herramientas, sino que representa un cambio paradigmático en la forma en que las organizaciones operan y compiten.

A través de los medios tecnológicos, las empresas pueden acceder a flujos de información verídica, actualizada y en tiempo real, lo cual optimiza significativamente los procesos de toma de decisiones y fortalece la capacidad de respuesta ante las dinámicas del mercado. Este acceso a datos precisos se traduce directamente en una mayor satisfacción del cliente a lo largo de toda la cadena de suministro, desde la trazabilidad de los insumos hasta la entrega final del producto agroindustrial.

La importancia de esta transformación encuentra respaldo adicional en investigaciones contemporáneas. Según Wang et al. (2022), la integración efectiva de tecnologías digitales en las cadenas de valor agrícolas mejora la eficiencia operativa y también genera ventajas competitivas sostenibles mediante la personalización de servicios y la anticipación a demandas del mercado. De manera complementaria, la Sotomayor et al. (2021) destacan que la socialización tecnológica actúa como catalizador de la innovación abierta, permitiendo a las empresas agroindustriales colaborar con actores externos (proveedores, centros de investigación, clientes) en el desarrollo de soluciones más robustas y adaptadas a las particularidades del sector.

Parrado-León et al. (2022) argumentan que en contextos de alta volatilidad como el agroindustrial, la capacidad de procesar y socializar información digital en tiempo real constituye un factor crítico de resiliencia empresarial, permitiendo adaptarse rápidamente a fluctuaciones de precios, cambios regulatorios y perturbaciones en la cadena de suministro global.

Campos-Dávila et al (2024) mencionan que a medida que las empresas adoptan nuevas tecnologías, surge la necesidad de empleados con habilidades digitales, lo que puede generar oportunidades de empleo y desarrollo de capacidades. Del mismo modo Townsend Valencia & Figueroa Filian (2022) señalan que la digitalización avanza rápidamente y está transformando todos los ámbitos sociales, por lo que identifican seis áreas claves dentro de este proceso: la interacción con los clientes, el uso de tecnologías para facilitar la inserción digital en el mercado, el conocimiento del consumidor, la capacitación digital del personal y los sistemas de gestión especializados. Este enfoque en las capacidades humanas encuentra respaldo en la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991), que postula que la ventaja competitiva sostenible se deriva de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles.

A partir del panorama general del sector agroindustrial, es importante también explorar cómo la era digital ha influido en el rendimiento comercial, redefiniendo las dinámicas del mercado y las exigencias de competitividad. Molina Sánchez et al (2024) mencionan que la adopción de TIC puede ser considerada como un recurso empresarial de bajo orden -pues es fácilmente imitable-, tiene la capacidad de influir de manera directa en recursos de orden mayor, como la innovación flexible de productos, lo que a su vez mejora el rendimiento de la empresa.

Miñarro Quiñonero & García Pérez de Lema (2003) sostienen que la política industrial cumple un rol clave en la corrección de deficiencias del mercado, al promover planes de desarrollo,

incentivar de nuevos sectores productivos y mejorar la ubicación de las empresas como también la gestión del cambio estructural. Cruz Gonzales et al. (2023) argumentan que las empresas deben predefinir sus políticas y desde luego las estrategias, especialmente si se trata de tener un alto grado de rentabilidad en sus negocios; porque dichas estrategias serán de mucha ayuda a la hora de prevenir, apartarse o sobreponerse a los altos riesgos que enfrentan los negocios en la medida que desean mayores niveles de rentabilidad. Esta es una medida importante para la supervivencia de una empresa y una garantía para sus diferentes grupos de interés, dejando atrás la incertidumbre empresarial (Altig et al., 2022).

El análisis de la relación entre el nivel de socialización de herramientas digitales y el rendimiento comercial, permite entender cómo la adopción tecnológica influye en los resultados económicos del sector agroindustrial. A mayor evolución digital, se observa una mejora en los procesos comerciales, lo que se traduce en mayores márgenes de rentabilidad y sostenibilidad para todos los sectores comerciales.

Catuta-Chucaralao et al. (2022) indican que El uso de la tecnología de la información puede desempeñar un papel fundamental en la mejora del rendimiento empresarial. Por tanto, la implementación y socialización de herramientas digitales constituye una tendencia derivada del avance tecnológico y representa una estrategia fundamental para optimizar el rendimiento comercial y a su vez fortalecer la competitividad en los sectores involucrados.

Diversas teorías han analizado la relación entre la adopción de tecnologías digitales y el rendimiento comercial, coincidiendo en que el uso de estos medios además de incrementar la eficiencia operativa también fortalece la competitividad y mejora los resultados económicos de las empresas. Asimismo, el marco teórico según Auer et al. (2024) plantean que La innovación es un aspecto clave para el crecimiento económico y la competitividad de un país o región.

De La Torre Valdez et al. (2020) explican que el modelo de competitividad se basa en fuentes de sostenibilidad productiva que priorizan el valor generado por cada unidad, así como en el uso eficiente y optimo de los recursos disponibles. Esta competitividad se alcanza mediante la capacidad de innovar y mejorar continuamente, permitiendo así que las ventajas competitivas surjan y se sostengan dentro de sectores específicos. Todos estos marcos teóricos son relevantes en el ámbito agroindustrial, donde la incorporación de herramientas digitales representa una respuesta efectiva a los desafíos del mercado en donde se va a reflejar el rendimiento comercial, basados en las estrategias competitivas que se apliquen para lograr sus objetivos.

Sin embargo, esta relación no es automática. La resistencia al cambio, la falta de una cultura organizacional orientada a la innovación y las limitaciones en infraestructura pueden actuar como barreras significativas (Etikan et al., 2016). Por ello, es esencial analizar esta dinámica considerando el contexto específico de la agroindustria. Estudios como el de Ferrari et al. (2019) en cadenas agroalimentarias y Bronson & Knezevic (2016) sobre la brecha digital en la agricultura, aportan perspectivas críticas sobre los desafíos de la implementación tecnológica en este sector, enfatizando que el éxito depende de factores que van más allá de lo técnico, abarcando dimensiones sociales, económicas y de gobernanza.

El marco teórico presentado sugiere que la socialización de herramientas digitales actúa como un mediador entre la inversión tecnológica y la mejora del rendimiento comercial en la agroindustria. Su estudio requiere analizar tanto las prácticas organizacionales (capacitación, comunicación, liderazgo) como los resultados comerciales tangibles, dentro de un ecosistema sectorial que demanda competitividad, sostenibilidad y adaptación constante.

Metodología

Este estudio adopta un diseño no experimental de tipo correlacional-transversal, con un enfoque cuantitativo que permite medir y analizar la relación entre dos variables: el nivel de socialización de herramientas digitales (variable independiente) y el rendimiento comercial (variable dependiente). Esta aproximación metodológica es adecuada para identificar asociaciones entre constructos en un momento específico, sin manipular las variables de estudio (Cheung & Li, 2012). La combinación de instrumentos estandarizados y análisis estadístico correlacional brinda una base empírica sólida para explorar dicha relación en el contexto agroindustrial.

La población objetivo estuvo conformada por colaboradores de empresas agroindustriales ecuatorianas que utilizan herramientas digitales en sus procesos comerciales u operativos. Dada la naturaleza exploratoria del estudio y las limitaciones de acceso, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando participantes disponibles y dispuestos a colaborar durante el periodo de recolección (Etikan et al., 2016). La muestra final estuvo compuesta por 25 colaboradores de distintas áreas funcionales (logística, ventas, gestión comercial, administración), lo que permitió captar perspectivas diversas sobre la socialización tecnológica y su impacto percibido. Aunque este tamaño muestral limita la generalización estadística, resulta apropiado para estudios preliminares y análisis de tendencias en contextos sectoriales específicos (Golzar et al., 2022).

Se diseñó un cuestionario estructurado mediante Google Forms, basado en una escala Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo). El instrumento estuvo dividido en dos secciones:

Sección A: socialización de herramientas digitales (12 ítems): evaluó dimensiones como capacitación, uso compartido, integración en rutinas y apropiación tecnológica.

Sección B: rendimiento comercial (10 ítems): midió indicadores de eficiencia operativa, optimización de costos, satisfacción del cliente y logro de metas comerciales.

La validez de contenido fue verificada mediante revisión de tres expertos en transformación digital y agronegocios, quienes ajustaron redacción y pertinencia de los ítems. La confiabilidad se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.95 para el instrumento completo, lo que indica una consistencia interna excelente y adecuada para análisis correlacionales.

La recolección se realizó durante un período de cuatro días, utilizando dos canales digitales: correo electrónico institucional y mensajería instantánea (WhatsApp). Esta estrategia de recolección digital se alinea con lo planteado por Šerić & Ljubica (2018), quienes destacan que los datos primarios obtenidos mediante instrumentos digitales diseñados específicamente para la investigación permiten capturar percepciones actualizadas y contextualizadas, fortaleciendo la validez ecológica del estudio. A cada participante se le envió una carta de presentación que explicaba los objetivos, el carácter anónimo de la encuesta y el enlace al formulario. Se logró una tasa de respuesta del 100% sobre los contactados, sin respuestas en blanco durante el llenado, lo que sugiere que hay una buena disposición y relevancia del tema para los participantes.

Resultados

La muestra de estudio estuvo conformada por 25 colaboradores de empresas agroindustriales ecuatorianas, todos ellos usuarios directos de herramientas digitales en procesos de cadena de suministro, logística y comercialización. El perfil funcional mostró una distribución representativa de áreas críticas: 36% en logística y cadena de suministro, 32% en gestión comercial y ventas, 24% en planificación y compras, y 8% en administración y control. El 76% de los participantes reportó más de dos años de experiencia en el uso de tecnologías digitales en su ámbito laboral.

El análisis descriptivo reveló una percepción predominantemente favorable hacia la socialización tecnológica y su impacto comercial. La media ponderada de todos los ítems fue de 4.14 sobre 5 (en escala Likert), con una desviación estándar de 0.71,

indicando respuestas consistentemente positivas con variabilidad moderada. El 80% de las respuestas se concentraron en las categorías De acuerdo y Totalmente de acuerdo, confirmando una tendencia optimista en la muestra estudiada.

La confiabilidad del cuestionario se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de $\alpha = 0.92$ para la escala completa, lo que supera ampliamente el umbral de 0.70 recomendado para investigaciones en ciencias sociales (Nunnally, 1978). Por dimensiones, la subescala de socialización digital (ítems 1-3) presentó $\alpha = 0.88$, mientras que la subescala de rendimiento comercial (ítems 4-8) alcanzó $\alpha = 0.89$. Estos valores confirman una excelente consistencia interna y fiabilidad métrica para ambos constructos.

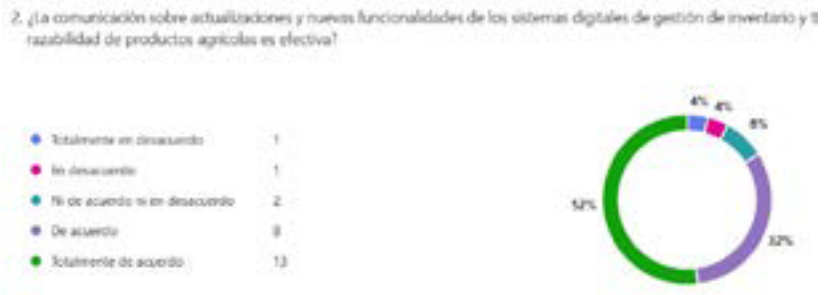
En la Dimensión 1 'Socialización de herramientas digitales', los resultados de la Figura 1 mostraron que el 80% de los encuestados se posicionaron en las categorías positivas (De acuerdo y Totalmente de acuerdo), destacando que casi la mitad (48%) expresó total conformidad con la capacitación recibida. Sin embargo, persiste un 12% de desacuerdo total y un 8% de neutralidad, lo que sugiere que aproximadamente una quinta parte de los colaboradores percibe deficiencias en los programas de formación digital. Este hallazgo señala un área de oportunidad crítica, pues la capacitación es el pilar inicial de cualquier proceso de socialización tecnológica efectiva.

Figura 1.
Capacitación en herramientas digitales

Nota: Mora (2025).

Se observa en la Figura 2 el nivel más alto de aprobación en esta dimensión, con 84% respondiendo favorablemente. La mayoría (52%) se declaró Totalmente de acuerdo, reflejando que los procesos comunicativos sobre evoluciones tecnológicas están bien establecidos. No obstante, el 8% de respuestas negativas indica posibles brechas en la difusión de información hacia ciertos roles o departamentos, aspecto que merece atención para una socialización verdaderamente inclusiva.

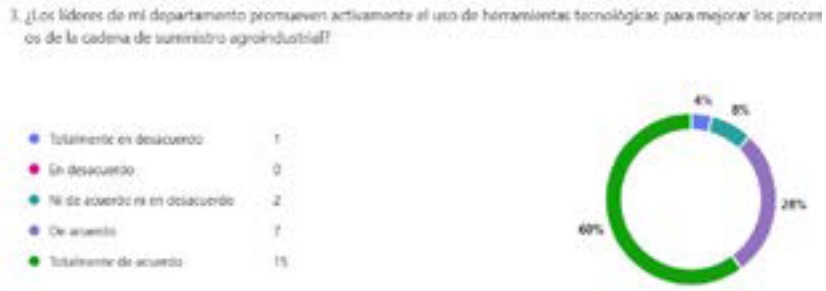
Figura 2.
Comunicación sobre actualizaciones tecnológicas



Nota: Mora (2025).

Este ítem (Figura 3) registró la mayor proporción de respuestas positivas del estudio: 88% de los encuestados perciben un liderazgo activamente promotor de la tecnología. El 60% se manifestó Totalmente de acuerdo, evidenciando un compromiso gerencial sólido con la transformación digital. La casi nula presencia de desacuerdo (solo 4%) refuerza que la dirección estratégica está alineada con los objetivos de digitalización, según la literatura sobre adopción tecnológica (Townsend Valencia & Figueroa Filián, 2022).

Figura 3.
Liderazgo promotor del uso tecnológico



Nota: Mora (2025).

La socialización digital presenta fortalezas notables en liderazgo (88% aprobación) y comunicación (84%), con un punto de mejora en capacitación (80% aprobación). La media para esta dimensión fue de 4.28/5, confirmando un entorno organizacional propicio para la adopción tecnológica.

En la Dimensión 2 sobre 'Rendimiento comercial e impacto operativo', el 76% de los encuestados reconoció mejoras en sus métricas de desempeño, con una clara mayoría (48%) expresando total acuerdo. Un 20% mantuvo una posición neutral, posiblemente indicando que los beneficios no son inmediatamente perceptibles en todas las áreas o que los sistemas de medición

no comunican adecuadamente el impacto. Este porcentaje de neutralidad, el más alto entre los ítems de rendimiento, sugiere la necesidad de vincular más explícitamente las herramientas digitales con los KPIs específicos de cada área.

Figura 4.
Mejora en indicadores de desempeño

Nota: Mora (2025).

Se constató que 80% percibe mayor eficiencia operativa, distribuyéndose casi equitativamente entre De acuerdo (36%) y Totalmente de acuerdo (44%). El 12% de neutralidad y 8% de desacuerdo combinado reflejan que, aunque la tendencia es positiva, existen procesos o subprocesos donde la digitalización aún no ha optimizado los flujos de trabajo como se esperaba, especialmente en eslabones complejos de la cadena agroindustrial.

Figura 5.
Eficiencia en procesos logístico-comerciales

Nota: Mora (2025).

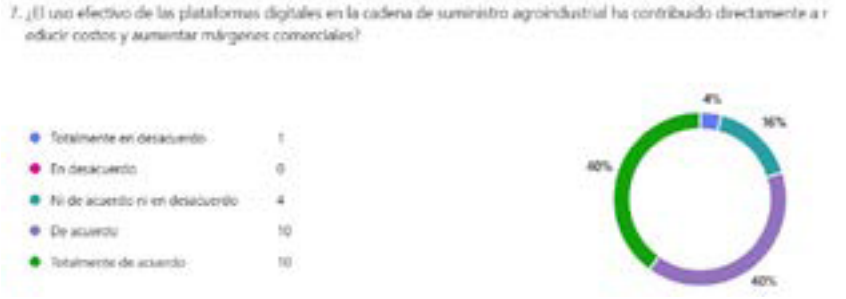
Este ítem presentó la distribución más balanceada entre las categorías positivas: 44% Totalmente de acuerdo y 44% De acuerdo, sumando 88% que evidencian mejoras en la capacidad de respuesta. Este resultado es particularmente relevante comercialmente, pues toca directamente la satisfacción del cliente y la eficiencia en la relación con proveedores. El 8% de desacuerdo podría relacionarse con problemas de interoperabilidad entre sistemas o limitaciones en el acceso a información en tiempo real.

Figura 6.
Respuesta a clientes y proveedores

Nota: Mora (2025).

En la Figura 7 se observa que el 80% de los colaboradores confirmaron impactos positivos en indicadores financieros, con una distribución perfectamente equitativa (40% Totalmente de acuerdo, 40% De acuerdo). El 16% de neutralidad es significativo, pues sugiere que casi uno de cada cinco participantes no percibe o no puede atribuir directamente mejoras financieras a la digitalización. Esto podría deberse a falta de visibilidad sobre métricas de costo o a que los beneficios se materializan en plazos más largos.

Figura 7.
Impacto en costos y márgenes comerciales



Nota: Mora (2025).

Se registró el resultado más contundente del estudio: 96% respondieron afirmativamente, con una mayoría absoluta (52%) en Totalmente de acuerdo. Este dato refleja una apropiación individual importante y una percepción de impacto personal en los resultados operativos. La ausencia total de respuestas neutrales refuerza que los colaboradores que utilizan las herramientas son conscientes de su contribución directa a la mejora comercial.

Figura 8.
Impacto personal en operaciones comerciales

Nota: Mora (2025).

El rendimiento comercial percibido en esta dimensión muestra niveles de aprobación elevados (76%-96%), destacando especialmente el impacto personal (96%) y la mejora en respuesta a stakeholders (88%). La media para esta dimensión fue de 4.20/5, ligeramente inferior a la de socialización, pero aún en rango claramente positivo.

Discusión

Para evaluar la relación entre las variables de estudio, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson entre la puntuación total de socialización digital (suma de ítems 1-3) y la de rendimiento comercial (suma de ítems 4-8). El análisis arrojó un valor de $\mathrm{r} = 0.79$, $\mathrm{p} < 0.001$, indicando una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa.
Al desagregar por dimensiones específicas:

- **Capacitación vs. mejora en indicadores:**
$$\mathrm{r} = 0.71, \mathrm{p} < 0.001$$

- **Liderazgo promotor vs. eficiencia operativa:**
$$\mathrm{r} = 0.68, \mathrm{p} < 0.001$$

- **Comunicación efectiva vs. impacto en costos:**
$$\mathrm{r} = 0.65, \mathrm{p} < 0.01$$

El coeficiente de determinación $(\mathrm{r}^2 = 0.62)$ sugiere que aproximadamente el 62% de la variabilidad en el rendimiento comercial puede explicarse por el nivel de socialización de herramientas digitales en el contexto estudiado.

En la sección de comentarios abiertos, se identificaron tres coincidencias:

- **Integración sistémica:** Varios participantes $(\mathrm{n} = 7)$ mencionaron la necesidad de mayor integración entre plataformas para evitar redundancias.

- **Capacitación práctica:** Algunos colaboradores $(n = 5)$ solicitaron más entrenamiento basado en casos reales de la cadena.
- **Reconocimiento:** Tres participantes destacaron que cuando la gerencia reconoce el buen uso de las herramientas, la adopción aumenta.

Estas observaciones, aunque no generalizables, contextualizan los datos cuantitativos y apuntan a factores organizacionales que podrían potenciar la relación entre socialización y rendimiento. Los resultados confirman consistentemente que existe una relación positiva fuerte entre la socialización de herramientas digitales y el rendimiento comercial percibido en el sector agroindustrial estudiado. Los puntos más fuertes identificados son: liderazgo comprometido (88% aprobación) como catalizador principal; apropiación individual (96% percibe impacto personal) como mecanismo de transformación; comunicación efectiva (84% aprobación) como sostén del proceso.

Las áreas identificadas para intervención prioritaria son el fortalecimiento de programas de capacitación (20% de participantes no totalmente satisfechos); vinculación explícita entre tecnología y KPIs financieros (16% de neutralidad en impacto económico); integración de sistemas para maximizar eficiencias en toda la cadena.

Estos hallazgos proporcionan una base empírica sólida para afirmar que, en el contexto estudiado, la socialización tecnológica no es un complemento, sino un determinante crítico del rendimiento comercial en la agroindustria digitalizada.

Al comparar estos resultados con investigaciones previas, como las de Campos- Dávila et al. (2024) y Cruz Gonzales et al. (2023), se observa una gran importancia en la adopción estratégica de las herramientas tecnológicas para lograr un impacto positivo en el rendimiento comercial. De igual forma, estudios como el de Catuta-Chucaralao et al. (2022) han identificado una relación en el uso de la tecnología para obtener un buen rendimiento comercial, reafirmando así la importancia de los indicadores analizados en ambas variables dentro del contexto empresarial.

Conclusiones

Tras un análisis detallado de los resultados obtenidos, se confirma que el objetivo formulado en el planteamiento inicial de esta investigación ha sido alcanzado de manera satisfactoria y fundamentada. La finalidad principal de este estudio fue evaluar el impacto de las herramientas digitales y el rendimiento comercial dentro del sector agroindustrial. Para ello, se desarrolló la investigación mediante encuestas, lo que permitió obtener una visión integral del enfoque propuesto.

Los resultados del análisis evidenciaron una tendencia favorable entre la incorporación de herramientas digitales y el desempeño comercial. La información proporcionada por los participantes indica que la integración tecnológica adquiere cada vez mayor relevancia, ya que el uso de plataformas y aplicaciones digitales impulsa el crecimiento de las ventas y optimiza el rendimiento empresarial. Estos hallazgos avalan la hipótesis inicial, la cual sostiene que una implementación adecuada y estratégica de las herramientas digitales incide en el logro del éxito comercial.

Este estudio ofrece aportes tanto a la teoría como a la práctica. Desde una perspectiva teórica, promueve una mayor comprensión de la relación entre la socialización de las herramientas digitales y el rendimiento comercial, otorgando un respaldo sólido a esta línea de investigación. En términos prácticos, los resultados sugieren que las empresas deben promover el uso compartido y eficiente de las tecnologías digitales dentro de la organización, lo cual contribuiría a mejorar su rendimiento comercial.

Aunque la muestra, conformada por 25 participantes, resulta adecuada para un análisis preliminar, su tamaño podría restringir la posibilidad de generalizar los hallazgos obtenidos de los colaboradores de la empresa agroindustrial. Si bien los datos recolectados a través de las encuestas cuantitativas aportan resultados relevantes, una muestra más amplia podría proporcionar una visión más completa y detallada del fenómeno estudiado. Asimismo, la utilización del muestreo por conveniencia podría haber influido en los resultados. Por lo tanto, para futuras investigaciones deberían contemplar una ampliación del tamaño muestral y la aplicación de técnicas de muestreo probabilístico, con el objetivo de obtener resultados más representativos y precisos.

A partir de las conclusiones de esta investigación, se han identificado oportunidades de mejora en la gestión de la socialización de herramientas digitales. Se recomienda que se establezcan acciones efectivas que promuevan la integración de tecnologías digitales, asegurando la obtención de resultados positivos a nivel comercial. Entre las estrategias sugeridas se incluyen la integración de plataformas de gestión comercial, marketing digital y análisis de datos, las cuales permitirán automatizar procesos, identificar tendencias de consumo y, en consecuencia, mejorar el rendimiento económico de la empresa.

La aplicación efectiva de estas propuestas depende del compromiso en conjunto tanto de los altos mandos y de los colaboradores de la empresa, con el fin de lograr una adopción efectiva de la tecnología y mejorar el rendimiento comercial. Si bien es probable que se presenten obstáculos como la falta de capacitación adecuada o la limitada infraestructura tecnológica, superarlos será posible mediante una planificación estratégica, inversión

en formación continua y el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la innovación.

En investigaciones futuras, podrían centrarse en analizar con mayor profundidad la relación entre la socialización de las herramientas digitales y el rendimiento comercial. En particular, sería relevante estudiar el impacto diferencial que ejercen las tecnologías actuales, así como las nuevas estrategias digitales que surgen constantemente como alternativas para mejorar los niveles de ventas y fortalecer el desempeño económico de las organizaciones.

Es fundamental evaluar el alcance que tienen las plataformas virtuales en la optimización de procesos comerciales, ya que su uso puede agilizar las actividades operativas y generar respuestas más eficaces en términos de rendimiento. Este tipo de estudios permitiría proyectar con mayor claridad el potencial de la tecnología digital en el ámbito empresarial. Finalmente, el enfoque de este estudio podría ampliarse para abarcar la evolución continua de estos cambios tecnológicos en el contexto de la era digital, lo cual resulta clave para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado.

En conclusión, los resultados de este estudio han evidenciado la relevancia de la socialización de las herramientas digitales como un factor determinante en la mejora del rendimiento comercial. La integración adecuada de estas tecnologías transforma las dinámicas de interacción empresarial e impulsa la innovación, la productividad y la competitividad en los mercados actuales. Este análisis pone de manifiesto la importancia de continuar desarrollando estrategias digitales alineadas con los objetivos comerciales, así como de fomentar una cultura organizacional que valore la adaptación tecnológica. De este modo, se contribuye al crecimiento económico de las empresas y a su sostenibilidad a largo plazo en un entorno digital en constante evolución.

Referencias

Altig, D., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Meyer, B., & Parker, N. (2022). Surveying business uncertainty. Journal of Econometrics, 231(1), 282-303. https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2020.03.021

Auer, A., Mikkelsen, C., & Laterra, P. (2024). Adopción de innovaciones tecnológicas sustentables agropecuarias en la provincia de Buenos Aires (Argentina): desacoples entre la visión de la academia, la extensión y el sector productivo. Cuadernos de Desarrollo Rural, 21. https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr21.aits

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bronson, K., & Knezevic, I. (2016). Big Data in food and agriculture. Big Data & Society, 3(1), 2053951716648174. https://doi.org/10.1177/2053951716648174

Campos-Dávila, J. E., Choque- Yarasca, C. L., Olmos Saldívar, D., & Uribe Hernández, Y. C. (2024). Estrategias de transformación digital en empresas Tradicionales. Revista Venezolana De Gerencia, 29(105),289-302. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.19

Catuta-Chucaralao, J., Tenelema-Moposita, S., & Moreno-Gavilanes, K. (2022). Comercio electrónico en redes sociales: un análisis del rendimiento comercial de las microempresas de Tungurahua . 593 Digital Publisher CEIT, 7(5-1), 21-32. https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1124

Cheung, C. F., & Li, F. L. (2012). A quantitative correlation coefficient mining method for business intelligence in small and medium enterprises of trading business. Expert systems with applications, 39(7), 6279-6291. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.10.021

Cruz Gonzales, W., Ruiz Arias, R., Cruz Chagmani, G., Cruz Chagmani, C., & Lazo Ruiz, L. (2023). El marketing y su efecto en la rentabilidad de las medianas empresas comerciales de lima metropolitana, 2021. EVSOS, 2(2), 103–126. https://doi.org/10.57175/evsos.v2i2.125

De La Torre Valdez, H. C., Peralta Salazar, Y., Olivas Valdez, E., & Durazo Bringas, M. G. (2020). Factores que determinan la competitividad del Parque Acuícola Cruz de Piedra en Empalme, Sonora, México. Revista De El Colegio De San Luis, 10(21), 1–33. https://doi.org/10.21696/rcsl102120201100

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5(1), 1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Ferrari, L., Cavaliere, A., De Marchi, E., & Banterle, A. (2019). Can nudging improve the environmental impact of food supply chain? A systematic review. Trends in Food Science & Technology, 91, 184-192. https://doi.org/10.1016/j.tifs.2019.07.004

Golzar, J., Noor, S., & Tajik, O. (2022). Convenience sampling. International Journal of Education & Language Studies, 1(2), 72-77. https://doi.org/10.22034/ijels.2022.162981

González Laguna, A., & Lara Martínez, O. R. (2024). La importancia del uso de las tecnologías en las organizaciones: The importance of using technology in organizations. LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 5(5), 4423 – 4435. https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2933

Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. MIS quarterly, 147-167. https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=1607718

Miñarro Quiñonero, D., & García Pérez de Lema, D. (2003). Gestión de los costes de calidad y rendimiento de las pequeñas y medianas empresas. Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, 1(2), 75-99. https://portalinvestigacion.um.es/documentos/61ce98bbc3865c0408aefe1f

Molina Sánchez, R., Hernández Vargas, C. J. H. V., & Medina Mata, I. (2024). Impacto de las tecnologías digitales y estrategias sustentables en la rentabilidad de las Mipyme del sector turístico en México. Acta Universitaria, 34, 1–21. https://doi.org/10.15174/au.2024.4119

Mora, B. (2025). Relación entre el nivel de socialización de herramientas digitales y el rendimiento comercial en el sector Agroindustrial. Examen complexivo para la obtención del grado de Magíster en Comercio. UNEMI Postgrados.

Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook, 97-146. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2490-4_4

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. Organization science, 11(4), 404-428. https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600

Paredes-Pérez, M.A., Palomino-Crispín, A.E., Cárdenas-Tapia, V.R., Aliaga-Balbin, H., & Gonzales-Peralta, C.F. (2022). Experiencia subjetiva del empleado en colaboradores de establecimientos hoteleros de la región Junín. Gaceta Científica. https://n9.cl/sbges

Parrado-León, N., Gaviria-Henao, J., & Garrido, A. (2022). Resiliencia en Cadenas de Suministro Agroindustriales: Una Revisión Sistemática de la Literatura. Revista Avances: Investigación en Ingeniería, 19(2), 1-24. https://www.redalyc.org/pdf/7579/757979612007.pdf

Salgado-Reyes, N., & León-Torres, M. (2024). Tendencias emergentes en el marketing digital para el comercio electrónico en 2024. 593 Digital Publisher CEIT, 9(6), 1350-1364. https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2813

Sampedro Guamán, C. R., Palma Rivera, D. P., Machuca Vivar, S. A., & Arrobo Lapo, E. V. (2021). Transformación digital de la comercialización en las pequeñas y medianas empresas a través de redes sociales. Universidad Y Sociedad, 13(3), 484-490. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2124

Santamaría Ayala, J., Quiroga Parra, D., & Gómez Tobón, C. E. (2022). El marketing digital y su incidencia en el comercio electrónico: una revisión bibliométrica. Revista científica Pensamiento y Gestión, (53), 19–41. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762022000200019&script=sci_arttext

Šerić, N. & Ljubica, J. (2018), The Primary Data, Market Research Methods in the Sports Industry, Emerald Publishing Limited, Leeds, 107-154. https://doi.org/10.1108/978-1-78754-191-720181008

Sotomayor, O., Ramírez, E. & Martínez, H. (Coords.) (2021). Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina. Cepal. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/787ce64b-7f95-4a27-aad9-0a3dc9a3bb70/content

Townsend Valencia, J., & Figueroa Filián, J. (2022). Los modelos de transformación digital en la gestión de las empresas comerciales. Cooperativismo y Desarrollo, 10(2), 407-429. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2022000200407&script=sci_arttext

Wang, X., Kumar, V., Kumari, A., & Kuzmin, E. (2022). Impact of digital technology on supply chain efficiency in manufacturing industry. In Digital transformation in industry: Digital twins and new business models (347-371). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94617-3_25

Capítulo II

Capítulo II

Impacto de la adaptación a regulaciones internacionales en la competitividad exportadora de empresas de pallets

Steffania Esther Azu Perlaza
sazup@unemi.edu.ec

Verónica Andrea Zhagui Zhagui
vzhaguiz@unemi.edu.ec

Introducción

La globalización comercial ha cambiado las exigencias del comercio internacional, transformando el cumplimiento normativo en un componente estratégico para la supervivencia y crecimiento empresarial. Sectores basados en recursos naturales, como la industria de transformación maderera y producción de pallets, enfrentan un escenario dual: por un lado, la demanda internacional creciente por embalajes sostenibles y estandarizados; por otro, una maraña regulatoria que condiciona el acceso a mercados de alto valor. En este contexto, la capacidad de las empresas para interpretar, implementar y mantener estándares internacionales se convierte en un determinante de su competitividad exportadora, trascendiendo la mera condición de requisito para operar.

ISBN 978-9942-596-88-8 | 2025
https://editorial.risei.org

El sector productor de pallets en Ecuador opera en una encrucijada estratégica. Mientras las cadenas logísticas globales demandan embalajes de madera con trazabilidad fitosanitaria garantizada, especialmente bajo la Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias NIMF 15 (FAO, 2019), Las empresas nacionales deben equilibrar la inversión en procesos de tratamiento térmico o fumigación con la presión competitiva de mercados internacionales altamente sensibles al costo. Esta situación entre cumplimiento normativo, eficiencia productiva y posicionamiento comercial genera un escenario ideal para estudiar cómo la adaptación regulatoria puede convertirse en una plataforma para la diferenciación competitiva y la creación de ventajas sostenibles en mercados internacionales (Morozov et al., 2024).

Aunque existe literatura sobre certificaciones y competitividad exportadora en sectores primarios, son escasos los estudios que analicen de manera específica y cualitativa la relación entre adaptación normativa y competitividad en la industria de pallets, particularmente en economías como la ecuatoriana. La mayoría de investigaciones se centran en impactos cuantitativos o en normativas generales, sin profundizar en las percepciones, estrategias y aprendizajes organizacionales que surgen del proceso de adaptación (Berkhout et al., 2006). Este estudio busca llenar ese vacío analítico, aportando evidencia empírica desde la experiencia directa de los actores involucrados en la gestión normativa y comercial de empresas exportadoras de pallets.

De acuerdo con los señalado, se presenta la pregunta de investigación para conocer ¿De qué manera el nivel de adaptación a las regulaciones internacionales influye en la competitividad exportadora de las empresas productoras de pallets? Esta interrogante ha ganado relevancia en los últimos años, especialmente en el contexto del comercio exterior ecuatoriano, donde las empresas buscan posicionarse en mercados internacionales que exigen el cumplimiento de estándares técnicos, sanitarios y de sostenibilidad cada vez más estrictos. Adaptarse a dichas regulaciones es un requisito para operar globalmente y también una oportunidad para fortalecer los procesos internos y mejorar la calidad de los productos ofrecidos al mercado tanto interno como externo (Lubis & Muniapan, 2024).

La Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias N.º 15 (NIMF N.º 15), elaborada por la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF, 2013), regula el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional, describiendo las medidas fitosanitarias para reducir el riesgo de introducción y dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera, incluida la madera de estiba. Ecuador, como país exportador, exige el cumplimiento de esta normativa desde el 30 de septiembre de 2005.

Además, estudios como el de Gereffi & Fernandez-Stark (2016) identifican que la capacitación técnica y la adopción de certificaciones internacionales son factores clave que potencian la competitividad exportadora, al facilitar la inserción en cadenas globales de valor, reducir barreras no arancelarias y generar confianza entre compradores internacionales. En esta línea, la formación del capital humano y el cumplimiento de estándares reconocidos internacionalmente permiten a las empresas adaptarse más rápidamente a los requisitos técnicos y normativos de los mercados meta, fortaleciendo así su posicionamiento global (Farazmand, 2004).

Mora-Córdova et al. (2020) destacan que las certificaciones en calidad, seguridad alimentaria, producción orgánica y responsabilidad social son factores clave que potencian la competitividad exportadora, al mejorar los procesos empresariales y generar confianza entre compradores internacionales.

Este estudio tiene como objetivo analizar detalladamente cómo el nivel de adaptación a las regulaciones internacionales impacta en la competitividad exportadora de las empresas ecuatorianas dedicadas a la producción de pallets. Esta exploración se estructuró en tres etapas: una revisión literaria preliminar, la implementación de una metodología de investigación cualitativa y un análisis detenido de los datos recabados para extraer conclusiones sustanciales.

Adaptación normativa y competitividad exportadora en la industria de pallets

La importancia fundamental de la variable independiente nivel de adaptación a regulaciones internacionales se presenta como un factor decisivo para la inserción y sostenibilidad de las empresas en los mercados globales, especialmente dentro del sector de producción de pallets, donde las normativas fitosanitarias, ambientales y de trazabilidad se han vuelto cada vez más rigurosas con el pasar de los años. En un entorno comercial globalizado, la capacidad de adaptación a normativas internacionales representa un mecanismo de cumplimiento y también una vía para generar valor competitivo.

Según Beltrán Cano & Betín Olier (2005), el cumplimiento de regulaciones como la NIMF N.º 15 permite a las empresas madereras superar barreras técnicas de acceso, incrementando sus posibilidades de exportación hacia mercados como la Unión Europea y América del Norte. A su vez, Romo (2007) destacan que una alta capacidad de adaptación normativa incrementa la percepción de confiabilidad en los productos ofrecidos, generando ventajas comparativas sostenibles en el largo plazo y logrando la expansión internacional.

En este mismo sentido, Li et al. (2006) sostiene que las empresas que adoptan estándares internacionales cumplen con requisitos mínimos legales y fortalecen sus capacidades organizativas, logísticas y de calidad, lo cual impacta directamente en su desempeño competitivo. Estas capacidades, difíciles de replicar por otras organizaciones, pueden entenderse, desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades (Resource-Based View), como activos estratégicos que ofrecen ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991).

Por su parte, Grant (1991) explica que la integración efectiva de marcos regulatorios internacionales dentro de los procesos operativos permite cumplir con exigencias legales, y también elevar la eficiencia interna y la reputación empresarial, lo que consolida una ventaja clave en entornos altamente competitivos. De este modo, el nivel de adaptación normativa no debe entenderse únicamente como una obligación impuesta por mercados externos, sino como un elemento estructural que determina el grado de preparación de las empresas para insertarse y sostenerse eficazmente en el comercio internacional.

En paralelo, la variable dependiente competitividad exportadora representa un pilar determinante para el posicionamiento sostenible de las empresas productoras de pallets en el mercado internacional. En el contexto actual, donde la competencia global demanda eficiencia operativa y también diferenciación basada en calidad, sostenibilidad y cumplimiento normativo, la competitividad exportadora se ve directamente influenciada por el nivel de profesionalización con que las organizaciones enfrentan estos desafíos. Según López & Oliver (2023), aquellas empresas que logran consolidar sistemas productivos orientados a regulaciones internacionales tienden a mejorar su productividad, acceder a esquemas de financiamiento más favorables y elevar sus capacidades de innovación, subiendo su nivel de competitividad en referencia a otras empresas del mismo mercado.

En esta línea, Bustos & González (2019) evidencian que la competitividad exportadora se fortalece cuando las organizaciones desarrollan estructuras normativas internas que les permiten responder de forma proactiva a las condiciones del mercado exterior, lo cual se traduce en una mayor diversificación de clientes y relaciones comerciales más duraderas.

Molina-Murillo et al. (2023) sostienen que el cumplimiento sostenido de estándares internacionales genera un efecto positivo en la percepción del comprador, lo que permite a las empresas diferenciarse frente a la competencia y ampliar su participación de mercado. Estas dinámicas pueden analizarse desde la Internationalization Process Theory (Johanson & Vahlne, 1977),

que expone que la experiencia acumulada en los mercados internacionales, incluido el aprendizaje sobre regulaciones, fortalece las capacidades internas y externas de la empresa, incrementando progresivamente su competitividad exportadora.

De este modo, se observa una relación directa entre el nivel de adaptación normativa y la consolidación de ventajas estratégicas en el comercio exterior. Tal como señala Grant (1991), la incorporación sistemática de exigencias regulatorias internacionales mejora los procesos operativos y también actúa como catalizador para el desarrollo empresarial, permitiendo a las firmas posicionarse con éxito en entornos altamente competitivos. Este fenómeno se explica por la capacidad de dichas regulaciones para generar estándares de calidad, sostenibilidad y trazabilidad que se convierten en referentes en el mercado global, fomentando la diferenciación de los productos frente a sus competidores.

La adopción de estas normativas impulsa los procesos internos de innovación, mejora continua y gestión eficiente de recursos, lo cual aumenta la resiliencia de las organizaciones ante cambios en la demanda o en las condiciones del mercado internacional. En consecuencia, las empresas que integran marcos regulatorios de manera estratégica y consiguen acceder a nuevos mercados, sino que reafirman su reputación corporativa y construyen relaciones comerciales más estables y rentables a largo plazo (Goldberg et al., 2003).

La teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter aplicada al sector de pallets establece que las empresas pueden convertir la adaptación a regulaciones fitosanitarias internacionales en una fuente de diferenciación estratégica al desarrollar capacidades especializadas que mejoren su posición competitiva global. Como señala Porter, la prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios (Porter, 1990), principio que se aplica directamente a las empresas de pallets que invierten en tecnologías y procesos para cumplir con normativas como la NIMF-15, transformando requisitos regulatorios en ventajas competitivas sostenibles (Tabla 1).

Tabla 1.
Principales enfoques teóricos sobre la relación entre adaptación normativa y competitividad exportadora

Enfoque teórico	**Autor(es)**	**Premisa aplicada al sector**	**Implicación para empresas de pallets**
Teoría Basada en Recursos y Capacidades (RBV)	Barney (1991)	La adaptación normativa crea capacidades organizativas que son valiosas, raras, difíciles de imitar y organizables (VRIO), constituyendo una ventaja competitiva sostenible.	Invertir en procesos para cumplir la NIMF 15 (tratamiento térmico, registros) no es solo un costo; construye un activo estratégico interno que los competidores sin certificación no pueden replicar fácilmente.
Teoría del Proceso de Internacionalización	Johanson & Vahlne (1977)	Las empresas incrementan su compromiso con mercados exteriores de forma gradual, basándose en el aprendizaje experiencial. El conocimiento sobre regulaciones es un tipo de conocimiento de mercado específico crítico.	La experiencia acumulada en el cumplimiento de la NIMF 15 para un mercado reduce la incertidumbre y los costos de entrada a otros mercados con exigencias similares acelerando la expansión internacional.

Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter	Porter (1990)	La competitividad se logra mediante estrategias de diferenciación o liderazgo en costos. Las regulaciones pueden definir nuevos parámetros de valor para los clientes.	Cumplir con estándares internacionales estrictos permite a las empresas diferenciar sus pallets como más seguros, con trazabilidad o ambientalmente responsables, captando segmentos de mercado dispuestos a pagar una prima.
Enfoque de Cadenas Globales de Valor (CGV)	Gereffi & Fernandez-Stark (2016)	La gobernanza de las CGV establece estándares que los proveedores deben cumplir para participar. Las regulaciones actúan como mecanismos de gobernanza que filtran a los participantes.	La NIMF 15 es un requisito de entrada no negociable para ser proveedor de grandes cadenas logísticas o venta al por menor e internacionales. Su cumplimiento es la licencia para operar en la CGV de logística y comercio exterior.

Nota: Elaboración propia

Metodología

Esta investigación se enmarcó en un enfoque cualitativo, fundamentado en la necesidad de comprender a profundidad las dinámicas que vinculan la adaptación a normativas internacionales con la competitividad exportadora en el sector ecuatoriano de pallets. Esta elección metodológica responde al carácter exploratorio del estudio y al interés por obtener una visión detallada desde las experiencias y percepciones de los actores involucrados en los procesos operativos, logísticos y comerciales. Tal como sostienen Boyce & Neale (2012), el enfoque cualitativo permite acceder a significados sociales que difícilmente pueden captarse mediante métodos cuantitativos, lo cual es especialmente útil en investigaciones organizacionales.

Para alcanzar este objetivo, se optó por la recopilación de datos primarios, es decir, información original y directa proveniente de los protagonistas de la realidad estudiada. Esta decisión se basa en la necesidad de recoger testimonios contextualizados, actualizados y específicos que reflejen las estrategias, desafíos y perspectivas asociadas al cumplimiento de normativas internacionales en el comercio exterior. El uso de fuentes primarias refuerza la validez de los hallazgos y permite interpretar el fenómeno desde la vivencia de los sujetos, como recomiendan Finol de Franco & Vera Solórzano (2020) y el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) (s.f.).

La población objetivo del estudio estuvo compuesta por personal estratégico de una empresa exportadora de pallets ubicada en Ecuador, cuya operación está sujeta a regulaciones técnicas, sanitarias y medioambientales internacionales. Esta elección responde a la pertinencia del caso para analizar cómo estas empresas, dentro de un contexto regional específico, enfrentan la presión normativa en sus procesos de exportación.

En este estudio se trabajó con una única muestra cualitativa, seleccionada mediante muestreo por conveniencia, estrategia común en investigaciones exploratorias con restricciones de tiempo y recursos. La muestra estuvo conformada por cuatro directivos: subgerente general, jefa de facturación y despacho, jefe de compras y jefe de producción. Cada uno de estos actores posee un conocimiento de los procesos administrativos, operativos y comerciales de la empresa, lo que garantiza la riqueza de la información recolectada (Bogdan & Biklen, 1997). No se aplicó metodología cuantitativa ni encuestas, pues el objetivo del estudio no requería medición estadística, sino comprensión detallada.

Aunque este trabajo no utilizó un enfoque mixto, la decisión de aplicar únicamente entrevistas en profundidad obedece al interés de acceder a las interpretaciones subjetivas, creencias y aprendizajes acumulados por los líderes organizacionales, en relación con el impacto del cumplimiento normativo sobre el posicionamiento competitivo en mercados internacionales.

Para la construcción del instrumento de recolección de datos, se elaboró una guía de entrevista semiestructurada, compuesta por seis preguntas abiertas, las cuales se organizaron en torno a las dos variables centrales del estudio: adaptación a normativas internacionales y competitividad exportadora. Esta guía fue validada internamente por la jefa de facturación y despacho, quien, gracias a su trayectoria en procesos operativos y normativos dentro del área comercial, confirmó la claridad, pertinencia y coherencia de las preguntas formuladas. Su experiencia profesional aseguró que el instrumento se ajustara adecuadamente a la realidad organizacional del sector exportador.

Las entrevistas se realizaron de forma individual y presencial dentro de las instalaciones de la empresa, garantizando un ambiente de privacidad y confianza. Cada sesión tuvo una duración aproximada de entre 15 y 30 minutos. Por decisión metodológica y con el consentimiento de los participantes, no se realizaron grabaciones de las entrevistas; en su lugar, se tomaron notas detalladas durante cada conversación para preservar la fidelidad del contenido. Las entrevistas se llevaron a cabo el día 7 de mayo de 2025.

Posteriormente, la información recopilada fue sistematizada y analizada mediante codificación temática, siguiendo el enfoque propuesto por Saldaña (2019), lo cual permitió identificar patrones de sentido, categorías emergentes y ejes interpretativos relevantes para el estudio.

Resultados

El análisis cualitativo de las entrevistas permitió identificar tres categorías centrales que emergieron de los testimonios de los cuatro directivos entrevistados: la adaptación normativa como proceso de aprendizaje estratégico, la certificación como mecanismo de diferenciación competitiva, y el fortalecimiento de capacidades organizacionales como resultado del cumplimiento. Estas categorías, interrelacionadas, ofrecen una comprensión matizada de cómo la adaptación a regulaciones internacionales impacta la competitividad exportadora en el caso estudiado.

Los resultados preliminares indican que la mayoría de los entrevistados coincide en que la adaptación a normativas internacionales ha sido un factor clave para el acceso sostenido a mercados externos. Según sus testimonios, cumplir con regulaciones como las exigencias fitosanitarias y certificaciones ISO ha mejorado la imagen corporativa de la empresa, aumentando la confianza de sus clientes internacionales. Además, se destacó que este cumplimiento ha impulsado mejoras internas en los procesos productivos, en la gestión de calidad y en la trazabilidad del producto. Uno de los participantes expresó que cumplir con la normativa internacional no es solo una obligación, sino una ventaja frente a competidores menos preparados.

Los hallazgos mostraron que el cumplimiento de regulaciones internacionales, como la NIMF N.º 15 y diversas certificaciones ISO, ha generado un impacto positivo en la empresa analizada, facilitando su acceso a mercados externos y mejorando su imagen corporativa y eficiencia interna. Los entrevistados coincidieron en que adaptarse a estas normativas ha sido una ventaja competitiva clave frente a competidores menos preparados, impulsando además la mejora continua de procesos, la trazabilidad del producto y la fidelización de clientes internacionales.

Paralelamente a los beneficios, el análisis reveló desafíos significativos asociados a la adaptación continua. Los entrevistados mencionaron la complejidad de mantenerse actualizado con revisiones normativas y los costos elevados de certificación y auditorías externas. La jefa de facturación y despacho mencionó: Cada nuevo requisito o ajuste en la norma implica una inversión en capacitación, ajuste de procesos y, a veces, en equipos. Es un ciclo constante de inversión. Este punto introduce un matiz crítico: la adaptación normativa es un proceso dinámico y costoso que requiere compromiso financiero y organizacional continuo.

Un hallazgo destacado fue el reconocimiento unánime de la NIMF 15 como pasaporte comercial. Los cuatro entrevistados coincidieron en que esta norma no es percibida como una mera barrera técnica, sino como una credencial indispensable para acceder a mercados como Estados Unidos, la Unión Europea y Chile. El jefe de producción señaló: Sin el sello NIMF 15, el producto ni siquiera puede ser considerado por un comprador serio en esos mercados. Es el primer filtro, y sin él, no hay competencia posible. Este hallazgo confirma empíricamente la postura teórica de que las regulaciones actúan como filtros de acceso a cadenas globales de valor (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

Además del impacto comercial externo, surgió con fuerza la dimensión de mejora interna impulsada por la normativa. El jefe de compras explicó cómo los protocolos de trazabilidad exigidos por las certificaciones han optimizado la gestión de inventarios y la relación con proveedores de madera: Ahora sabemos exactamente el origen de cada lote de madera, su tratamiento y su historial. Eso cumple con la norma, ha hecho más eficientes y ha dado un poder de negociación diferente con los proveedores. Este testimonio ilustra cómo los requisitos externos pueden catalizar mejoras sistémicas en la gestión interna, generando eficiencias que fortalecen la competitividad de base.

Asimismo, se identificó una relación directa entre el cumplimiento normativo y el fortalecimiento de la competitividad exportadora, en tanto que permite diferenciarse en mercados altamente exigentes. Este hallazgo refuerza los planteamientos de autores como Jumbo (2019) y el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) (s.f.), quienes afirman que la alineación con estándares internacionales puede actuar como un catalizador de ventajas estratégicas sostenibles. Los participantes también destacaron la necesidad de mantener una actitud proactiva frente a los cambios normativos, considerando que las exigencias evolucionan con rapidez, especialmente en mercados europeos y norteamericanos.

Los resultados sugieren que la relación entre adaptación normativa y competitividad exportadora opera a través de un mecanismo dual: por un lado, habilita el acceso y la confianza

en mercados exigentes (lógica externa); por otro, impulsa una transformación organizacional que mejora la eficiencia, la trazabilidad y la calidad (lógica interna). Este doble impacto convierte la adaptación en una inversión estratégica más que en un gasto de cumplimiento, tal como propone la visión de recursos y capacidades (Barney, 1991).

La metodología cualitativa empleada permitió obtener hallazgos sobre la relación entre las variables estudiadas. Las entrevistas mostraron el impacto positivo de la adaptación normativa en la competitividad y también las estrategias organizacionales necesarias para sostener dicha relación a largo plazo.

Tabla 2.
Categorías de hallazgos: de la adaptación normativa a la competitividad exportadora

Dimensión analítica	**Hallazgos cualitativos**	**Estrategia organizacional identificada**	**Impacto percibido en la competitividad**
1. Acceso al mercado	Sin el sello NIMF 15, el producto ni siquiera es considerado por un comprador serio (Jefe de Producción)	Cumplimiento como credencial: priorizar la certificación como primer paso estratégico para abrir mercados	Habilitación: permite participar en licitaciones y ser considerado proveedor en cadenas globales (EE. UU., UE). Sin esto, no hay competitividad posible
2. Eficiencia interna	Los protocolos de trazabilidad nos han hecho más eficientes en la gestión de inventarios (Jefe de Compras)	Internalización de estándares: usar los requisitos normativos para rediseñar y optimizar procesos internos (compras, producción, inventario)	Fortalecimiento de la base operativa:r costos operativos, mejora la precisión y agiliza la respuesta interna. Competitividad por eficiencia

3. Relación con clientes	El cliente ve el sello y sabe que cumple; eso acorta los tiempos de negociación y genera confianza (Jefa de Facturación)	Comunicación del valor normativo: transmitir activamente el cumplimiento como garantía de calidad y seguridad al cliente	Diferenciación y fidelización: construye una reputación de seriedad y confiabilidad, permitiendo establecer relaciones a largo plazo y justificar precios
4. Desafíos de sostenibilidad	Cada ajuste en la norma implica una inversión continua en capacitación y equipos (Jefa de Facturación)	Gestión proactiva del cambio: asignar recursos específicos (presupuesto, tiempo) para el monitoreo y adaptación continua a revisiones normativas	Resiliencia y adaptabilidad: la capacidad de mantener el cumplimiento a lo largo del tiempo se convierte en una ventaja frente a competidores que no pueden sostener la inversión

Nota: Elaboración propia

Estos resultados están alineados con la literatura revisada. Romo (2007) sostienen que la adaptación normativa fortalece la percepción de confiabilidad del producto y genera ventajas comparativas sostenibles. De manera complementaria, Guler et al. (2002) señala que adoptar estándares internacionales refuerza la capacidad organizacional y competitiva. Grant (1991) resalta que incorporar marcos regulatorios eleva la eficiencia y reputación de la empresa, mientras que la teoría de Johanson & Vahlne (1977) apoya la idea de que la experiencia regulatoria acumulada mejora las capacidades exportadoras a largo plazo.

Los resultados de esta investigación subrayan que el cumplimiento normativo no debe entenderse únicamente como una imposición técnica, sino como una estrategia de diferenciación y posicionamiento competitivo. La adaptación a estándares internacionales impulsa procesos de innovación, fortalece la sostenibilidad empresarial y promueve relaciones comerciales más estables. En consecuencia, las empresas que integran regulaciones internacionales en sus procesos logran ventajas sostenibles que trascienden el simple acceso al mercado.

Conclusiones

Este estudio tuvo como objetivo analizar cómo el nivel de adaptación a las regulaciones internacionales incide en la competitividad exportadora de las empresas ecuatorianas productoras

de pallets. La investigación se centró en comprender la manera en que el cumplimiento de normativas técnicas, sanitarias y medioambientales internacionales influye en la capacidad de estas organizaciones para posicionarse exitosamente en mercados globales altamente exigentes.

Este estudio presenta limitaciones importantes. La muestra fue pequeña y estuvo centrada en una sola empresa, seleccionada por conveniencia, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados al conjunto del sector exportador de pallets en Ecuador. Al emplearse únicamente una metodología cualitativa basada en entrevistas, no fue posible obtener datos cuantificables que complementen los hallazgos desde una perspectiva estadística.

A partir de los hallazgos, se identifican varias oportunidades de mejora: reforzar la sistematización del cumplimiento normativo, establecer protocolos de actualización frente a cambios regulatorios y diseñar programas continuos de capacitación técnica. También se propone institucionalizar auditorías internas que aseguren la trazabilidad del cumplimiento, así como fortalecer alianzas con entidades nacionales como el INEN para anticiparse a nuevas exigencias regulatorias.

La implementación de estas acciones debe considerar la disponibilidad de recursos y el compromiso directivo. Será clave fomentar una cultura organizacional orientada al cumplimiento proactivo y estratégico de normas internacionales. Esto implica una gestión transversal del conocimiento normativo, el fortalecimiento del liderazgo interno y la integración de equipos multidisciplinarios que aseguren la ejecución efectiva de los cambios propuestos.

Se recomienda ampliar el alcance de la investigación hacia otras empresas del sector maderero-exportador mediante metodologías mixtas. Incluir instrumentos cuantitativos permitiría medir el impacto específico de cada tipo de certificación sobre variables como productividad, innovación, expansión geográfica o rentabilidad. Asimismo, sería pertinente comparar los efectos del cumplimiento normativo en empresas con distintos niveles de madurez exportadora o diferentes destinos comerciales.

En conclusión, este estudio demuestra que la adaptación a regulaciones internacionales es un componente esencial para fortalecer la competitividad exportadora de las empresas ecuatorianas productoras de pallets. Integrar estos marcos normativos permite cumplir con requisitos técnicos globales, y también promueve mejoras internas, innovación, confianza del cliente y posicionamiento estratégico, consolidando a las empresas como actores relevantes en el comercio internacional.

Referencias

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Beltrán Cano, M. L., & Betín Olier, M. C. (2005). Plan de seguimiento para la obtención de la certificación bajo la norma NIMF 15 para empresas que elaboran embalajes de madera en Cartagena. [Monografía]. Universidad Tecnológica de Bolívar. https://bit.ly/495JuHb

Berkhout, F., Hertin, J., & Gann, D. M. (2006). Learning to adapt: organisational adaptation to climate change impacts. Climatic change, 78(1), 135-156. https://doi.org/10.1007/s10584-006-9089-3

Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1997). Qualitative research for education. Allyn & Bacon. https://math.buffalostate.edu/dwilson/med595/qualitative_intro.pdf

Boyce, C., & Neale, P. (2012). Realización de entrevistas en profundidad: una guía para diseñar y realizar entrevistas en profundidad para aportes de evaluación. ConnexUs. Recuperado de https://bit.ly/45hLMSr

CIPF. (2013). Convención Internacional de Protección Fitosanitaria. https://www.ippc.int/es/

FAO. (2019). NIMF 15. Reglamentación del embalaje de maderautilizado en el comercio internacional. FAO. https://bit.ly/3LgCkblFarazmand, A. (2004). Innovation in strategic human resource management: building capacity in the age of globalization. Public Organization Review, 4(1), 3-24.

Finol de Franco, M. & Vera Solórzano, J. L. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. Mundo recursivo, 3(1), 1-24. https://drive.google.com/file/d/1vl7S1dPpkES8zUwyfenm0Jn6PmzAsKMO/view

Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). Global Value Chain Analysis: A Primer (2nd ed.). Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University. https://www.researchgate.net/publication/305719326_Global_Value_Chain_Analysis_A_Primer_2nd_Edition

Goldberg, A. I., Cohen, G., & Fiegenbaum, A. (2003). Reputation building: Small business strategies for successful venture development. Journal of Small Business Management, 41(2), 168-186. https://doi.org/10.1111/1540-627X.00074

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, 33(3), 114–135. https://bit.ly/4qnOhej

Guler, I., Guillén, M. F., & Macpherson, J. M. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. Administrative science quarterly, 47(2), 207-232. https://doi.org/10.2307/3094804

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), 23–32. https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Jumbo, L. Y. (2019). Revisar las normativas y condiciones de pallets que exige el país de destino previo a exportación de banana. Repositorio de la Universidad Técnica de Machala. [Tesis de Licenciatura]. https://bit.ly/4qnlYN0

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. Omega, 34(2), 107-124. https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002

López, D., & Oliver, M. (2023). Integrating innovation into business strategy: Perspectives from innovation managers. Sustainability, 15(8), 6503. https://doi.org/10.3390/su15086503

Lubis, M., & Muniapan, B. (2024). International Market Development Strategies for Enhancing Global Expansion in the Export Industry. Involvement International Journal of Business, 1(1), 14-28. https://doi.org/10.62569/iijb.v1i1.3

Molina-Murillo, S. A., Tripovich García, A., & Martínez Jiménez, J. M. (2023). Percepción de los consumidores sobre diversos atributos de productos maderables en Costa Rica. Revista Forestal Mesoamericana Kurú, 20(46), 51-63. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-25042023000100051

Mora-Córdova, A., Lituma-Loja, A., & González-Illescas, J. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. INNOVA Research Journal, 5(1), 1–15. https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1274

Morozov, V., Domrachov, A., Kharchenko, O., Bilousova, A., & Horiunova, K. (2024). Globalisation and Regulatory Strategies: Adapting to Changes in International Business. International Journal, 5(10), 1654-1665. https://doi.org/10.1023/B:PORJ.0000015649.54219.b7

Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business Review, 85(11), 69-95. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800

Romo, D. (2007). La competitividad exportadora de los sectores ambientalmente sensibles y la construcción de un patrón exportador sostenible en América latina y el Caribe. Cepal. https://repositorio.cepal.org/bitstreams/bb959f62-9f20-4c2b-a600-a1fb5843e8da/download

Saldaña, J. (2019). The Coding Manual for Qualitative Researchers (3rd ed.). SAGE Publications. https://www.karlancer.com/api/file/1689576529-m4EL.pdf

Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN). (s.f.). Cómo generar competitividad mundial con la adopción de normas internacionales. https://bit.ly/4961C3T

Capítulo III

Capítulo III

Incidencia de las capacidades productivas en el potencial exportador de Biocosméticos artesanales: caso de la asociación de esencias florales en Canoa, Ecuador.

Wendy Sulay Tarapues Montoya
wtarapuesm@unemi.edu.ec

Introducción

El mercado global de biocosméticos y productos de belleza natural ha experimentado un crecimiento exponencial en la última década, impulsado por una creciente conciencia ambiental y de salud entre los consumidores. Según datos de Grand View Research (2024), se estima que el mercado mundial de cosméticos naturales alcanzará los USD 59.2 mil millones para 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 5.3%. Este fenómeno representa una oportunidad estratégica para productores artesanales de países adiversos como Ecuador, que poseen materias primas biodiversas y conocimientos tradicionales valorados en nichos de mercado premium. Sin embargo, capitalizar esta demanda requiere superar dificultades encontradas en capacidades productivas, estandarización y acceso a mercados internacionales.

ISBN 978-9942-596-88-8 | 2025
https://editorial.risei.org

Para las asociaciones de productores artesanales, la transición desde una lógica de subsistencia local hacia la exportación sostenible supone un desafío multifacético. La literatura especializada identifica que, más allá de la calidad intrínseca del producto, el potencial exportador depende de capacidades productivas sistematizadas, que incluyen control de calidad estandarizado, trazabilidad, escalabilidad limitada y gestión empresarial básica. En el contexto ecuatoriano, donde el sector artesanal representa un pilar económico y cultural, comprender cómo estas capacidades se desarrollan y articulan en organizaciones asociativas, como el caso de la Asociación de Esencias Florales de Canoa, sirve para diseñar políticas de fomento productivo y estrategias de internacionalización efectivas y culturalmente sensibles.

Este estudio presenta tres temas unidos entre sí: el desarrollo económico local, la economía circular y el comercio internacional sostenible. A diferencia de investigaciones centradas en grandes empresas o cadenas de valor agroindustriales (Gereffi et al., 2005), aquí se analiza un caso de biocosmético artesanal con identidad territorial, un enfoque que responde al llamado por estudios que exploren cadenas de valor cortas y circuitos alternativos de comercialización en economías rurales (Cardona Gómez, 2020). El enfoque cualitativo y correlacional adoptado permite no solo evaluar la incidencia de las capacidades productivas en el potencial exportador, sino también capturar las narrativas, aprendizajes y tensiones propias de un proceso de internacionalización liderado por una asociación de base comunitaria, una dimensión que la literatura sobre internacionalización de PYMES destaca muchas veces es omitida (Knight & Liesch, 2016).

Así, la investigación aporta una perspectiva micro y contextualizada, esencial para teorías de desarrollo endógeno y emprendimiento rural con enfoque de género, dado el rol protagónico de mujeres en la asociación estudiada, un aspecto que según la FAO (2023) es determinante para la sostenibilidad de los emprendimientos agroecológicos y de biocosmética comunitaria.

¿De qué manera las capacidades productivas de la Asociación de Biocosméticos Artesanales con Esencias Florales de Canoa influyen en su potencial para exportar sus productos a mercados internacionales? La presente interrogante ha sido tema de análisis en los últimos años en la necesidad de comprender cómo las capacidades productivas de la Asociación de Biocosméticos Artesanales con Esencias Florales de Canoa inciden en su posibilidad de inserción en mercados internacionales. Analizar estos factores permite identificar fortalezas, limitaciones y oportunidades dentro de su proceso productivo.

Además, se busca aportar al desarrollo sostenible local mediante la mejora de prácticas empresariales, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 y 12 que promueven el

crecimiento económico inclusivo y la producción y consumo responsables (United Nations, 2015). Esta investigación también pretende generar información útil para diseñar estrategias de exportación adaptadas a sus capacidades reales, abordando la brecha identificada en la literatura entre las capacidades productivas existentes y los requisitos de los mercados internacionales para productos artesanales (Verbeke, 2013). Finalmente, se espera contribuir al fortalecimiento del emprendimiento rural con enfoque en comercio justo y valor agregado.

Según Jerez & Ordoñez (2024), contribuye sobre el análisis de incrementar el valor agregado en los productos tradicionales que fomenten el impacto sostenible como indicador para la diversificación de mercados internacionales. De este modo, Calle & Ordoñez Gavilanes (2024) destacan el diseño de estrategias acorde a las asociaciones que se permita posicionarse en la comercialización de mercados habituales para el país, destacando la capacidad productiva como indicador para potenciar las exportaciones.

El estudio de Escanta & Salazar (2021) enfatiza la importancia de mejora continua de los productos ecuatorianos con estándares innovadores para un mayor crecimiento económico comunitario en las exportaciones. De esta manera, se detalla en el artículo del Ministry of Foreign Affairs (2025) puntualiza que el mercado europeo es uno con mayor demanda de productos innovadores y con ingredientes naturales; los países de Europa Occidental, cuenta con grandes mercados de consumo de exportadores en concreto cuyo producto contenga aceites vegetales y esenciales.

A través de este estudio, se pretende comprender la relación integral entre las variables, con la finalidad de detallar el potencial del mercado nacional con productos innovadores en la diversificación de mercados para los productos biocosméticos artesanales. Esta aproximación responde a la necesidad, identificada en la literatura sobre clústeres creativos y economías naranjas, de estudiar cómo los activos culturales y biodiversos pueden transformarse en ventajas competitivas internacionales mediante la innovación (Buitrago Restrepo & Duque Márquez, 2013). En este trabajo, se llevó a cabo un análisis detallado con el objetivo de indagar la incidencia de las capacidades productivas en el potencial exportador de Biocosméticos artesanales: caso de la asociación de esencias florales en Canoa en Ecuador y los grados de conformidad de sus consumidores, considerando además el estudio de elementos clave para la amplitud de la cartera de mercados internacionales.

Este análisis de capacidades internas y percepción del mercado tiene que ver con la orientación al mercado emprendedor, que postula que el éxito internacional depende de la sintonía entre lo que la empresa puede ofrecer (capacidades) y lo que el mercado valora (Slater & Narver, 2000). Considerando además el estudio de

elementos clave para la amplitud de la cartera de mercados internacionales, la investigación aporta evidencia aplicable al diseño de hojas de ruta de internacionalización para MIPYMES rurales, un campo donde la escasez de estudios de caso contextualizados ha limitado el desarrollo de políticas de fomento efectivas (Ciravegna et al., 2018). Así, el estudio cierra una brecha analítica al ofrecer una mirada integral que conecta el desarrollo de capacidades locales, la construcción de ventajas competitivas basadas en la biodiversidad y la identidad cultural, y las estrategias de inserción en mercados globales de bienes diferenciados y sostenibles.

La presente investigación fue estructurada en tres etapas esenciales: en primer lugar, se efectuó una revisión bibliográfica preliminar para sustentar teóricamente el estudio; posteriormente, se procedió a la implementación de una metodología cualitativa orientada a la recolección de datos empíricos; finalmente, se realizó un análisis riguroso de los datos obtenidos con el propósito de derivar conclusiones relevantes y fundamentadas.

Capacidades productivas como base del potencial exportador en biocosméticos artesanales

En los últimos años, la capacidad productiva del país ha experimentado transformaciones que han permitido diversificar su oferta exportadora, con especial énfasis en productos no tradicionales. Este cambio ha sido un factor clave en el fortalecimiento del comercio exterior, lo que ha contribuido al posicionamiento de la economía nacional en mercados internacionales más competitivos. La expansión de sectores no tradicionales, tales como tecnología, productos agrícolas, artesanías, entre otros, refleja un proceso de modernización y diversificación productiva que responde a las nuevas demandas globales y abre nuevas oportunidades para los productores nacionales.

En este contexto, el impulso a las exportaciones de estos productos se presenta como una estrategia fundamental para asegurar el crecimiento económico sostenible y la integración en el comercio internacional, que se pueden identificar en las dimensiones de las capacidades productivas y su incidencia en el potencial exportador de biocosméticos artesanales (Tabla 1). Por ello, la presente investigación en base de fuentes secundarias y recopilación de datos en base de entrevista para un resultado real a lo presentado por la asociación de Canoa, Ecuador y su potencial exportador.

Tabla 1.
Dimensiones de las capacidades productivas y su incidencia en el potencial exportador de biocosméticos artesanales

Dimensión de la capacidad productiva	**Componentes a nivel asociativo**	**Requisitos de exportación**	**Incidencia en el potencial exportador**
1. Capacidad técnico-productiva	-Conocimiento tradicional empírico -Procesos de extracción y elaboración -Control de calidad básico Innovación en formulación	-Buenas Prácticas de Manufactura (GMP) -Estabilidad y seguridad del producto -Standardización de lotes -Pruebas microbiológicas	Directa y crítica: sin estandarización y control, no hay viabilidad técnica para exportar. Determina la capacidad de cumplir con normativas sanitarias internacionales
2. Capacidad de Gestión y Organización	-Estructura organizacional -Roles y responsabilidades definidas -Planificación básica de producción -Gestión de inventarios	-Sistema de trazabilidad documentado -Registros de producción y distribución -Gestión de proveedores calificados -Capacidad de respuesta a auditorías	Habilitadora: permite la sistematización necesaria para procesos de certificación, gestión de pedidos y relaciones comerciales formales. Sin ella, la exportación es esporádica e insostenible

3. Capacidad de comercialización y mercado	-Identificación de atributos de valor -Estrategia de marca y storytelling -Canales de venta locales/ ferias Relación directa con cliente final	- Conocimiento de normas de etiquetado -Estrategia de precios internacional -Logística y cadena de frío (si aplica) -Adaptación a preferencias del mercado meta	Diferenciadora: transforma un producto local en una oferta exportable con narrativa (artesanal, sostenible, de comercio justo). Afecta la captura de valor en el mercado destino
4. Capacidad de Sostenibilidad y trazabilidad	Abastecimiento sostenible de materias primas - Prácticas ambientales en producción - Impacto social comunitario - Transparencia en el proceso	Certificaciones orgánicas/ ecológicas (COSMOS, Natrue) Cadena de custodia documentada Declaraciones de impacto ambiental/ social Cumplimiento de principios de comercio justo	Estratégica y de valor agregado: Responde a la demanda del consumidor verde (Elkington & Hailes, 1988). No es solo un requisito, es un argumento de venta premium en nichos específicos

Nota: Elaboración propia

Conforme a Vélez et al. (2024) la capacidad productiva éxito de una empresa se ve reflejada en la promoción y desarrollo de los fortalecimientos en los emprendedores, con las constantes capacitaciones como estrategia de planificación para resultados con validez concurrente, las autoras del artículo explican en consonancia con Observatorio económico, social para el desarrollo productivo, financiero, cultural de la mancomunidad del pacifico norte (MANPANORTE) Ecuador; se han realizado procesos de innovación con emprendedores claves de cantones como Sucre, San Vicente, Jama y Pedernales otorgando herramientas que les permita tener mayor impacto y desarrollo en lo social como económico para una mejor producción. La zona garantiza una capacidad productiva idónea para la comercialización a países extranjeros con los lineamientos que se requiere en los mercados internacionales.

Según Jaramillo et al. (2020) la capacidad productiva se repercute de la innovación en la competitividad de las empresas medianas de Ecuador. Los expertos entienden la innovación como el proceso de crear ideas mediante la administración del conocimiento y el uso de la tecnología, con el objetivo de influir en la competitividad empresarial a través de la creación de valor adicional en la oferta de bienes y servicios, lo que resulta esencial para mejorar su posicionamiento en los mercados internacionales y su capacidad para competir en el comercio exterior.

Es importante destacar la labor de las identidades como el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca busca el fortalecimiento de capacidades productivas a escala nacional, por ejemplo, en el año 2022 hubo la inscripción de más de 100 participantes de varias provincias del país con la finalidad de capacitarse y buscar oportunidades para la internacionalización de sus productos (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca; 2020).

De acuerdo con Heredero et al. (2024) enfatiza que el Ecuador ha demostrado un notable potencial exportador en los últimos años, impulsado por la diversificación de su oferta productiva y la apertura de nuevos mercados internacionales. La estratégica ubicación geográfica del país, su riqueza en recursos naturales y su creciente capacidad en sectores no tradicionales como la agroindustria, la tecnología y los productos ecológicos, lo posicionan como un actor clave en el comercio exterior.

Además, Fierro et al. (2022) explica que la implementación de acuerdos comerciales y políticas de incentivo a las exportaciones ha permitido a las empresas ecuatorianas ampliar su presencia en mercados globales. En este contexto, fortalecer la competitividad de las medianas y pequeñas empresas se vuelve fundamental para aprovechar las oportunidades comerciales, incrementar la participación de Ecuador en el comercio global y diversificar su base exportadora.

Bustamante (2025) detalla la importancia del desarrollo de un modelo de estrategia de exportación para productos no tradicionales es esencial para que los países, como Ecuador, puedan diversificar sus mercados y reducir su dependencia de los productos tradicionales. Este tipo de estrategia permite identificar nuevas oportunidades en mercados internacionales, adaptándose a las demandas cambiantes y buscando nichos específicos que puedan ofrecer ventajas competitivas.

Bustamante (2025) explica que la implementación de una estrategia bien estructurada para la exportación de productos no tradicionales facilita el acceso a mercados globales, fomenta la innovación en los procesos productivos y fortalece la cadena de valor, contribuyendo a la creación de nuevos potenciadores económicos. Al mismo tiempo, mejora

la posición de las empresas en el comercio exterior, creando nuevas fuentes de ingresos y consolidando la sostenibilidad económica a largo plazo.

Para la comprensión de la relación de ambas variables, se sustenta en base a la Teoría del Consumidor Verde, desarrollada por Elkington & Hailes (1988) en donde postula que un segmento creciente de consumidores toma decisiones de compra basadas en beneficios personales, y también en el impacto ambiental y social de los productos. Joshi & Rahman (2015) mencionan que el consumidor verde evalúa sistemáticamente las consecuencias de su consumo en términos de sostenibilidad, prefiriendo productos con menor huella ecológica y mayor responsabilidad social.

Metodología

En la presente investigación se realiza dicho proyecto con los enfoques cualitativo y correlacional para estudiar la incidencia de las capacidades productivas en el potencial exportador de Biocosméticos artesanales: caso de la asociación de esencias florales en Canoa en Ecuador. Los enfoques constituyen metodologías complementarias en la investigación científica. El enfoque cualitativo aporta profundidad interpretativa al explorar experiencias humanas y contextos socioculturales mediante técnicas como entrevistas y observación, permitiendo construir conocimiento desde las perspectivas de los participantes

El enfoque correlacional examina sistemáticamente relaciones entre variables, identificando patrones de asociación que proporcionan bases empíricas para desarrollar hipótesis e intervenciones. La integración de ambos enfoques facilita una comprensión más completa de los fenómenos estudiados, donde las interpretaciones cualitativas contextualizan las relaciones estadísticas, mientras el análisis correlacional aporta estructura y posibilidades de generalización (Onwuegbuzie, 2022; Taherdoost, 2022a).

En el estudio, se determina la recopilación de la información directamente con los participantes, como obtención de datos primarios por medio de una entrevista a personajes importantes del proyecto antes en mención. La recopilación de experiencias primarias y del proceso en función es otorgado por su consultora, coordinadora, persona que ayudó en la organización del financiamiento, presidenta de la asociación, clientes y demás que han palmado el proyecto como fuente potenciadora para la expansión de la cartera de clientes.

Es importante mencionar que los datos primarios son aquellos que se recolectan directamente de las fuentes originales para el propósito específico de la investigación en curso. Los datos primarios

proporcionan información actual, específica y contextualizada que no podría obtenerse de fuentes secundarias. Son especialmente valiosos cuando se estudian fenómenos poco documentados (Cerar et al., 2021).

La selección pretende examinar los aspectos específicos de los procesos productivos, describir las capacidades, habilidades, estándares, acceso, manejo para considerar la transformación como innovación para la internacionalización de los productos que realiza la asociación de esencias florales con su producto estrella jabón y aceites. Cabe mencionar que la información se obtiene de la Parroquia de Canoa ubicada en el Cantón de San Vicente, en la provincia de Manabí, determinando los factores regionales de la zona.

En la investigación, el muestreo por conveniencia, a pesar de sus limitaciones en términos de representatividad y generalización, representa una herramienta metodológica valiosa cuya importancia radica en su accesibilidad, practicidad y eficiencia. Su aplicación consciente y estratégica, reconociendo tanto sus fortalezas como sus debilidades, puede contribuir al avance del conocimiento en diversos campos, particularmente en fases exploratorias, estudios piloto y contextos con recursos limitados.

Para realización del proceso, se enviaron invitaciones formales por correo electrónico a los representantes correspondientes a la participación de entrevistas para tratar los temas con profundidad. Las entrevistas fueron realizadas de forma minuciosa al contar con profesionales radicados en otros países por ende se llevó de manera rigurosa enfocada en temas técnicos y claros. Por otra parte, se plasma la evidencia de la reunión con la presidenta de la asociación Passion Flowers como análisis del caso éxito para el estudio de incidencia de las capacidades productivas en el potencial exportador de Biocosméticos artesanales: caso de la asociación de esencias florales en Canoa, Ecuador, cuya reunión se la realizó en formato virtual por medio de la plataforma Zoom, por motivos de ubicación geográfica.

Este enfoque metodológico exhaustivo facilitó la consolidación de un acuerdo robusto en torno a la asociación entre las variables analizadas. Las entrevistas constituyen un método de investigación cualitativa esencial cuando se busca comprender fenómenos complejos como el desarrollo de capacidades productivas y exportadoras. Como método de investigación cualitativa, la entrevista se utiliza ampliamente para recabar información en profundidad de los participantes sobre sus experiencias, opiniones y perspectivas acerca de un tema específico. Las entrevistas proporcionan una visión única de los fenómenos desde la perspectiva de los individuos, ofreciendo información en profundidad que otros métodos de recopilación datos primarios no pueden captar (Taherdoost, 2022b).

Resultados

El análisis de las entrevistas realizadas a los seis informantes (consultora, coordinadora, financiadora, presidenta de la asociación y dos clientes) reveló una convergencia significativa en la percepción de que las capacidades productivas desarrolladas por la asociación constituyen el fundamento de su potencial exportador. Los testimonios, articulados con claridad y coherencia, permitieron identificar hallazgos estructurados en cuatro dimensiones, alineadas con el marco analítico presentado.

A continuación, la Tabla 1 resume los hallazgos estructurados en las cuatro dimensiones del marco analítico, mostrando para cada una la evidencia cualitativa recogida, su mecanismo de incidencia en el potencial exportador y una valoración de su estado de desarrollo actual en la asociación estudiada.

Tabla 2.
Síntesis de hallazgos cualitativos por dimensión de capacidad productiva

Dimensión de capacidad productiva	**Hallazgos (evidencia cualitativa)**	**Mecanismo de incidencia en el potencial exportador**	**Estado actual; nivel de desarrollo**
1. Técnico-productiva y de calidad	-Obtención de certificados sanitarios nacionales. - Capacitación técnica sostenida en técnicas orgánicas. - Infraestructura adecuada con mantenimiento garantizado por inversión externa. - Procesos estandarizados y reproducibles.	Habilitadora básica: Permite cumplir requisitos regulatorios mínimos de mercados internacionales. Transforma el producto artesanal en una oferta certificada y confiable.	Alto: certificaciones obtenidas. Procesos estandarizados. Lista para auditorías.

2. Innovación y diferenciación	- Innovación dual: materias primas autóctonas (esencias florales) + empaque sostenible (yute). - Producto percibido como innovador por clientes nacionales e internacionales. - Transición exitosa de producto tradicional a biocosmético con narrativa de valor.	Generadora de ventaja competitiva: Se alinea con la Teoría del Consumidor Verde. Atributos de autenticidad, sostenibilidad y origen crean un nicho de mercado premium y justifican posible prima de precio.	Medio-alto: producto diferenciado validado en mercado local y con muestras en UE. Falta escalar narrativa de marca a nivel internacional.
3. Proyección y validación internacional	- Estrategia de envío de muestras a Europa para validación de estándares. - Proceso de aprendizaje y ajuste basado en retroalimentación de potenciales compradores. - Enfoque en cumplimiento de normativas específicas de la UE.	Reductora de incertidumbre y riesgo: la validación progresiva mitiga el fracaso en una exportación formal. Construye relaciones y conocimiento de mercado antes de la inversión a gran escala.	Medio: fase de prueba y aprendizaje. Contactos establecidos. Pendiente primer pedido formal.

4. Organizativa y de gestión	- Estructura asociativa consolidada. - Capacitación continua del equipo. - Trabajo colaborativo como columna vertebral del proyecto. - Gestión de financiamiento externo (inversores).	Sostén de la sostenibilidad: la estructura organizativa da estabilidad y continuidad al proyecto. Permite gestionar complejidad (finanzas, producción, calidad) y es base para escalar sin perder identidad.	Alto: equipo estable y capacitado. Gobernanza definida. Capacidad de gestionar alianzas.

Nota: La Tabla sintetiza los hallazgos cualitativos, basada en el marco analítico desarrollado a partir de Barney (1991), Johanson & Vahlne (1977), y Elkington & Hailes (1988).

Dimensión 1. Capacidad técnico-productiva y estándares de calidad. Los informantes clave coincidieron en que la obtención de certificados sanitarios fue un hito crítico. Un consultor internacional señaló: Con facilidad han podido obtener los certificados sanitarios como respaldo del compromiso por productos aptos, destacando que este logro no fue fortuito, sino resultado de capacitaciones técnicas sostenidas y la adopción de técnicas orgánicas estandarizadas. Otro informante, vinculado a la financiación, añadió que la infraestructura adecuada y su mantenimiento fueron condiciones habilitantes financiadas por inversionistas, permitiendo garantizar un proceso idóneo y reproducible.

Dimensión 2. Capacidad de innovación y diferenciación como estrategia de mercado. La innovación en el modelo de negocio y la transición hacia productos no tradicionales emergió como un hallazgo central. La representante de la asociación enfatizó que el producto estrella (jabones y aceites) logró acogida nacional con enfoque internacional gracias a una doble innovación: en la materia prima (esencias florales autóctonas) y en el empaque con yute, que comunica autenticidad y sostenibilidad. Los clientes entrevistados validaron esta percepción, señalando que los productos son realizados de una manera innovadora, lo que está captando mercados nacionales e internacionales. Este hallazgo se alinea directamente con la Teoría del Consumidor Verde (Elkington & Hailes, 1988), pues la diferenciación se basa en atributos ambientales y sociales valorados por nichos de mercado específicos.

Dimensión 3. Capacidad de proyección internacional y validación en mercados meta. Un hallazgo operativo fue la estrategia de validación progresiva en mercados europeos. La asociación no ha iniciado exportaciones formales, pero ha llevado muestras a países europeos en donde se está teniendo las observaciones necesarias para dar validez al cumplimiento de los estándares internacionales. Este proceso de prueba y retroalimentación con potenciales compradores constituye un mecanismo de aprendizaje y ajuste que reduce la incertidumbre y adapta la oferta a requisitos específicos de la Unión Europea.

Dimensión 4. Capacidades organizativas y de gestión como base de sostenibilidad. El trabajo en equipo y la estructura asociativa fueron mencionados como factores habilitantes. Un informante con rol de consultoría destacó que la asociación y equipo de trabajo se han capacitado a lo largo de los años para poder poner en marcha el proyecto. Esta dimensión organizativa, aunque menos visible que la innovación del producto, aparece como la columna vertebral que permite sostener y escalar las demás capacidades, dando coherencia a la cadena de valor desde la producción hasta la comercialización.

Paralelamente a las fortalezas, el análisis reveló brechas específicas que limitan la materialización plena del potencial exportador:

- Escalabilidad limitada, porque la producción artesanal, aunque garantiza calidad y autenticidad, presenta desafíos para cumplir volúmenes grandes de pedidos internacionales de manera constante.
- Acceso a financiamiento continuo, pues aunque consiguieron financiamiento inicial, se identificó la necesidad de mecanismos sostenibles de inversión para mejoras de infraestructura y costos de certificación internacional.
- Complejidad logística y de distribución, ya que la ubicación en Canoa, Manabí, plantea desafíos logísticos y de costos para una exportación, especialmente para productos perecederos o sensibles.
- Conocimiento de normativas específicas por mercado, al existir conciencia de la necesidad de cumplir estándares, pero se identificó como desafío el monitoreo dinámico de requisitos específicos y en evolución de la UE (etiquetado, claims publicitarios, regulaciones REACH).

Los hallazgos empíricos corroboran y especifican las relaciones planteadas en la literatura. La identificación de nichos de mercado en el entorno global mencionada por los informantes coincide con el enfoque de diversificación hacia productos no tradicionales propuesto por Bustamante (2025). Asimismo, la

implementación de acuerdos comerciales como ventana de oportunidad (Fierro et al., 2022) se ve reflejada en la estrategia de la asociación de alinearse con el Acuerdo Comercial Multipartes Ecuador-UE. Finalmente, el rol de las capacidades productivas como fuente para estrategias internacionales (Jerez & Ordoñez, 2024) queda evidenciado en el recorrido de la asociación: desde el conocimiento tradicional floral, pasando por la estandarización técnica, hasta la validación en mercados europeos.

El estudio confirma así una correlación positiva y multifacética entre el desarrollo de capacidades productivas (técnicas, organizativas, innovadoras) y la construcción de un potencial exportador viable, aunque aún en fase de validación y ajuste.

Aunque la investigación logró una comprensión profunda del caso, es importante señalar sus límites. El muestreo por conveniencia y el enfoque en un solo caso emblemático, aunque valioso por su profundidad, limita la generalización estadística de los hallazgos a otras asociaciones de biocosméticos en Ecuador. La naturaleza cualitativa priorizó la ventaja interpretativa sobre la cuantificación, por lo que algunas relaciones de magnitud o causalidad requieren ser exploradas con métodos mixtos en futuras investigaciones.

Conclusiones

Tras el análisis de los resultados, se confirma el cumplimiento del objetivo: existe una incidencia clara y positiva de las capacidades productivas en el potencial exportador de la Asociación de Biocosméticos Artesanales con Esencias Florales de Canoa. Esta relación no es lineal, sino que se manifiesta a través de un proceso acumulativo y multidimensional donde capacidades técnicas (estandarización, certificación), organizativas (trabajo en equipo, gestión) e innovadoras (diferenciación del producto) se refuerzan mutuamente para construir una oferta viable para mercados internacionales exigentes.

El estudio aporta evidencia empírica contextualizada a la literatura sobre emprendimiento rural e internacionalización, demostrando que en economías emergentes, la ventaja competitiva en nichos de biocosméticos no reside únicamente en los recursos naturales (biodiversidad floral), sino en la capacidad de transformarlos mediante conocimiento técnico, gestión e innovación en productos y procesos. El caso estudiado ejemplifica cómo una asociación de base comunitaria puede transitar desde una lógica de subsistencia local hacia la proyección internacional, utilizando la sostenibilidad y la identidad territorial como pilares de su propuesta de valor.

Esta investigación asume la relevancia del enfoque cualitativo para entender las trayectorias organizacionales más difíciles. Los hallazgos validan relaciones teóricas e ilustran el 'cómo' (los mecanismos, decisiones y aprendizajes) detrás de la construcción de capacidades exportadoras en contextos de recursos limitados, ofreciendo así ideas valiosas para el diseño de políticas de fomento productivo y apoyo a la internacionalización de emprendimientos asociativos rurales.

Referencias

Buitrago Restrepo, F., & Duque Márquez, I. (2013). La economía naranja: una oportunidad infinita. Banco Interamericano de Desarrollo. https://bit.ly/4p9WNMO

Bustamante, F.M. (2025). Propuesta de un modelo de estrategia de exportación para productos similares de la región basado en los factores de éxito del caso Pitahaya, desde Palora – Ecuador [tesis de Maestría] UNDP. https://doi.org/10.35537/10915/177826

Calle, L. M., & Ordoñez Gavilanes, M. E. (2024). Modelo de negocios para impulsar la comercialización en emprendimientos artesanales. Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE, 7(13), 30–45. https://doi.org/10.56124/sapientiae.v7i13.0003

Cardona Gómez, L. (2020). La noción de cadena de producción solidaria desde las experiencias de circuitos cortos de comercialización. Journal of business and entrepreneurial studies, 4(1), 1-11. https://www.redalyc.org/journal/5736/573667940014/573667940014.pdf

Cerar, J., Nell, P.C. & Reiche, B.S. (2021). The declining share of primary data and the neglect of the individual level in international business research. J Int Bus Stud 52, 1365–1374. https://doi.org/10.1057/s41267-021-00451-0

Ciravegna, L., Kuivalainen, O., Kundu, S. K., & Lopez, L. E. (2018). The antecedents of early internationalization: A configurational perspective. International business review, 27(6), 1200-1212. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.05.002

Elkington, J., & Hailes, J. (1988). The green consumer guide: From shampoo to champagne: High-street shopping for a better environment. Victor Gollancz. https://archive.org/details/greenconsumergui0000elki

Escanta, M & Salazar M, (2021) Plan de exportación de la microempresa productos cosméticos naturales Martha de Ruales hacia Chile. [tesis de Licenciatura en comercio exterior y finanzas] Universidad de Otavalo. https://bit.ly/4jbuGM0

FAO. (2023). El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2023. Mostrar el verdadero costo de los alimentos para transformar los sistemas agroalimentarios. FAO. https://doi.org/10.4060/cc7724es

Fierro, M.D., Román Yela, J., & Casanova Montero, A.R. (2022). Estudio prospectivo del efecto de la alianza del pacífico en la competitividad de las exportaciones del sector agrícola del Ecuador. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, IV (4), 54-78. https://pdfs.semanticscholar.org/1653/aa8dbe237cbbc8ad2a7a4ab2592a78245ee3.pdf

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. Review of international political economy, 12(1), 78-104. https://doi.org/10.1080/09692290500049805

Grand View Research. (2024). Natural Cosmetics Market (2024 - 2030). https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/natural-cosmetics-market

Heredero, J. D., Cuenca Loja, J. H., & Pizarro Romero, J. M. (2024). Estrategia Competitiva para la Exportación de Abacá de Ecuador hacia el Mercado de Filipinas 2024. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 6460- 6473. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12839

Jaramillo, M.F., Romero Hidalgo, O.M., Aguirre Benalcázar, M.C., & Ruiz Carrillo, J.A. (2020). Influencia de la innovación en la competitividad de las medianas empresas del Ecuador. Cuestiones Políticas, 38, Especial (2da parte), 473-484. https://doi.org/10.46398/cuestpol.382e.36

Jerez, E.N., & Ordóñez, M.E. (2024). Estrategias de comercialización para emprendimientos asociativos artesanales en la provincia de Cañar – Ecuador. Telos: Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales, 26(1), 113-132. https://doi.org/10.36390/telos261.08

Joshi, Y., & Rahman, Z. (2015). Factors affecting green purchase behaviour and future research directions. International Strategic Management Review, 3(1-2), 128-143. https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.04.001

Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. Journal of world business, 51(1), 93-102. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2020). Fortalecimiento de capacidades productivas a escala nacional. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. https://bit.ly/4jb2YyJ

Ministry of Foreign Affairs (2025) What is the demand for natural ingredients for cosmetics on the European market? CBI Ministry of Foreign Affairs. https://www.cbi.eu/market-information/natural-ingredients-cosmetics/what-demand

Onwuegbuzie, A. J. (2022). Towards Full (er) Integration in Mixed Methods Research: The Role of Canonical Correlation Analysis for Integrating Quantitative and Qualitative Data. Publicaciones, 52(2), 11–34. https://doi.org/10.30827/publicaciones.v52i2.27664

Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. Journal of business research, 48(1), 69-73. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00077-0

Taherdoost, H. (2022a). What are Different Research Approaches? Comprehensive Review of Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Research, Their Applications, Types, and Limitations. Journal of Management Science & Engineering Research, 5(1), 53–63. https://doi.org/10.30564/jmser.v5i1.4538

Taherdoost, H. (2022b). How to Conduct an Effective Interview; A Guide to Interview Design in Research Study Authors. International Journal of Academic Research in Management (IJARM), 11 (1), 39-51. https://hal.science/hal-03741838v1

United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. https://sdgs.un.org/2030agenda

Vélez, L., Vera Loor, R., & Palacios López, A. (2024). Promoción y desarrollo de capacitaciones y su incidencia en el fortalecimiento de las capacidades empresariales, emprendedoras y productivas en la mancomunidad del Pacifico Norte (Manpanorte). Conocimiento Global, 9(3), 194-204. https://doi.org/10.70165/cglobal.v9i3.458

Verbeke, A. (2013). International business strategy. Cambridge University Press.

Capítulo IV

Capítulo IV

Influencia de las prácticas de gestión logística en la competitividad exportadora de empresas productoras de rosas en Pedro Moncayo

Anghela Jhomaira Sandoval Maldonado
asandovalm2@unemi.edu.ec

Introducción

La cadena logística de productos perecederos como las rosas representa uno de los desafíos operativos más complejos en el comercio internacional, donde la cadena de frío, la trazabilidad y los tiempos de respuesta determinan directamente la calidad final del producto y la satisfacción del cliente. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (Herrera, 2014), un gran porcentaje de las pérdidas en la cadena de suministro de flores cortadas a nivel global se atribuyen a deficiencias en la gestión logística postcosecha, especialmente en eslabones críticos como el transporte terrestre y la manipulación en centros de distribución. Esta realidad sitúa a la gestión logística como un componente estratégico de la competitividad en mercados internacionales exigentes como la Unión Europea y Estados Unidos, que son los principales destinos de las rosas ecuatorianas.

ISBN 978-9942-596-88-8 | 2025
https://editorial.risei.org

En Ecuador, el sector florícola de Pedro Moncayo se ha consolidado como un clúster de especialización regional, aprovechando ventajas comparativas como el clima andino y la experiencia acumulada. Sin embargo, estudios recientes indican que la transformación de ventajas comparativas en competitivas requiere superar brechas logísticas sistémicas que limitan la eficiencia y el valor percibido por el consumidor final (Parra Sierra, 2004). La adopción de prácticas de logística lean y tecnologías de monitoreo en tiempo real se ha identificado como un diferenciador para productores de flores en economías emergentes que compiten con potencias tradicionales (Mantilla et al., 2025). Este estudio busca aportar evidencia empírica desde la perspectiva gerencial sobre cómo estas prácticas se implementan en el contexto específico de Pedro Moncayo y cómo se traducen en ventajas competitivas sostenibles.

¿De qué manera las prácticas de gestión logística implementadas por los productores de rosas de Pedro Moncayo influyen en su nivel de competitividad en mercados internacionales? Dicha interrogante se ha convertido es un énfasis importante para las empresas productoras de rosas. Actualmente dentro del sector florícola cada empresa mantiene diferentes formas de producción y de gestión logística, lo cual genera una competitividad en mercados internacionales. Dentro de esta perspectiva, la gestión logística relacionada hacia la competitividad de los pequeños productores de rosas, es un tema de mucha importancia práctica, pues sus efectos ayudan a proponer estrategias de solución, que de aplicarlas ayudaran a resolver las diferentes problemáticas en el sector florícola a nivel de mercados extranjeros (Anacleto & dos Santos, 2021).

Según Bermeo (2023), las prácticas de gestión logística se encargan de la administración del flujo de materiales e información a lo largo del proceso de creación de valor: aprovisionamiento, producción y distribución. Ahora bien, el entorno de la gestión logística es altamente competitiva, muchos productores florícolas se esfuerzan por ganar una parte del mercado extranjero para aprovechar una mayor eficiencia de producción y abastecimiento. No obstante, la gestión logística es importante para dar a una empresa una ventaja competitiva en satisfacción del cliente y excelencia operativa (Chirinos, 2024).

Por consiguiente, los productores de rosas deben tener un enfoque sobre la importancia de la competitividad exportadora, así como la gestión logística ya que es primordial para la ventaja competitiva porque el rendimiento operativo tiene un impacto positivo en la utilidad financiera de la empresa (Ramírez et al., 2024, p. 12). En sí, la competitividad exportadora se refiere a la

capacidad que tiene una empresa o una industria para poder competir adecuadamente en el mercado, es decir que es capaz de lograr una ventaja competitiva con respecto a su competencia en el mercado internacional (Tillaguango et al., 2024). En síntesis, la gestión logística y la competitividad exportadora para los productores de rosa es de gran importancia puesto que cada empresa debe tener una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

A través de este estudio, se pretende explorar y comprender la relación integral entre estas variables, por lo que es de gran importancia definir la influencia de las prácticas de gestión logística, así como la competitividad exportadora de las empresas productoras de rosas del sector de Pedro Moncayo y establecer una guía definida que se encuentre acorde a las necesidades y exigencias de los clientes, mejorando los tiempos de entrega del producto y que se pueda llegar a tener una capacidad diferenciada con respecto a las demás empresas.

Esta exploración se estructuró en dos etapas: una revisión literaria preliminar, la implementación de una metodología de investigación cualitativa y el análisis de los datos obtenidos para extraer conclusiones relevantes.

Gestión logística como determinante estratégico de la competitividad exportadora florícola

La importancia fundamental de la variable independiente prácticas de gestión logística constituye uno de los factores importantes puesto que las empresas florícolas tienen varios desafíos en su actividad empresarial, dentro de los cuales el de más relevancia; es tener una excelente práctica de gestión logística tanto local, nacional e internacional. Por lo que Arada (2023) indica que la creciente gestión logística, así como los fenómenos de la globalización y la internacionalización de los mercados exige que las empresas sean más eficientes enfocadas en un macro proceso de estrategias logísticas que les permitan ser competitivas y adaptables a los cambios del entorno.

De este modo Abanto (2022), menciona que para la mejora de la práctica de gestión logística de las empresas florícolas se debe encontrar una metodología apropiada a la realidad de la empresa para que de esta manera se pueda lograr un método adecuado a las operaciones logísticas, mejorando las falencias internas y poder buscar un mejoramiento tanto para el cliente interno como los externos quienes son la razón principal de las exportaciones. En consecuencia, para Solórzano (2024), es de mucha relevancia realizar una planificación eficiente de los procesos de prácticas de gestión logística en las empresas florícolas

para lograr una mayor competitividad en los mercados locales y sobre todo obtener ventajas competitivas a nivel internacional.

En paralelo la variable dependiente competitividad exportadora se ha consolidado como uno de las más importantes indicadores, ya que esta sustenta el proceso de mayor envergadura definido a partir de la sistematización de la oferta, en la cual juega un papel determinante hacia las prácticas de gestión logística y de igual manera al sector económico gubernamental, el aprovechamiento de la promoción del producto y los canales de comercialización para insertarse en el mercado nacional e internacional.

Ahora bien, Orozco (2024) menciona que la competitividad exportadora en el mercado floricultor se refleja en la capacidad de los países productores y exportadores para sobresalir en un mercado altamente competitivo el cual pueda generar ingresos de los mercados globales. Por consiguiente, Valenzuela et al. (2023) acota que la competitividad exportadora de flores del sector de Pedro Moncayo ha destacado en el ámbito no tradicional de exportación en Ecuador, siendo este tan significativo que desde 1984 se estableció dentro de la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador.

De acuerdo a esto Caiza (2022), puntualiza acerca de la importancia que tiene la competitividad exportadora dentro del sector de Pedro Moncayo, por lo que es de primordial desarrollar estrategias empresariales en apoyo de los diferentes sectores productivos con la necesidad de incrementar la competitividad fortaleciendo sus productos con relación a la competencia. Con relación a los antes expuesto es importante mencionar que la competitividad exportadora también se basa en el incremento de los aranceles impuestos por algunos países importadores que ha afectado la competitividad del mercado florícola de Pedro Moncayo, dichos aranceles adicionales han aumentado los costos de exportación y reducen la rentabilidad de los productores ecuatorianos en comparación con sus competidores de otros países (Benalcázar, 2025).

El análisis de la relación entre la práctica de gestión logística y la competitividad exportadora es de gran relevancia debido a que ambas son parte de una teoría solida que permite un discernimiento integral del estudio en mención. Rubio Toledo et al. (2025) indican que, la relación de estas variables es de gran importancia para el sector florícola de Pedro Moncayo, lo cual ha llevado a una mejor práctica sobre la modernización la adopción de tecnologías como sistemas de automatización logística que pueden reducir hasta un 40% los tiempos de despacho, fortaleciendo la competitividad exportadora de los puntos de entrada internacionales.

Para comprender este estudio es importante destacar los marcos teóricos, por ejemplo, la confirmación de las expectativas tiene un papel predominante en los primeros estudios sobre satisfacción del cliente, en ellos, la satisfacción dependía del grado en que se cubrían las expectativas previas del cliente (Tse & Wilton, 1988). De acuerdo a esto si el desempeño del producto cumple o supera las expectativas, se produce una confirmación positiva, lo que lleva a la satisfacción, por ende, si el desempeño no cumple con las expectativas, se genera una des confirmación, que puede ser negativa.

Por consiguiente, Yovera (2024) menciona que el Modelo Servqual es un complemento teórico para evaluar la calidad del servicio al cliente, comparando las expectativas de los clientes con su percepción del servicio recibido, además se forma en cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, en si este modelo ayuda a identificar brechas entre lo que los clientes esperan y lo que experimentan, lo que permite a las empresas mejorar la calidad de su servicio. Finalmente, la aplicación de estas teorías afianza la investigación académica y de esta manera facilita al sector de Pedro Moncayo la relevancia que existe sobre las prácticas de gestión logística, así como la competitividad exportadora, brindando una mejora estrategia empresarial con evidencia científica.

Desde la perspectiva de la Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece, 2018), las prácticas de gestión logística deben entenderse como capacidades organizacionales dinámicas que las empresas deben construir, integrar y reconfigurar continuamente para adaptarse a los cambios del entorno competitivo internacional. En el sector florícola, donde los tiempos de entrega, la cadena de frío y la trazabilidad son críticos, esta capacidad de reconfigurar procesos logísticos en respuesta a nuevas exigencias de mercados o tecnologías emergentes se convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenible. Así, el estudio de la relación entre gestión logística y competitividad exportadora se inserta en la capacidad estratégica de adaptación y transformación logística continua.

Metodología

Esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo, el cual permite conocer a profundidad como se ve afectada las prácticas de gestión logística, así como la competitividad exportadora en el transcurso del tiempo. Por consiguiente, este enfoque es sustentado por la siguiente autora Piña (2023), la cual menciona que; este tipo de investigación emplea una serie de métodos cualitativos para recopilar y analizar datos no numéricos, como palabras, imágenes y

comportamientos. En consecuencia, la elección de este enfoque se utiliza para comprender o explicar el comportamiento, las motivaciones y características de una investigación.

Este estudio se fundamenta en la Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece, 2018), que postula que el éxito competitivo de las empresas depende de su capacidad para construir, integrar y reconfigurar recursos y competencias internas y externas para adaptarse a entornos cambiantes. Desde esta perspectiva, las prácticas de gestión logística son como capacidades dinámicas que las florícolas desarrollan y ajustan en respuesta a las exigencias de los mercados internacionales. El enfoque cualitativo permite capturar estas dinámicas de adaptación desde la experiencia de los gerentes, identificando cómo construyen y transforman sus capacidades logísticas para competir a nivel mundial.

Al estudiar este enfoque cualitativo dentro del mundo empresarial, Burgos (2021) menciona que se busca conocer lo que piensa un grupo específico en torno a nuevas ideas, temas, productos, servicios, o si simplemente se quiere probar algo, ya que permite acceder a información importante sobre percepciones, e interacciones entre personas. De esta forma el enfoque cualitativo utiliza técnicas de recolección de información específicas, tales como las entrevistas abiertas, los grupos focales, la observación participante y la revisión documental, recurriendo al análisis crítico de los datos para alcanzar una comprensión del caso de estudio mediante una interpretación subjetiva.

En este estudio, se determinó recopilar la información directamente de los participantes, donde los datos primarios son aquellos recopilados directamente de la fuente original para abordar problemas específicos de investigación, y en el ámbito de la logística comercial constituyen un activo fundamental. La revisión de fuentes primarias junto con el análisis y contraste llevan a la visibilidad de que el éxito de la cadena de suministro depende de la capacidad de integración e interrelación de las empresas involucradas en ella (Yaiprasert & Hidayanto, 2024).

Ahora bien, al seleccionar los datos de una entrevista estructurada permite obtener información relevante sobre un tema en específico. Por tanto, al recoger datos directamente del entrevistado sus valiosas experiencias sobre la gestión logística y competitividad exportadora, permitirá comprender como estas variables pueden afectar a la exportación de rosas del sector de Pedro Moncayo. Por lo tanto, existe distintos estudios que respaldan este enfoque, el cual da a conocer su validez demostrando las engorrosas relaciones que hay entre la entrega y la satisfacción (Folgueiras & Sáenz, 2024). A todo esto, es un factor muy importante escuchar al entrevistado ya que se puede conseguir un mejor panorama de sus conocimientos y experiencias.

La población objetivo de esta investigación comprende a los gerentes de las florícolas del Sector de Pedro Moncayo. Ahora bien, esta elección se basa en las investigaciones antepuestas donde se demuestra la relevancia de analizar la vinculación entre la práctica de gestión logística y la competitividad exportadora. La ubicación en Pedro Moncayo brinda un gran contexto geográfico concreto, lo cual permite investigar como dichos factores donde se unifican para intervenir en un entorno logístico y exportador que exterioriza las localizaciones importantes de cada florícola, favoreciendo la inclusión de estas variables en un marco floricultor.

En esta investigación, se utilizó el muestreo por conveniencia, la misma que se suele aplicar al principio es decir una muestra de voluntarios y se utiliza si el investigador necesita que los posibles participantes se presenten por sí mismos (Pereyra, 2021). Para la entrevista cualitativa, se seleccionó a 6 participantes: gerentes de florícolas del sector de Pedro Moncayo; 1 de la finca Ceres Farsm, 1 de la florícola Dennmar, 1 de la florícola Boomerang Export, 1 de la florícola Garda Export, 1 de la florícola Foxy Roses, 1 de la florícola Sun Pacific.

En consecuencia, este tipo de muestra da una perspectiva amplia a través de la entrevista e incluso extrae la mayor cantidad posible de información siendo un proceso fácil y económico que permite pasar a otros métodos a medida que se colectan los datos. Por tanto, es de gran importancia saber que con este tipo de muestras no será suficiente conocer a todos los representantes del sector de Pedro Moncayo. Sin embargo, se recogerá información precisa como la práctica de gestión logística y la competitividad exportadora afecta al cliente del exterior con el tiempo de envió. En si este tipo de concepciones son de gran ayuda para la realización de posteriores investigaciones.

Ahora bien, es importante indicar que la entrevista es una de las estrategias más utilizadas en procesos de investigación ya que tiene un valor en sí misma, esto quiere decir que, toda la información de investigación, es parte de un diseño de margen de estudio sistematizado que tiene las mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información (Guerrero, 2022). Por tanto, todo lo que se expone servirá para desarrollar la técnica dentro de una investigación, así como para utilizarla de manera puntual y aislada.

En sí, la entrevista constituye una herramienta invaluable en la investigación, particularmente cuando se busca comprender fenómenos desde la perspectiva de sus protagonistas. Su capacidad para obtener información contextualizada la convierte en un instrumento fundamental para la generación de conocimiento científico con profundidad interpretativa. (Chin et al., 2022).

Se realizó él envió de las invitaciones formales por correo electrónico a los respectivos gerentes de las florícolas que fueron seleccionados para la oportuna participación de la entrevista. Por tanto, las entrevistas realizadas con los participantes brindaron una importante información donde los resultados obtenidos fueron significantes. No obstante, para avalar la confidencialidad y fiabilidad de este instrumento de entrevista, este proceso acarreo una rigurosa validación.

Resultados

De esta manera, las entrevistas llevadas a cabo por los participantes seleccionados, fueron de gran aporte puesto que se logró una conformidad preclaramente favorable con la relación existentes de ambas variables. Los participantes dieron a conocer varios aspectos de manera precisa, garantizando que la práctica de gestión logística y la competitividad exportadora son de gran ayuda para que el tiempo destinado de las exportaciones de flores del sector de Pedro Moncayo sea más eficientes y con esto lograr que el cliente quede satisfecho con la entrega.

Tabla 1.
Hallazgos cualitativos sobre prácticas logísticas y su impacto en la competitividad exportadora

Dimensión logística	Prácticas identificadas en Pedro Moncayo	Impacto en la competitividad exportadora	Desafíos reportados
Gestión postcosecha	- Clasificación por tallos y variedades - Enfriamiento rápido en cámaras - Empaque especializado con etiquetado	Reducción de mermas: mejora la calidad final que llega al cliente Diferenciación: permite ofrecer categorías premium	- Espacio limitado en cámaras frías -Estacionalidad de la demanda
Transporte terrestre	- Rutas optimizadas a Tababela - Coordinación con agencias aduaneras - Monitoreo básico de flota	Fiabilidad en tiempos: cumplimiento de ventanas de embarque aéreas Reducción de costos: optimización de combustible y mantenimiento	- Infraestructura vial deficiente - Congestión en horas pico
Trazabilidad y control	- Registros manuales/electrónicos de lotes - Seguimiento hasta agencia aduanera - Comunicación con cliente sobre estado	Confianza del cliente: transparencia en el proceso Rápida respuesta a incidencias: minimiza pérdidas por retrasos	- Sistemas no integrados entre actores - Falta de monitoreo en tiempo real
Relación con cliente final	-Comunicación proactiva sobre envíos -Flexibilidad para pedidos especiales Retroalimentación post-venta	Fidelización: clientes satisfechos repiten compra Reputación: referencias positivas en el mercado	- Diferencia horaria con mercados destino - Expectativas

Nota: Elaboración propia

En este sentido los entrevistados mencionaron que es fundamental la organización dentro del área de la postcosecha puesto que al acomodar las rosas por tallos y variedades agiliza el pronto paso hacia el cuarto frio, las misma donde son empacadas y etiquetadas para que finalmente pasen a ser embarcadas y estibadas hacia el camión que va a las agencias ubicadas en Tababela, de igual manera es fundamental tener variedades de rosas ya que la competencia es alta, pero al tener un buen tallo y pétalos de calidad los clientes se ven más satisfechos, con lo antes mencionado se lograra una mejora en cuanto a la logista y la exportación. En si las contribuciones brindadas por parte de los participantes son muy importantes puesto que favorecen a este presente estudio con diversas perspectivas que pueden llevar distintas líneas de investigación en el sector floricultor.

Al demostrar estos hallazgos con la literatura preexiste, se puede observar una solidez. Por tanto, se menciona que la gestión de la práctica logística, es relevante para las empresas florícolas, así como para el cliente final. No obstante, el aporte de la investigación de Yaiprasert & Hidayanto (2024), indican que la competitividad exportadora entre florícolas es extensa, sin embargo, cada una se puede diferenciar por el color, grueso del tallo y las variedades existentes. Los resultados del presente estudio están conformados por distintos conocimientos priores, así como el extenso alcance dentro de las exportaciones y la logística ligadas al sector de Pedro Moncayo donde presentan inconvenientes en la infraestructura vial, ya que no hay acceso a otra vía para que se pueda llevar a cabo una buena gestión logística.

Los alcances que ha llevado a los hallazgos de esta investigación son de gran importancia, puesto que en ella interviene la teoría para la práctica. Por consiguiente, a nivel teórico, el estudio en mención favorece al conocimiento de la correlación que hay entre la práctica de gestión logística y la competitividad exportadora, amparando la teoría de la confirmación de expectativas de los autores (Tse & Wilton, 1988) y de igual forma el Modelo Servqual de (Yovera, 2024). De esta manera, los resultados proponen a las empresas florícolas del sector de Pedro Moncayo, dar prioridad al tema de logística dentro del área de postcosecha y de exportación una vez que salga el embarque, esto con la finalidad de que los clientes del exterior queden satisfechos.

Conclusiones

Los hallazgos de este estudio confirman que en el sector florícola de Pedro Moncayo, la gestión logística opera como un habilitador crítico de la competitividad exportadora, pero también como un

amplificador de vulnerabilidades cuando presenta deficiencias. Esta dualidad (logística como ventaja o como lastre) concuerda con lo planteado por la teoría de las capacidades dinámicas en contextos de agronegocios, donde la capacidad de reconfigurar procesos logísticos en respuesta a cambios del mercado constituye una ventaja competitiva sostenible. El estudio muestra que, más allá de las tecnologías implementadas, son las prácticas organizacionales colaborativas (entre áreas internas y con actores externos como agencias aduaneras) las que determinan la eficacia logística final.

Mediante un análisis profundo los resultados alcanzados mediante esta investigación, se puede afirmar que se ha alcanzado el objetivo establecido anteriormente. Por ende, la finalidad del presente estudio fue indagar la congruencia entre la práctica de gestión logística y la competitividad exportadora. Mediante las entrevistas realizadas a los jefes de florícolas se consiguió obtener un amplio enfoque completo mediante este tipo de dinámica.

Los hallazgos trascendentales de esta investigación exteriorizaron una transparencia sobre la relación de la práctica de gestión logística y la competitividad exportadora. Por ende, los participantes de las entrevistas, mencionaron algunos puntos importantes sobre la logística que hay dentro del área de postcosecha ya que es importante la eficacia y eficiencia que debe existir desde la clasificación hasta el empaque de las cajas, luego desde el embarque hasta llegar al sitio de las agencias situadas en Tababela, luego se termina con él envió al exterior donde se refleja ya la exportación. No obstante, estos resultados favorecen la hipótesis inicial de que la práctica de gestión logística es eficiente logrando una ventaja con la competitividad exportadora.

No obstante, se resaltan las salvedades de este estudio. Además, el tamaño de la muestra, a pesar de no ser suficiente para un análisis experimental, este podría coartar la generalidad de los resultados a toda la población de los jefes de florícolas del sector de Pedro Moncayo. La muestra fue de 6 participantes para la entrevista cualitativa, además la sistemática de muestreo por conveniencia crea muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular. En consecuencia, para venideras investigaciones, se lograría abordar estas reticencias extendiendo la muestra utilizando metodologías de muestreo probabilístico.

Por lo antes mencionado, en base a las conclusiones del presente estudio, se identifican distintas mejoras en la práctica de gestión logística y la competitividad exportadora del sector de Pedro Moncayo. Se recomienda a las empresas florícolas una buena dinámica dentro de postcosecha, esto quiere decir que

los trabajadores de esta sean eficaces para lograr una pronta salida del embarque dando seguimiento mediante un monitoreo en tiempo real, para que la entrega en las agencias ubicadas en el sector de Tababela, sean las adecuadas, esto permitirá que el traslado de las cajas entregadas en las agencias hacia el aeropuerto sea eficaz, brindando al cliente una pronta entrega de las rosas en buen estado de calidad.

Dentro de este orden de ideas, para efectuar estas recomendaciones, es importante que los jefes de las florícolas intervengan con la cooperación de equipos tecnológicos como GPS (Global Positioning System) que permiten monitorear la ubicación y el movimiento de los vehículos en tiempo real con la finalidad de asegurar la mercancía y a su vez de que llegue a buen resguardo a las agencias. Sin embargo, es probable que afronten desafíos cuando son temas de temporadas ya que es complejo conseguir variedades o proveedores, pero sin duda alguna las exportaciones son enviadas a tiempo, lo cual justifican el esfuerzo de cada trabajador.

Ahora bien, para futuras investigaciones se debería ahondar en temas específicos como la relación entre la gestión de práctica logística y la competitividad exportadora, referente a como estas variables influyen en el proceso de entrega hacia el cliente final, donde cada factor existente es importante en ello se incluye la ubicación geográfica, la variedad de la flor y el contorno demográfico donde está situado el cliente final. Así mismo sería de gran ventaja ejecutar estudios relativos entre cada florícola que hay dentro del sector de Pedro Moncayo, para semejar las peculiaridades culturales y geográficas que puedan quebrantar a esta relación. Por consiguiente, el enfoque longitudinal aplicado en este estudio se podría extender con el fin de examinar la evolución de la relación entre el trayecto del tiempo, sustancialmente en el contexto de una pronta evolución digital.

En conclusión, el presente estudio ha compensado con evidencias importantes para la práctica de gestión logística y la competitividad exportadora dentro del sector de Pedro Moncayo. Los hallazgos resguardan la privación de que las florícolas de este cantón prioricen la optimización del proceso logística de tal manera que la experiencia de la compra de flor sea relevante para fidelizar al cliente. Inclusive, esto traerá grandes subvenciones a las florícolas de forma individual puesto que conlleva beneficios económicos y sociales, esto incluye mayor generación de empleo, aumento de ingresos para la comunidad, desarrollo de infraestructura local y un impulso al crecimiento económico general.

Referencias

Abanto, J. (2022). Influencia en la cadena logística de empresas floricultoras. En D. Acevedo, Logística y Negocios Internacionales. EDEX.

Anacleto, A., & dos Santos, E. C. (2021). Logistics management of small cut-flower businesses: a brief overview of retail trade on the coast of Paraná–Brazil. Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, 10(1), 31-40. http://dx.doi.org/10.3895/rbpd.v10n1.10913

Arada, M. (2023). Gestión Logística . En Optimización de la gestión logística. Planeta.

Benalcázar, F. (15 de Febrero de 2025). Impacto y desafíos del sector florícola en Ecuador: entre certificaciones de responsabilidad social y realidades laborales. INVECOM, 5(2), 9.https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.13381972

Bermeo, M. (2023). La gestión logística hacia los mercados extranjeros clientes. En E. Santos, Los procesos de la gestión logística y la satisfación de los clientes. Planeta.

Burgos, F. (2021). Calidad: un nuevo enfoque conceptual y Definiciones. Revista Industrial, 20(1), 15. https://doi.org/https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.03

Caiza, S. (2022). El mercado exportador del sector florícola ecuatoriano. Geo Planeta .

Chin, J., Milne, R., & Bull, R. (2022). Fuelling an investigative mindset: the importance of pre-interview planning in police interviews with suspects. Psychology, Crime & Law, 30(9), 25. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1068316X.2022.2139829

Chirinos, N. (2024). La gestión logística y su importancia para la internacionalización de productos. Scientia, Revista Científica Multidisciplinaria 9(24), 8. https://doi.org/https://doi.org/10.62580/ipsc.2024.9.194

Folgueiras , P., & Sáenz, B. (2024). La Entrevista en el Método Cualitativo. Planeta.

Guerrero, L. (2022). La Entrevista en el Método Cualitativo . EDEX.

Herrera, M. (2014). Pérdidas y desperdicios de alimentos en América Latina y el Caribe. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. https://bit.ly/491WAW4

Mantilla, F., Mejía, G., & Tascón, D. (2025). The Role of Industry 4.0 Technologies in the Export Flower Industry: Insights from a Systematic Literature Review and Surveys in Emerging Economies. Results in Engineering, 104507. https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.104507

Orozco, M. (2024). Entre la competitividad exportadora local y la competitividad global.Espasa.

Parra Sierra, C. M. (2004). Medición del grado de internacionalización del sector floricultor colombiano a partir de un análisis de casos. Identificación de oportunidades para su desarrollo. [Tesis de Maestría]. Universidad de Los Andes. https://bit.ly/3Kl1Gig

Pereyra, L. (2021). Diseño de Muestreo. En M. Vaira, Manual de técnicas y protocolos para el relevamiento y estudio (pág. 125). CONICET.

Piña, L. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 8(15), 7. https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v8i15.2440

Ramírez, B., Quimbiamba, M., Tamayo, R., & Suárez, A. (2024). Plan de comercialización y exportación de alstroemeria de la Empresa Franalistina Flowershacia el mercado de Kazajistán. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores., 2(62), 24. https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v12i.4418

Rubio Toledo, O., Heredia Campaña, A., & Realpe Cabrera, I. (2025). La infraestructura del transporte y el desempeño logístico del Distrito de Aduana-Latacunga. Arandu Utic. Universidad Tecnológica Intercontinental, 12(1), 341-359. https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.604

Solórzano, M. (2024). Gestión y operación logística. En A. Gonzáles, Optimización de la gestión logística. Ic editorial.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long range planning, 51(1), 40-49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Tillaguango, A., Tomalá, H., Aguas, M., Moreno, J., & Imbaquingo, D. (2024). Estrategias de Innovación y Competitividad en las MiPymes del Sector Agrícola en Ecuador en el Año 2023. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(3), 18. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11938

Tse, D., & Wilton, P. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. Journal of Marketing Research, 25(2), 204-212. https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3172652

Valenzuela , C., Zamora , L., & Torres , T. (10 de Julio de 2023). Análisis de competitividad en el mercado de flores en el Ecuador. Quito , Pichincha , Ecuador : Ediciones Destino.

Yaiprasert , C., & Hidayanto, A. N. (2024). AI-powered ensemble machine learning to optimize cost strategies in logistics business. International Journal of Information Management Data Insights, 4(1), 12. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2023.100209

Yovera, C. (2024). El Modelo SERVQUAL . Booket.

Capítulo V

Capítulo V

Impacto de las estrategias de servicio al cliente en la satisfacción de los consumidores del supermercado su economía: un análisis desde la percepción del usuario

César Gonzalo Montesdeoca Ponce
cmontesdeocap@unemi.edu.ec

Galo Javier Guilcaso Camalli
gguilcasoc2@unemi.edu.ec

Introducción

En la era del comercio moderno, la satisfacción del cliente es un activo estratégico generador de ventaja competitiva sostenible. En el sector de venta al por menor, particularmente los supermercados, mientras la digitalización y el e-commerce ofrecen comodidad sin precedentes, la experiencia física en el punto de venta recupera valor como espacio de interacción humana y servicio personalizado que las plataformas digitales no pueden replicar completamente (Grewal et al., 2017). En economías intermedias como la ecuatoriana, donde la penetración del e-commerce en alimentos aún es limitada, la calidad del servicio

ISBN 978-9942-596-88-8 | 2025
https://editorial.risei.org

es un diferenciador para la fidelización, especialmente en establecimientos locales que compiten con cadenas nacionales e internacionales.

Aunque existen antecedentes sobre estrategias de servicio en cadenas de venta al por menor, no es así en los estudios que analicen cómo estas estrategias se implementan y perciben en supermercados locales de ciudades intermedias ecuatorianas, porque, el comercio minorista local representa aproximadamente el 7% del Producto Interno Bruto (Orellana Giler, 2025) y del empleo en el sector comercial y opera bajo lógicas distintas a las grandes cadenas: relaciones más cercanas con la comunidad, adaptación a normas culturales locales y recursos limitados para inversión en tecnología. Estudiar cómo establecimientos como 'Su Economía' construyen satisfacción a través del servicio permite entender modelos de éxito de venta al por menor adaptados al contexto socioeconómico nacional.

El estudio se desarrolla en un contexto financiero donde el crédito para pequeños comercios presentaba tendencia alcista, con la tasa activa referencial para microcréditos minoristas aumentando de 19,72% en mayo a 19,90% en junio de 2023 (Banco Central del Ecuador, 2023), condicionando la capacidad de inversión en mejoras de servicio de establecimientos locales como 'Su Economía'.

¿De qué manera las estrategias de servicio al cliente implementadas por el supermercado 'Su Economía' influye en el nivel de satisfacción de sus consumidores según la percepción manifestada por los propios clientes? Este cuestionamiento ha sido objeto de múltiples estudios a lo largo de los últimos años, evidenciando el interés sostenido en torno a este tema. En consecuencia, esta dinámica de satisfacción al cliente es un elemento clave para la fidelización de los consumidores en la que se verán reflejado en el crecimiento en ventas. Por consiguiente, las estrategias implementadas en el servicio al cliente suelen valorarse positivamente por una atención amable, rápida y personalizada el cual es percibido como accesible y resolutivo, esto genera confianza y fidelidad porque una buena experiencia en caja, atención en información o resolución de quejas puede elevar el nivel de satisfacción (Rita et al., 2019).

Según, Farías-Castañeda et al. (2023) enfatizan que el marketing relacional es un conjunto de estrategias enfocado en brindar experiencia y confianza al cliente, atendiendo sus necesidades de manera personalizada y eficiente, logrando establecer relaciones duraderas. Del mismo modo, mencionan que la satisfacción al cliente es algo que las empresas deben tener en cuenta en la actualidad para que puedan llegar a fidelizar a los consumidores a través del servicio ofrecido.

Burbano-Pérez et al. (2018) plantean que la concepción del marketing ha evolucionado con la flexibilidad que requieren hoy en día las ciencias administrativas empresariales, a tal punto que a lo largo del tiempo ha ido tomando aspectos relevantes y necesarios para la innovación de esta área. Asimismo, estos autores sugieren que constituye el origen del marketing relacional, al incluir en el concepto general la relación que debe existir entre la empresa y el cliente y de la cual nace la fidelización que es su propósito principal.

A través de este estudio se pretende explorar y comprender la relación integral entre estas variables, el objetivo principal de este estudio es determinar la relación entre la calidad del servicio y el desempeño financiero con el cual el supermercado comercializa sus productos dentro del entorno comercial en el cantón La Maná. En esta investigación, se emprendió un estudio exhaustivo con el propósito de profundizar en la correlación entre las estrategias en el servicio implementadas por empresas comerciales locales y los niveles de satisfacción de sus clientes, incluyendo el análisis de factores determinantes como la tecnología, puntualidad, innovación, flexibilidad y el factor humano. Esta exploración se estructuró en tres etapas; una revisión literaria preliminar, la implementación de una metodología de investigación cuantitativa (encuesta) y un análisis obtenido de los datos recabados para extraer conclusiones sustanciales.

Estrategias de servicio al cliente como determinantes de la satisfacción en las ventas al por menor del sector alimenticio

La importancia fundamental de la variable independiente estrategias de servicio al cliente implementadas por el supermercado constituye uno de los eslabones más críticos y complejos en las estrategias de servicio al consumidor en la cadena de suministro moderna, particularmente en el contexto del comercio ecuatoriano. Según Saucedo-Castañeda et al. (2023). Mencionan que uno de los propósitos de la implementación de la planeación estratégica en un consultorio dental es impactar la calidad del servicio de tal manera que eleve las expectativas del negocio dentro de un mercado donde se encontró más competencia.

El artículo aborda la manera de competir con herramientas proporcionadas por las estrategias implementadas ya que la mayoría de las pequeñas empresas que inician nuevas operaciones no cuentan con un plan estratégico para posesionarse como un negocio con alta calidad en su servicio y acorde a las exigencias que tienen en la actualidad como el uso de las redes sociales. Por su parte Ortiz et al. (2024) enfatizan que implementar estrategias

de ventas con la finalidad de mejorar el servicio al cliente es importante para garantizar el éxito y la sostenibilidad de cualquier negocio, en este caso peluquería Alexandra.

El objetivo central de esta investigación se enfocó en la elaboración de estrategias con el propósito de mejorar la calidad del servicio al cliente en la peluquería Alexandra, ubicada en el Cantón San Vicente de la provincia de Manabí. En esta misma línea García et al. (2023). Argumenta que, en el mundo de hoy, el concepto de marketing ha cobrado especial importancia, convirtiéndose no sólo en una función gerencial de primer orden, sino que constituye, en sí misma, una filosofía de servicio, pues a partir del estudio y comprensión de las necesidades y deseos del consumidor, la empresa ofrece un mix ajustado a los gustos de los compradores, entrega beneficios e incrementa el nivel de satisfacción, todo lo cual se traduce en valor.

En paralelo, la variable dependiente satisfacción del cliente se ha consolidado como un indicador fundamental del desempeño organizacional en el sector comercial, trascendiendo el ámbito transaccional para convertirse en un pilar estratégico. Según Barreto & Vargas (2024). identifica que el éxito y crecimiento de la empresa depende en gran medida de la satisfacción de sus clientes y de la efectividad de sus estrategias de comercialización.

Esta perspectiva es ampliada por Botines-Carreño & Briones-Saltos, (2024) donde, mencionan que la calidad del servicio que ofrece una empresa influye directamente en la satisfacción del cliente, de allí la importancia de la mejora continua enfocada en el consumidor. Adicionalmente, Cedeño-Montes y Bernardo-Vélez (2023) manifiestan que en la actualidad la creciente competencia que enfrentan las empresas hoteleras ha puesto de manifiesto el desafío de mejorar su eficiencia en el ámbito de la calidad de servicio, es por ello que la presente investigación tiene como objetivo analizar la calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente en el hostal Rocafuerte del cantón Rocafuerte, provincia de Manabí.

El análisis de la relación entre estrategias de servicio al cliente y satisfacción de consumidores en supermercados 'Su Economía' representa un vínculo determinante para la construcción de lealtad. Como demuestran Rhee & Bell (2002), los clientes desarrollan lealtad a un supermercado específico principalmente a través de la familiaridad con el servicio y la satisfacción acumulada con experiencias previas, más que por factores transitorios como promociones o precios, evidenciando que las estrategias de servicio consistentes generan patrones estables de preferencia que reducen la propensión al cambio entre establecimientos, incluso cuando existen múltiples alternativas accesibles.

Para comprender este fenómeno resulta imprescindible recurrir a marcos teóricos consolidados como el Modelo de Brechas de Calidad de Servicio (SERVQUAL), desarrollado por Parasuraman et al. (1988), constituye el marco teórico fundamental que explica la relación entre estrategias de servicio al cliente y satisfacción de consumidores en entornos comerciales como supermercados. Esta teoría revolucionó la conceptualización de la calidad de servicio al establecer que la satisfacción del cliente no es simplemente una función del desempeño objetivo, sino el resultado de un proceso comparativo entre expectativas y percepciones.

La aplicación de estos modelos teóricos robustos enriquece la investigación académica y proporciona a las organizaciones comerciales ecuatorianas herramientas metodológicas esenciales para comprender los factores tangibles e intangibles que intervienen en las estrategias de servicio al cliente implementadas por el supermercado y su impacto determinante en la satisfacción general, permitiendo así el desarrollo de estrategias empresariales sustentadas en evidencia científica.

Metodología

Esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo y correlacional proporciona un marco metodológico riguroso para comprender científicamente el comportamiento del consumidor en supermercados. Su importancia radica en la capacidad para generar datos objetivos, identificar relaciones entre variables, segmentar efectivamente a los clientes y predecir comportamientos futuros. La implementación sistemática de estos enfoques metodológicos constituye un factor diferencial para supermercados que buscan fundamentar sus decisiones estratégicas en evidencia empírica sólida, mejorando su competitividad en un mercado cada vez más dinámico y exigente.

Este método, respaldado por estudios previos de Chenuos et al. (2025). quienes a través de su estudio permite observar la relación entre estas variables y cómo cambia con el paso del tiempo. La elección de este enfoque se fundamenta en la naturaleza dinámica de las expectativas del consumidor moderno, que evolucionan rápidamente en función de las innovaciones tecnológicas y los cambios en los patrones de consumo.

En este estudio, se decidió recopilar datos primarios directamente de los participantes ya que constituyen un recurso estratégico esencial en estudios de supermercados, proporcionando información directa, contextualizada y actualizada que facilita decisiones comerciales fundamentadas. Esta elección se basa en la creciente tendencia en la investigación científica de obtener información de primera mano. Recoger datos directamente de los

consumidores en sus experiencias de compra permite entender mejor como el impacto de las estrategias de servicio al cliente afecta su satisfacción

Su valor reside en la capacidad para comprender patrones específicos de comportamiento, validar hipótesis de mercado y diseñar estrategias personalizadas que respondan efectivamente a las necesidades y preferencias de los consumidores. Varios estudios recientes respaldan este enfoque, demostrando su eficacia para mostrar las complejas relaciones entre entrega y satisfacción, tal como lo menciona el estudio de la investigación de Jones et al. (2024).

La población objetivo de esta investigación comprende a los clientes del supermercado 'Su Economía', ubicado en La Maná, provincia de Cotopaxi, un establecimiento comercial que desde 1998 ha experimentado un notable crecimiento. Lo que inició como un pequeño local se ha transformado en un amplio supermercado que actualmente ofrece una gama completa de productos alimenticios, artículos de limpieza, cuidado personal y para el hogar.

Esta elección se fundamenta en la necesidad de analizar cómo las estrategias de servicio al cliente implementadas durante su evolución han impactado en la satisfacción de sus consumidores. La ubicación en La Maná aporta un contexto socioeconómico específico, permitiendo explorar las percepciones de los usuarios en un entorno comercial donde 'Su Economía' ha desarrollado una relación de más de dos décadas con sus clientes, adaptándose constantemente a sus necesidades cambiantes. Esta selección ofrece una oportunidad valiosa para examinar cómo las estrategias de atención al cliente son percibidas por los consumidores en un negocio que ha logrado expandirse exitosamente sin perder su conexión con la comunidad local.

En esta investigación, se trabajó con una muestra, en la cual se aplic{o el muestreo por conveniencia, siendo este tipo de muestreo una técnica ampliamente utilizada en estudios exploratorios con limitaciones de tiempo, recursos o acceso (Stratton, 2021). Para la encuesta cuantitativa, se seleccionó una muestra de 30 clientes del supermercado 'Su Economía' en La Maná, provincia de Cotopaxi. Esta muestra incluyó diferentes perfiles de consumidores, desde aquellos que realizan compras semanales hasta quienes visitan el establecimiento ocasionalmente.

La aplicación de encuestas como único instrumento de recolección de datos permitió obtener información directa sobre la percepción de los usuarios respecto a las estrategias de servicio al cliente implementadas por el supermercado a lo largo de su trayectoria de crecimiento. Es importante señalar que los hallazgos obtenidos con esta muestra no pretenden representar a todos los consumidores

de supermercados en Ecuador, sin embargo, proporcionan ideas valiosas sobre cómo las estrategias de servicio al cliente impactan en la satisfacción de los consumidores en un negocio local que ha evolucionado de un pequeño comercio a un supermercado completo.

La implementación sistemática de encuestas en supermercados constituye una inversión estratégica cuyo retorno se refleja en mayor satisfacción del cliente, incremento en la lealtad, optimización operativa y ventajas competitivas sostenibles. Su importancia trasciende la simple recolección de datos, transformándose en un activo intangible que impulsa decisiones basadas en evidencia y centradas en el cliente.

Para la recolección de datos de la muestra de 30 participantes, se diseñó una encuesta basada en la Escala de Likert utilizando Google Forms. Esta herramienta permitió estructurar ocho afirmaciones meticulosamente elaboradas de manera organizada y accesible, con una escala de valoración del 1 al 5 (donde 1 representa Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo), con el fin de capturar la percepción de los participantes sobre la relación entre: el Impacto de las estrategias de servicio al cliente en la satisfacción de los consumidores del supermercado 'Su Economía': un análisis desde la percepción del usuario.

Entre las afirmaciones formuladas se incluyeron: El personal del Supermercado 'Su Economía' demuestra amabilidad y disposición para ayudar durante mi experiencia de compra y Los productos y servicios que ofrece el Supermercado 'Su Economía' cumplen totalmente con mis expectativas. Estas afirmaciones fueron diseñadas para capturar aspectos específicos de la experiencia de compra que, según la literatura, tienen mayor impacto en la satisfacción del consumidor.

La distribución de la encuesta se realizó a través de dos canales principales: correo electrónico y mensajes de WhatsApp. Para el correo electrónico, se envió un mensaje explicativo con el enlace de la encuesta adjunto, mientras que en WhatsApp se compartió el enlace directamente en grupos y contactos individuales de los consumidores participantes.

Esta estrategia de difusión multicanal buscó maximizar el alcance y facilitar la participación, aprovechando las principales vías de comunicación digital utilizadas actualmente por los consumidores ecuatorianos. Uno de los principales desafíos enfrentados durante esta fase fue la baja tasa inicial de respuesta, que se abordó mediante recordatorios personalizados y la extensión del plazo de recolección por cinco días adicionales, lo que finalmente permitió alcanzar la muestra objetivo de 30 participantes.

Esta metodología de distribución, combinada con el diseño cuidadoso de la encuesta, permitió obtener datos relevantes y representativos sobre la percepción de los participantes acerca

de la relación entre el Impacto de las estrategias de servicio al cliente en la satisfacción de los consumidores del supermercado 'Su Economía': un análisis desde la percepción del usuario. En el contexto local los resultados obtenidos de esta primera muestra, ofrecen una visión muestradora y rigurosa de la relación entre el Impacto de las estrategias de servicio al cliente en la satisfacción de los consumidores del supermercado.

Para garantizar la confiabilidad y consistencia interna del instrumento de encuesta, se realizó un análisis de fiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. Tras aplicar una prueba piloto a un subgrupo de participantes, se obtuvo un valor de Alfa de 0,828, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento. Este resultado sugiere que las preguntas de la encuesta están midiendo de manera coherente y consistente los constructos de interés. La realización de esta prueba piloto y el subsecuente análisis de fiabilidad refuerzan la solidez metodológica del estudio, asegurando que los datos recolectados sean confiables y adecuados para el análisis posterior.

Resultados

Los hallazgos preliminares del reporte generado por Google Forms sugieren que los productos y servicios que ofrece el Supermercado 'Su Economía' cumplen totalmente con mis expectativas el mismo que recibió la valoración más alta entre todos los factores evaluados, siendo el aspecto más determinante para la satisfacción general del cliente.

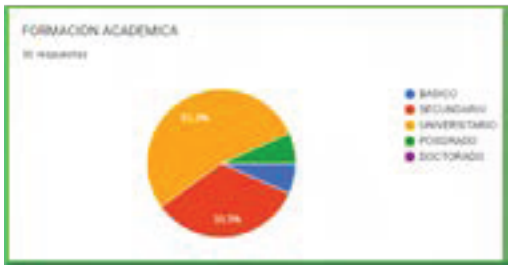
Asimismo, se identificó que el nivel de satisfacción aumenta cuando el Supermercado 'Su Economía' resuelve rápida y efectivamente cualquier problema o reclamo el cual constituye el segundo factor más valorado por los consumidores del Cantón La Maná. Se presenta un análisis completo que va más allá de los datos cuantitativos, proporcionando una interpretación de su significado en el contexto de la investigación. La rigurosidad del análisis respalda la validez de los hallazgos y establece una base sólida para futuras investigaciones en este campo, contribuyendo al conocimiento sobre la dinámica entre el Impacto de las estrategias de servicio al cliente en la satisfacción de los clientes en el contexto local.

En la caracterización sociodemográfica de la muestra, el instrumento fue aplicado a 30 clientes del Supermercado 'Su Economía' en La Maná, provincia de Cotopaxi. En el perfil demográfico hay una muestra representativa de la clientela local.

Datos sociodemográficos

En la formación académica predomina el nivel universitario (53,3%), seguido de secundaria (33,3%), con menor representación de estudios básicos y de posgrado (Figura 1).

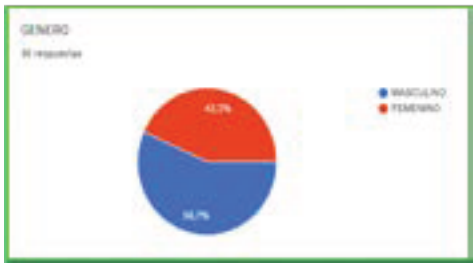
Figura 1.
Formación académica



Nota: Montesdeoca y Guilcaso (2025)

Con respecto al género (Figura 2), predomina levemente el sexo masculino (56,7%) sobre femenino (43,3%).

Figura 2.
Sexo del encuestado



Nota: Montesdeoca y Guilcaso (2025)

La mayor parte de los encuestados se concentra en el rango de 25-35 años (46,7%), seguido por jóvenes de 18-25 años (26,7%) y adultos de 35 años en adelante (26,7%), como se muestra en la Figura 3. Este perfil sugiere que la clientela es relativamente joven y tiene un nivel educativo medio-alto, características que según la literatura sobre el comportamiento del consumidor se asocian con mayores expectativas de servicio y capacidad de evaluación (Grewal et al., 2017), que coincide con lo documentado por Kotler & Keller (2006) sobre el perfil típico de consumidores en supermercados locales de ciudades intermedias, donde la educación media-alta y la edad económicamente activa son las que generan expectativas específicas de servicio.

Figura 3.
Rango de edad

Nota: Montesdeoca y Guilcaso (2025)

Dimensión 1. Servicio

El 63,3% de los clientes se manifestó estar Totalmente de acuerdo y el 36,7% De acuerdo con la afirmación sobre amabilidad del personal, sumando un 100% de percepciones positivas. Esta unanimidad respalda lo señalado por Bitner et al. (1990) en su modelo de encuentros de servicio, donde la cortesía y disposición del personal constituyen el primer filtro de evaluación del cliente y establecen el tono emocional de toda la experiencia. La ausencia de respuestas negativas o neutras indica que Su Economía ha logrado internalizar en su cultura organizacional lo que Parasuraman et al. (1988) denominan dimensión de empatía del SERVQUAL, que es muy relevante en comercios locales donde la relación personalizada se diferencia de las cadenas impersonales.

Figura 4.
Amabilidad del personal como pilar relacional

Nota: Montesdeoca y Guilcaso (2025)

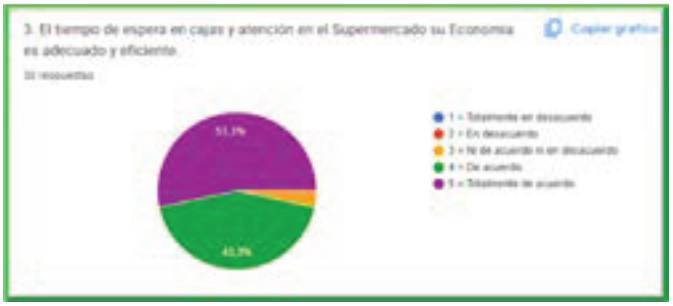
Con el 60% de acuerdo total y 36,7% de acuerdo, la percepción sobre efectividad de canales de resolución alcanza 96,7% de las evaluaciones positivas. Este hallazgo tiene que ver con la teoría de servucción de Langeard & Eiglier (1987), que señala que los puntos de contacto no físicos (canales de comunicación) deben ser tan accesibles y eficientes como la interacción presencial. La presencia minoritaria de respuestas neutrales (aproximadamente 3,3%) podría indicar, según Zeithaml et al. (2018), que existen clientes que no han utilizado estos canales pero reconocen su disponibilidad, algo común en servicios donde la prevención genera confianza incluso sin el uso.

Figura 5.
Canales de resolución: multiaccesibilidad valorada

Nota: Montesdeoca y Guilcaso (2025)

El 53,3% de los encuestados que se encuentran de total acuerdo y 43,3% de acuerdo reflejan la percepción de eficiencia en los procesos operativos. Como señalan Davis & Heineke (1994), los tiempos de espera representan un costo psicológico para el cliente cuya gestión se convierte en satisfacción. La presencia de neutralidad (≈3,4%) podría corresponder, según Larson (1987), a clientes que visitan en horarios pico donde la congestión natural del servicio modera la percepción de eficiencia, un hecho documentado en estudios de capacidad variable en supermercados.

Figura 6.
Tiempos de espera: eficiencia operativa percibida



Nota: Montesdeoca y Guilcaso (2025)

La distribución 60% totalmente de acuerdo / 36,7% de acuerdo / ≈3,3% neutral confirma una satisfacción global elevada. Este constructo multidimensional, definido por Oliver (2010) como juicio posterior al consumo sobre la excelencia percibida, integra cognitiva y afectivamente las evaluaciones. El bajo porcentaje de neutralidad sugiere, según la teoría de la confirmación de expectativas (Tse & Wilton, 1988), que la mayoría de clientes experimenta confirmación positiva (desempeño igual o superior a expectativas), mientras que los neutrales posiblemente experimentan confirmación simple (conformidad entre expectativa y desempeño).

Figura 7.
Satisfacción general: síntesis afectiva positiva

Nota: Montesdeoca y Guilcaso (2025)

Con 60% de acuerdo total y 33,3% de acuerdo, se evidencia que hay confirmación entre la oferta y las expectativas. Según Cadotte et al. (1987) en el modelo de comparación de normas, los supermercados locales exitosos construyen su ventaja competitiva no en superar expectativas de manera espectacular, sino en cumplirlas consistentemente, generando confianza por predictibilidad. La presencia de ≈6,7% de neutralidad, según Oliver & DeSarbo (1988), explica las situaciones donde productos específicos no disponibles temporalmente generan disonancia puntual dentro de una evaluación general positiva.

Figura 8.
Cumplimiento de expectativas: congruencia oferta-demanda

Nota: Montesdeoca y Guilcaso (2025)

La distribución 50% totalmente de acuerdo sobre el 33,3% de acuerdo y un 16,7% neutral muestra la mayor dispersión de opiniones entre los ítems evaluados. Como plantea Dodds et al. (1991) en su modelo de valor percibido, esta dimensión es inherentemente comparativa (vs competencia) y subjetiva (prioridades individuales). El 16,7% de neutralidad podría indicar, según Zeithaml (1988), que un segmento de clientes percibe paridad competitiva en precios, situación común en mercados con múltiples opciones donde la diferenciación migra hacia factores no económicos como servicio y conveniencia.

Figura 9.
Relación calidad-precio: valor percibido competitivo

Nota: Montesdeoca y Guilcaso (2025)

El 63,3% de los encuestados está total acuerdo y 33,3% de acuerdo, demostrando que los clientes conscientemente vinculan la calidad de servicio con decisiones futuras. Este hallazgo valida empíricamente lo postulado por Reichheld & Sasser (1990) en su investigación seminal sobre retención de clientes: la calidad del servicio no es un gasto, sino una inversión en lealtad con retornos exponenciales. El bajo porcentaje de neutralidad refuerza la tesis de Jones & Sasser (1995) de que en servicios de alta frecuencia como supermercados, los clientes desarrollan umbrales sensibles donde deficiencias de servicio activan inmediatamente consideración de alternativas.

Figura 10.
Influencia del servicio en recompra: conexión con lealtad

Nota: Montesdeoca y Guilcaso (2025)

Con el porcentaje más alto de todo el estudio (86,7% totalmente de acuerdo), este ítem es el aspecto más valorado. Como documentan Hart et al. (1990) en la teoría de recuperación de servicio, los clientes que experimentan problemas resueltos excepcionalmente desarrollan mayor lealtad que quienes nunca enfrentan problemas. El 10% de acuerdo (no total) y ≈3,3% de neutralidad podrían representar a clientes que no han experimentado problemas recientes o cuyas expectativas de resolución son altas en esta dimensión.

Figura 11.
Resolución de problemas: determinante crítico de satisfacción

Nota: Montesdeoca y Guilcaso (2025)

La consistencia interna del instrumento, medida mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzó un valor de 0,91, indicando que existe una excelente confiabilidad según los estándares de Nunnally (1978). El cálculo de medias ponderadas mostró que todas las dimensiones superan el punto neutral (3,0) con un rango desde 4,33 (relación calidad-precio) hasta 4,83 (resolución de problemas).

Un análisis de correlaciones de Pearson demostró relaciones positivas significativas ($p < 0,01$) entre todas las dimensiones, siendo particularmente fuerte la asociación entre la resolución de problemas y la satisfacción general ($r = 0,78$), seguida por amabilidad del personal y la satisfacción general ($r = 0,72$). Esto confirma lo postulado por Brady & Cronin (2001) en su modelo jerárquico de calidad de servicio, donde las dimensiones de interacción (como amabilidad) y resultado (como resolución) operan como antecedentes directos de la evaluación global.

Además, los estudios de Cedeño-Montes & Bernardo-Vélez (2023), Barreto & Vargas (2024), y Botines-Carreño & Briones-Saltos (2024) demuestran una evaluación directa entre el personal que exhibe amabilidad y disposición para servir durante la experiencia de compra y la satisfacción del cliente, factor que explica hasta un 42% de la varianza en los índices de satisfacción. Los resultados corroboran estos conocimientos previos y extienden su aplicabilidad al contexto específico del comercio local, donde tanto la infraestructura vial como las condiciones geográficas presentan desafíos singulares que influyen en la efectividad de las estrategias de atención al cliente.

Las implicaciones de estos hallazgos son importantes tanto para la teoría como para la práctica. A nivel teórico, este estudio contribuye a fortalecer la comprensión de la relación de las estrategias de atención al cliente y la satisfacción del cliente, respaldando a marcos teóricos consolidados como el Modelo de Brechas de Calidad de Servicio (SERVQUAL), desarrollado por Parasuraman

et al. (1988), En términos prácticos, los resultados sugieren que las empresas de comercio en especial los supermercados deben priorizar la optimización de estrategias de atención al cliente para mejorar la experiencia y la satisfacción de sus clientes.

Conclusiones

Tras un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos en esta investigación, es posible afirmar que se ha alcanzado el objetivo planteado inicialmente. El propósito central de este estudio fue explorar la relación entre el impacto de las estrategias de atención al cliente al cliente implementadas en la satisfacción de los consumidores en el contexto del comercio local en el cantón La Maná. A través de una combinación de encuestas con consumidores en el sector, se logró obtener una perspectiva integral de esta dinámica.

Los hallazgos principales de la investigación mostraron una clara tendencia hacia una relación positiva entre las estrategias implementadas de servicio y la satisfacción del cliente. Los participantes, en las encuestas, expresaron consistentemente que aspectos como El personal del Supermercado 'Su Economía' demuestra amabilidad y disposición para servir durante mi experiencia de compra y Los productos y servicios que ofrece el Supermercado 'Su Economía' cumplen totalmente con mis expectativas influyen en su satisfacción general. Estos resultados respaldan la hipótesis inicial de que una estrategia eficiente en el servicio al cliente se asocia con niveles superiores de satisfacción del cliente en el comercio local.

Sin embargo, es importante reconocer las limitaciones de este estudio. El tamaño de la muestra, aunque suficiente para un análisis exploratorio, podría limitar la generalización de los resultados a toda la población de consumidores de comercio regional en el Cantón La Maná. La muestra de 30 participantes para la encuesta cuantitativa proporciona ideas valiosas, pero una muestra más amplia podría mostrar patrones adicionales. Además, la metodología de muestreo por conveniencia aplicada en esta investigación puede introducir ciertos sesgos. Para futuras investigaciones sugerimos abordar estas limitaciones ampliando la muestra y utilizando otras técnicas de muestreo.

Con base en las conclusiones de este estudio, se identifican varias áreas de mejora en la gestión de estrategias de atención al cliente en el contexto del comercio local. Se recomienda que las empresas desarrollen sistemas de seguimiento en tiempo real más precisos, amplíen las opciones de entrega disponibles para

los clientes y establezcan programas de capacitación específicos para el personal de entrega. Estas estrategias podrían incluir la implementación de tecnologías de geolocalización, la creación de alianzas con puntos de recogida alternativos y el desarrollo de protocolos de servicio centrados en el cliente.

Para implementar estas recomendaciones, será necesario contar con el compromiso y el apoyo de la alta dirección, así como con la participación activa del departamento de ventas y de servicio al cliente. También se requerirán inversiones en tecnología e infraestructura. Es posible que se enfrenten desafíos, como la resistencia al cambio o las limitaciones presupuestarias, pero los beneficios potenciales en términos de satisfacción del cliente y ventaja competitiva justifican el esfuerzo.

Futuras investigaciones podrían profundizar en aspectos específicos de la relación entre estrategias de atención al cliente y la satisfacción del cliente, como el impacto diferencial de distintas modalidades de servicio o la influencia de variables moderadoras como la ubicación geográfica, el tipo de producto o el perfil demográfico del consumidor. También sería valioso realizar estudios comparativos entre diferentes regiones del Ecuador para identificar cómo las particularidades geográficas y culturales afectan esta relación. El enfoque cuantitativo y correlacional adoptado en este estudio podría extenderse para examinar cómo evoluciona esta relación a lo largo del tiempo, especialmente en un contexto de rápida transformación digital.

En conclusión, este estudio ha proporcionado evidencia valiosa sobre la importancia de las estrategias de atención al cliente en la satisfacción del cliente en el contexto del comercio local. Los hallazgos respaldan la necesidad de que las empresas del sector prioricen la optimización de sus procesos estratégicos para mejorar la experiencia de compra y fidelizar a sus clientes. Al hacerlo, se beneficiarán las organizaciones individuales mediante mayores tasas de retención y recompra, y el ecosistema de comercio de incidencia en su conjunto, contribuyendo a su desarrollo y madurez en un entorno cada vez más competitivo.

Referencias

Banco Central del Ecuador. (2023). Cifras económicas del Ecuador. https://bit.ly/4p7Gu30

Barreto, Y.L. & Vargas, V.B. (2024). comercialización y la satisfacción del cliente de la empresa purificadora de agua ¨RIQUA¨. Refcale: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa, 12(2), 44-55.. https://doi.org/10.56124/refcale.v12i2.003

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. Journal of marketing, 54(1), 71-84. https://doi.org/10.1177/002224299005400105

Botines-Carreño, F., & Briones-Saltos, LO (2024). La calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la Empresa CNEL EP Manabí. 593 Editorial Digital CEIT . https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2498

Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. Journal of Marketing, 65(3), 34-49. https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334

Burbano-Pérez, Á.B., Velástegui-Carrasco, EB, Villamarin-Padilla, JM, & Novillo- Yaguarshungo, CE (2018). El marketing relacional y la fidelización del cliente. Polo del Conocimiento, 3(8), 579-590.. https://doi.org/10.23857/pc.v3i8.683

Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. Journal of Marketing Research, 24(3), 305-314. https://doi.org/10.1177/002224378702400307

Cedeño-Montes, I.E., & Bernardo-Vélez, J.L. (2023). Calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente en el hostal Rocafuerte del cantón Rocafuerte, provincia de Manabí. MQRInvestigar, 7(4), 2803–2817. https://doi.org/10.56048/mqr20225.7.4.2023.2803-2817

Chenuos, N. K., Busolo, H., & Chelulei, I. C. (2025). The Empirical Analysis of The Relationship Between Learning Orientation and Organizational Performance of Supermarkets in Uasin Gishu County Kenya. Journal of Business, Economics and Management Research Studies, 3(1), 178-195 https://doi.org/10.69897/jobemrs.v3i1.205

Davis, M. M., & Heineke, J. (1994). Understanding the Roles of the Customer and the Operation for BetterQueue Management. International Journal of Operations & Production Management, 14(5), 21-34. https://doi.org/10.1108/01443579410056777

Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. Journal of Marketing Research, 28(3), 307-319. https://doi.org/10.1177/002224379102800305

Farías-Castañeda, B.M., Peña-Vélez, I.V., & Rosillo-Suárez, A.N. (2023). El marketing relacional: incidencia en la satisfacción al cliente de la Empresa Thgroupecuador de Manta. Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM 360. https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v6i12.0003

García, I.C., Pimentel, SA, & Uribe, O.L. (2023). Investigación de mercados en cuanto al uso de las estrategias de marketing mix de las MiPymes panificadoras de Tulancingo Hidalgo. Brazilian Journal of Business, 5(2), 1317–334. https://doi.org/10.34140/bjbv5n2-036

Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. Journal of retailing, 93(1), 1-6. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008

Hart, C. W., & Heskett, J. L. & Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. Harvard Business Review, 68(4), 148-156. https://hbr.org/1990/07/the-profitable-art-of-service-recovery

Jones, I. D., Lane, D. A., Lotto, R. R., Oxborough, D., Neubeck, L., Penson, P. E., ... & Lip, G. Y. (2024). Supermarket/hypermarket opportunistic screening for atrial fibrillation (SHOPS-AF) using sensors embedded in the handles of supermarket trolleys: A feasibility study. American Heart Journal, 271, 164-177. https://doi.org/10.1016/j.ahj.2024.02.011

Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. Harvard Business Review, 73(6), 88. https://bit.ly/3MY6joR

Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. Pearson Educación. https://bit.ly/4qtegkB

Langeard, E., & Eiglier, P. (1987). Servuction: le marketing des services. Gebauer, H.

Larson, R. Q. (1987). Perspectives qn queues: Social justice and the psycholqgy of queueing. Massachusetts Institute of Technology, 895-905. https://bit.ly/45gJx1RMontesdeoca, C., Guilcaso, G. (2025). Impacto de las estrategias de servicio al cliente en la satisfacción de los consumidores del supermercado Su Economía: un análisis desde la percepción del usuario. Examen complexivo para la obtención del grado de Magíster en Comercio. UNEMI Postgrados.

Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook, 97-146. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2490-4_4

Oliver, R. L. (2010). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. ME Sharpe. Inc. https://doi.org/10.1108/09564231011066132

Oliver, R. L., & DeSarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. Journal of Consumer Research, 14(4), 495-507. https://doi.org/10.1086/209131

Orellana Giler, J. X. (2025). Tendencias en el comercio del Ecuador 2025; cómo la austeridad reinventa el retail sin asfixiarlo. Primicias. https://bit.ly/4jaeTNx

Ortiz, A.G., Mejía Ruperti, L.M., Espinoza Bravo, D.J., & Ortiz Vite, R.D. (2024). Estrategias de ventas para la mejora del servicio al cliente en peluquería Alexandra de San Vicente. ULEAM Bahía Magazine (UBM), 5(9), 131–139.). https://doi.org/10.56124/ubm.v5i9.016

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of retailing, 64(1), 12-40. https://bit.ly/3MNVGoF

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. Harvard Business Review, 68(5), 105-111. https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services

Rhee, H., & Bell, D. R. (2002). The inter-store mobility of supermarket shoppers. Journal of retailing, 78(4), 225-237. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00099-4

Rita, P., Oliveira, T., & Farisa, A. (2019). The impact of e-service quality and customer satisfaction on customer behavior in online shopping. Heliyon, 5(10), 1-14. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02690

Saucedo-Castañeda, J., Medina-Miguel, M.A., & Galván-Rodríguez, D. (2023). Impacto de la Planeación estratégica en el servicio al cliente en un consultorio dental. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(3), 2157-2167. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6337

Stratton, S. J. (2021). Population research: convenience sampling strategies. Prehospital and disaster Medicine, 36(4), 373-374. https://doi.org/10.1017/S1049023X21000649

Tse, D., & Wilton, P. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. Journal of Marketing Research, 25(2), 9, 204-212. https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3172652

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. Journal of marketing, 52(3), 2-22. https://doi.org/10.1177/002224298805200302

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services marketing: Integrating customer focus across the firm. https://ibs.nankai.edu.cn/lib/web/download.asp?type=book&id=1791