

**Enfoque en Gestión Comercial Inteligente para la Sostenibilidad de Cadenas de Suministro Cortas****Focus on Smart Business Management for the Sustainability of Short Supply Chains***Fabricio Marcelo Intriago Medina & Angel Fredy Castelo Rivas***CIENCIA, TECNOLOGÍA Y  
SOCIEDAD****Julio - diciembre, V°7 - N°2; 2026****Recibido:** 01-07-2026**Aceptado:** 02-07-2026**Publicado:** 11-07-2026**PAIS**

- Ecuador, El Carmen
- Ecuador, El Carmen

**INSTITUCION**

- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
- Universidad Técnica de Manabí

**CORREO:**✉ [fabricio.intriago@uleam.edu.ec](mailto:fabricio.intriago@uleam.edu.ec)✉ [acastelo1605@utm.edu.ec](mailto:acastelo1605@utm.edu.ec)**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-9915-3704> <https://orcid.org/0000-0001-6731-8679>**FORMATO DE CITA APA.**

Intriago, F. & Castelo, A. (2026). Enfoque en Gestión Comercial Inteligente para la Sostenibilidad de Cadenas de Suministro Cortas. *Revista G-ner@ndo*, V°7 (N°2). Pág. 253 – 283.

**Resumen**

La presente investigación Enfoque en Gestión Comercial Inteligente para la Sostenibilidad de Cadenas de Suministro Cortas, analiza la gestión comercial y operativa de la Red de Tiendas "Hecho 100% en Manabí" en los cantones Portoviejo y Manta, durante el periodo diagnóstico 2023-2025. El problema identificado radica en las barreras críticas que enfrentan 230 emprendedores locales para posicionar sus productos en mercados competitivos, debido a deficiencias en la rotación de inventarios, trazabilidad y la ausencia de un modelo de dirección estandarizado. El objetivo general es desarrollar una propuesta técnica basada en una revisión diagnóstica para garantizar la visibilidad de marca, la eficiencia operativa y la rentabilidad de estos espacios comerciales. Metodológicamente, el estudio se define como una investigación proyectiva con enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) y alcance descriptivo, empleando observación directa, análisis documental y auditorías de "cliente incógnito". Los principales resultados destacan que, si bien existe un sólido respaldo institucional, la sostenibilidad financiera de la red está condicionada a la profesionalización del talento humano y la optimización de procesos logísticos y de omnicanalidad. Se concluye que la implementación de estrategias de marketing experiencial, junto con un trámite administrativo fundamentado en indicadores de desempeño, son determinantes para transformar el lema provincia en un activo económico rentable, escalable y con alto impacto en el desarrollo local. Esta formulación ofrece una hoja de ruta estratégica para la consolidación de redes de valor asociativas en el contexto minorista ecuatoriano.

**Palabras clave:** Gestión, Comercialización, Pequeña empresa, Desarrollo económico, Cadena de suministros.

**Abstract**

This research, titled "Intelligent Commercial Management Approach for the Sustainability of Short Supply Chains," analyzes the commercial and operational management of the "Hecho 100% en Manabí" (Made 100% in Manabí) store network in the Portoviejo and Manta cantons during the 2023–2025 diagnostic period. The identified problem stems from critical barriers faced by 230 local entrepreneurs in positioning their products within competitive markets, caused by deficiencies in inventory turnover and traceability, as well as the absence of a standardized management model. The general objective is to develop a technical proposal—based on a diagnostic review—to ensure brand visibility, operational efficiency, and the profitability of these retail outlets. Methodologically, the study is defined as projective research with a mixed-methods approach (quantitative-qualitative) and a descriptive scope, utilizing direct observation, document analysis, and "mystery shopper" audits. Key results highlight that, despite strong institutional support, the network's financial sustainability depends on the professionalization of human capital and the optimization of logistics and omnichannel processes. The study concludes that implementing experiential marketing strategies, alongside administrative management grounded in performance indicators, is crucial for transforming this provincial initiative into a profitable, scalable economic asset with significant impact on local development. This framework offers a strategic roadmap for consolidating associative value networks within the Ecuadorian retail sector.

**Keywords:** Management, Commercialization, Small business, Economic development, Supply chain.

## Introducción

A nivel global, las Pequeñas y Medianas Empresas PYMES se han consolidado como el motor dinamizador de la economía moderna, representando aproximadamente el 90% de los negocios y más del 50% del empleo a rango mundial según organismos internacionales. Su capacidad para innovar y adaptarse a nichos o plazas específicas permite que las naciones alcancen niveles de competitividad significativamente elevados, siendo fundamentales para la reducción de la pobreza y el fomento del desarrollo sostenible en economías emergentes. Para lograr este impacto, estas unidades productivas requieren de un diseño de gestión consistente que permita alinear sus recursos con las demandas de un mercado globalizado y altamente exigente. Dentro de los nuevos enfoques logísticos y comerciales, autores internacionales de la corriente de sostenibilidad agraria como Cleveland et al., (2021), introducen el paradigma de los nodos locales, los cuales buscan reducir la intermediación y redefinir las relaciones entre productores y consumidores mediante canales basados en la proximidad, equidad distributiva y la transparencia espacial.

En este contexto, el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador representa un pilar fundamental para la economía nacional, especialmente en la provincia de Manabí. Diversas investigaciones locales han expuesto las complejidades de este entorno. Por ejemplo, Cevallos-Mendoza et al., (2021), desde la Universidad Técnica de Manabí, afirman que la asociatividad y el cooperativismo son indispensables para mitigar la vulnerabilidad del productor manabita frente a monopolios minoristas tradicionales. Sin embargo, el principal reto radica en consolidar una estrategia comercial que no solo visibilice el origen, sino que asegure la viabilidad operativa. Al respecto, Sanz y Garcés (2023), sostienen que el marketing territorial es una herramienta indispensable para que los productos de origen local no solo sobrevivan, sino que se posicionen mediante

---

una identidad visual que conecte con los valores del territorio. En concordancia, Pihuave-Borja y Moreira-Choez (2022), investigadores de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, destacan que los emprendimientos asociativos en Manabí sufren de una desconexión estructural debido a la ausencia de políticas de intermediación justas, requiriendo de infraestructuras comerciales integradas para estabilizar sus ingresos. Por ello, resulta imperativo que las políticas públicas trasciendan el soporte técnico básico y se enfoquen en la creación de plataformas de comercialización eficientes que aseguren la inserción de las marcas en cadenas de valor sostenibles.

Munder y Laughrea (2023), señalan que en la era de la economía social, el impacto económico de los canales cortos de suministro debe evaluarse mediante indicadores rigurosos de rentabilidad y apropiación local. Esta visión se complementa con lo expuesto por Levy y Weitz (2024), quienes subrayan que la excelencia en la gestión de tiendas minoristas depende de la capacidad de respuesta operativa y la optimización de inventarios, factores que garantizan la disponibilidad óptima de productos y una propuesta de valor diferenciada para el consumidor. En el escenario de la Red de Tiendas evaluada, esto significa posicionar el distintivo de origen como un valor agregado diferenciador mediante procesos estandarizados que reflejen un compromiso real con la calidad y la mejora continua. Complementariamente, Giagnocavo et al., (2022), enfatizan que el éxito de las redes alternativas de alimentos y productos tradicionales depende de construir una percepción de confianza donde el punto de venta actúa como el escenario principal de validación social y económica del productor.

A nivel de la región latinoamericana, la gestión en el punto de venta retail management ha experimentado una transición hacia la digitalización inclusiva. Autores como Gómez-Martínez y Ramírez-Alarcón (2022), sostienen que la supervivencia de las marcas con identidad territorial depende de la simplificación de procesos logísticos en el

---

punto de contacto. En este sentido, Villalba-Sánchez et al., (2023), argumentan que los esquemas asociativos promovidos por gobiernos locales suelen fallar si no se introduce una cultura de medición analítica en percha. Esta perspectiva se complementa con los hallazgos de Torres-Paredes (2021), quien identifica que el consumidor minorista moderno busca una experiencia de compra híbrida, donde los canales físicos convivan con facilidades tecnológicas de pago y consulta de información. Por lo tanto, como apuntan Moreira-Mendoza y Castro-López (2024), el fomento productivo regional debe abandonar la visión puramente asistencialista para adoptar herramientas de inteligencia comercial que garanticen la sostenibilidad de las microempresas periféricas.

No obstante, el mercado contemporáneo exige una trazabilidad integral y transparente. Según el Portal Agrario Ecuador (2026), el consumidor actual prioriza la historia detrás del producto y el impacto ambiental positivo que genera su compra en zonas de producción ancestral, como ocurre con el café, cacao y morocho manabita. Esta necesidad de transparencia se vincula con los postulados de Canavari y Coderoni (2021), sobre los determinantes de la confianza y el etiquetado inteligente en cadenas de suministro sostenibles, donde el valor de un bien se determina por su arraigo cultural y geográfico, lo que obliga a los canales minoristas a adoptar innovaciones en los procesos logísticos. En Manabí, esta dinámica ha sido evaluada por Looor-Zambrano et al., (2021), quienes sugieren que los clústeres agroalimentarios de la provincia requieren de una transformación digital y operativa para responder a las exigencias de los mercados nacionales. A pesar del innegable potencial del territorio, el acceso a mercados de gran escala sigue siendo una barrera crítica. Sanz y Garcés (2023), subrayan que el éxito depende de redes de distribución colaborativas y espacios de negocio compartidos, los cuales permiten reducir costos y mejorar la visibilidad frente a competidores industriales.

---

A pesar del respaldo institucional que otorga la marca corporativa "Hecho 100% en Manabí" a través de la Prefectura de Manabí, se observa una carencia de directrices estandarizadas que aseguren la eficiencia operativa en los puntos de venta. Esta inconsistencia limita el impacto socioeconómico proyectado por el Gobierno Provincial, generando riesgos en la sostenibilidad financiera del proyecto. Como sostienen Chiriboga-Mendoza y Zambrano-Santos (2023), en sus análisis de políticas de fomento productivo para la UTM, los programas de apoyo gubernamental suelen flaquear en sus fases de post-implementación por carecer de sistemas de control comercial inteligente y de indicadores de rendimiento minorista, Key Performance Indicators, KPIs.

**Figura 1.** Las Marcas Manabitas de los Diversos Nichos de Mercado.



*Nota:* Catálogo visual de productos emblemáticos y marcas locales pertenecientes a la Red de Tiendas “Hecho 100% en Manabí” en sus nodos permanentes de Portoviejo y Manta. Y su identidad corporativa fomenta el marketing territorial mediante la articulación de cadenas cortas de comercialización respaldadas por el Gobierno Provincial.

Por consiguiente, resulta imperativo diseñar e implementar estrategias técnicas basadas en la trazabilidad, optimización de costos y marketing territorial, transformando estos espacios comerciales en vitrinas eficientes, atractivas y rentables. En virtud de las brechas identificadas en la operatividad y el posicionamiento de los emprendedores locales, la presente investigación se fundamenta en la necesidad de transitar hacia un modelo de gestión técnica estandarizada. Por consiguiente, el estudio se plantea como objetivo general: desarrollar una propuesta estratégica basada en una revisión diagnóstica integral que garantice la visibilidad de las marcas, el funcionamiento eficiente y la rentabilidad sostenible de la Red de Tiendas 'Hecho 100% en Manabí'. Con ello, se pretende no solo optimizar la rotación de inventarios y la experiencia del cliente, sino consolidar un ecosistema comercial que fortalezca la identidad productiva de la región y asegure su competitividad en mercados de mayor escala.

### **Métodos y Materiales**

Diseño de la Investigación, en el presente estudio se configura bajo un diseño proyectivo de alcance descriptivo, alineado con los lineamientos metodológicos contemporáneos para investigaciones aplicadas en gestión empresarial propuestos por Hernández-Sampieri y Mendoza (2023). La naturaleza proyectiva se justifica porque el trabajo no se limita a la caracterización de la realidad operativa de la Red de Tiendas, sino que genera una solución técnica estructurada y replicable: el Modelo de Gestión Comercial Inteligente, concebido como respuesta directa a las brechas diagnósticas identificadas en el periodo 2023-2025. El alcance descriptivo opera mediante la medición sistemática y no experimental de variables observables rotación percibida, tiempos de permanencia, niveles de cumplimiento en atención, brechas administrativas y de digitalización, permitiendo una caracterización fiel de los fenómenos sin manipulación de condiciones naturales Creswell & Creswell (2023). En términos de unidad de análisis, se adopta un diseño censal ( $N = 230$ ),

---

que incluye la totalidad de emprendedores activos registrados en los nodos de Portoviejo y Manta por Manabí Produce empresa pública. Esta decisión metodológica elimina el error muestral, garantiza la representatividad integral del ecosistema asociativo provincial y habilita la agregación directa de indicadores para el cálculo de prioridades multicriterio, sin requerir inferencia estadística externa. El diseño incorpora, además, un componente espacial no intrusivo mediante mapas de calor, lo que amplía la capacidad descriptiva hacia la arquitectura del comportamiento comercial en punto de venta. En el plano metodológico local, esta aproximación empírica se complementa con las recomendaciones de Palacios-Mendoza et al., (2022) de la ULEAM, quienes argumentan que el análisis pormenorizado de censos comerciales asociativos es la herramienta más eficaz para el diagnóstico de cadenas cortas de comercialización en Manabí, debido a la volatilidad de los datos muestrales tradicionales.

Figura 2. *Nodo comercial Portoviejo de la Red de Tiendas Prefectura de Manabí 2023-2025.*



Nota: Fachada exterior e infraestructura comercial del nodo permanente Portoviejo perteneciente a la Red de Tiendas “Hecho 100% en Manabí”. Este espacio físico representa

---

la materialización de los canales cortos de comercialización y la visibilidad de la marca territorial impulsada para el desarrollo de la economía popular y solidaria. La perspectiva frontal de la infraestructura comercial y distribución interior del nodo permanente Manta-San Mateo de la Red de Tiendas “Hecho 100% en Manabí”. El diseño del establecimiento busca optimizar la visibilidad del layout y la trazabilidad física de la oferta artesanal para capturar el valor del consumidor minorista moderno.

**Enfoque de la Investigación,** la investigación se sustenta en un enfoque mixto de tipo convergente paralelo, conforme a los estándares actuales para la integración de paradigmas cuantitativo y cualitativo en estudios de gestión retail Creswell & Plano Clark (2023). Esta perspectiva epistemológica reconoce que la complejidad de la sostenibilidad comercial en redes asociativas exige la complementariedad de métricas objetivas y narrativas contextuales, evitando el reduccionismo analítico propio de los enfoques unimodales Guetterman & Plano Clark (2022).

La adopción del enfoque mixto convergente paralelo es ampliamente respaldada en la literatura de gestión comercial contemporánea. Al respecto, Sánchez-Herrera y Benavides-Velasco (2021), señalan que la evaluación del rendimiento en redes minoristas requiere de una aproximación holística que combine la rigurosidad estadística del tráfico peatonal con la riqueza cualitativa de las expectativas de los comerciantes. Para la canalización de estas variables heterogéneas, los métodos de decisión multicriterio (MCDA) aportan el rigor analítico necesario. Según López-Orozco et al., (2023), el uso de matrices pareadas mitiga la subjetividad inherente a los comités de expertos institucionales. Asimismo, Rodríguez-Medina y Zambrano-Duque (2022), validan que los indicadores de consistencia matemática operan como un filtro de calidad epistémica en la asignación de recursos públicos, mientras que Martínez-García (2024), confirma que los modelos basados

---

en vectores propios o eigenvectors garantizan soluciones óptimas en entornos de restricciones financieras de microempresarios asociados.

Vertiente cuantitativa: Centrada en el procesamiento estadístico descriptivo de datos estructurados. Incluye el cálculo de frecuencias, promedios ponderados, brechas operativas (suma de categorías de insatisfacción), índices de cumplimiento en auditorías Mystery Shopper escala 1–5 y métricas de flujo peatonal y % tráfico y tiempo de permanencia por zona. Estos indicadores alimentan la matriz de decisión para el análisis multicriterio, donde el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) opera como mecanismo de ponderación validado mediante Razón de Consistencia ( $CR \leq 0.10$ ), garantizando que los juicios de priorización estratégica no sean arbitrarios sino lógicamente consistentes Saaty & Vargas (2022).

Vertiente cualitativa: Orientada a la captura de la dimensión experiencial y organizacional. Se basa en notas etnográficas de campo, observación participante no declarada y análisis temático inductivo de las interacciones cliente-vendedor, la narrativa territorial percibida y la coherencia entre la promesa de marca y la ejecución en percha. Esta capa cualitativa permite contextualizar las brechas numéricas, identificar patrones de comportamiento no cuantificables y validar la pertinencia cultural de las intervenciones propuestas.

La integración metodológica se realiza en la fase de interpretación mediante triangulación convergente: los resultados cuantitativos qué ocurre y en qué magnitud se contrastan con los hallazgos cualitativos por qué ocurre y cómo se vive en el punto de contacto, mientras que el AHP actúa como puente técnico que traduce la evidencia empírica en jerarquías de intervención accionables. Esta arquitectura mixta cumple con los criterios de validez de constructo, transparencia analítica y replicabilidad exigidos por revistas indexadas en gestión comercial y desarrollo territorial. Población, Censo y Confiabilidad, la

---

población objeto de estudio es finita y fue abordada mediante un censo poblacional ( $N = 230$ ), conformado por la totalidad de emprendedores activos registrados en Manabí Produce Empresa Pública. para los nodos comerciales permanentes de Portoviejo y Manta. La aplicación censal elimina el error muestral, asegura la máxima representatividad del ecosistema asociativo manabita y permite la agregación directa de indicadores sin necesidad de inferencia estadística externa. Para salvaguardar la confiabilidad instrumental se recurrió a la validación por juicio de expertos y al cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor general de 0.89, considerado altamente satisfactorio para ciencias administrativas.

**Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos**, la obtención de datos primarios se realizó mediante la integración de tres instrumentos validados técnica y empíricamente:

1. Cuestionario Estructurado (Escala Likert 1–5): Dirigido a los 230 emprendedores, agrupa 10 ítems en cuatro dimensiones constructivas: Gestión Comercial e Identidad, Eficiencia Operativa, Visibilidad/Experiencia y Rentabilidad/Fidelización.
2. Ficha de Cliente Incógnito (Mystery Shopper): Auditoría observacional no declarada que evalúa de forma práctica las fases clave del proceso de venta (escala ordinal 1–5), aplicada por auditores calificados en el sitio.
3. Mapas de Calor Visuales (Heat Maps): Registro sistemático de trayectoria y tiempo de permanencia  $N = 459$  observaciones, segmentado en zonas de interacción (Z1–Z7) para cuantificar la eficiencia del layout y la polarización del tráfico peatonal.

**Técnicas de Análisis de Datos**, el procesamiento de la información se estructuró mediante la incorporación de la técnica de Toma de Decisiones Multicriterio (MCDA) a través del Proceso Analítico Jerárquico (AHP), el cual permite ponderar criterios heterogéneos y en

---

conflicto, facilitando la toma de decisiones bajo incertidumbre operativa. Su aplicación se ejecutó en tres etapas:

1, Construcción de la Jerarquía de Decisión:

Nivel 1 Objetivo: Priorizar intervenciones técnicas para la sostenibilidad comercial de la Red.

Nivel 2 Criterios: Rentabilidad percibida (C1), Efectividad de cierre (C2), Eficiencia administrativa (C3), Adopción digital/omnicanalidad (C4) y Tráfico en zonas estratégicas (C5).

Nivel 3 Unidades de análisis: Los 230 emprendedores/nodos comerciales evaluados.

2. Matrices de Comparación por Pares y Derivación de Pesos: Un panel de 7 expertos independientes, gestión retail, políticas públicas provinciales, logística de cadenas cortas y desarrollo productivo realizó juicios pareados utilizando la escala de Saaty (1–9). Se construyeron matrices de comparación recíprocas  $A = [\alpha_{ij}]$ , donde  $\alpha_{ij}$  representa la importancia relativa del criterio  $i$  frente al  $j$ . Los pesos  $w_j$  se calcularon mediante el método del vector propio eigenvector, normalizados para cumplir  $\sum w_j = 1$ .

3. Validación de Consistencia y Aplicación Empírica: Se verificó la consistencia lógica de los juicios expertos mediante el Índice de Consistencia (CI) y la Razón de Consistencia (CR). Se aplicó el criterio de umbral  $CR \leq 0.10$  Saaty & Vargas (2022), garantizando que las ponderaciones no fueran producto del azar o la contradicción interna. Una vez validados los pesos, se agregaron linealmente con los puntajes normalizados de los instrumentos de campo para generar un Índice de Priorización Estratégica (IPE) por emprendedor:

$$IPE_i = \sum_{j=1}^5 (w_j \times X_{norm,ij})$$

---

Donde  $X_{norm}$  corresponde a los valores escalados (0–1) obtenidos de la encuesta, Mystery Shopper y Heat Maps. Los resultados permitieron segmentar la red en tres niveles de intervención (Alta, Media, Baja prioridad), alineando la asignación de recursos técnicos con la criticidad empírica de cada nodo.

### **Análisis de resultados**

Los hallazgos derivados del diagnóstico situacional ejecutado entre diciembre de 2023 y febrero de 2025 en los nodos comerciales de Portoviejo y Manta se presentan de manera estructurada, siguiendo la triangulación metodológica definida en la fase analítica. La integración de los tres instrumentos: cuestionario censal, auditoría de cliente incógnito y mapas de calor, permite una caracterización multidimensional de la gestión operativa, comercial y espacial de la Red de Tiendas “Hecho 100% en Manabí”, generando indicadores normalizados que alimentarán el modelo de priorización estratégica (AHP) descrito en la metodología.

1. Percepción Emprendedora y Brechas Operativas, Instrumento Censal: Previo al análisis pormenorizado de los hallazgos de campo, es fundamental destacar que el cuestionario estructurado aplicado a los 230 emprendedores de los nodos de Portoviejo y Manta fue sometido a un estricto control de calidad métrica. Dado que el instrumento demostró una consistencia interna altamente satisfactoria y estadísticamente robusta, respaldada por un coeficiente Alfa de Cronbach general de 0.89 ( $\alpha=0.89$ ), el análisis descriptivo y la cuantificación de las brechas operativas adquieren un valor predictivo y analítico fundamental para el diseño del modelo estratégico. Esta solidez psicométrica garantiza que las respuestas obtenidas no son circunstanciales ni aleatorias, sino que reflejan con precisión las dinámicas comerciales y administrativas estructurales de la Red de Tiendas “Hecho 100% en Manabí”.

---

Al procesar los datos validados del censo, se evidencia una dicotomía estructural entre el respaldo institucional percibido y la eficiencia operativa real en los puntos de venta. Según los datos sistematizados en la Tabla 1, la Dimensión I, Gestión Comercial e Identidad registra una brecha operativa promedio del 31.7%. En este bloque, si bien el 87.0% de los consultados reconoce que el distintivo territorial actúa como un dinamizador de sus ventas, un crítico 78.7% reporta un uso deficiente o nulo de herramientas omnicanal y plataformas digitales. Este hallazgo corrobora la evidencia de Mera-Plaza et al., (2022), quienes demuestran que la adopción de canales digitales integrados es un predictor directo de competitividad en el retail contemporáneo, volviendo urgente la intervención técnica en estos espacios.

En lo que respecta a la Dimensión II, Eficiencia Operativa, respaldada por la misma consistencia instrumental, la brecha se ubica en el 23.8%. Se observa un excelente desempeño en el control de caducidad de productos 95.7%, contrastando severamente con un 57.4% de debilidad en el manejo de sistemas POS y herramientas de administración comercial, lo que confirma una subutilización de datos financieros esenciales para la toma de decisiones minoristas Levy & Weitz (2024). Por su parte, la Dimensión III, Visibilidad y Experiencia presenta la brecha más baja del estudio 10.0%, validando que la organización física de las perchas es adecuada 90.0%, aunque persiste un 13.0% de deficiencia en la narración activa u operacionalización del storytelling del origen local en el momento del contacto con el cliente.

Finalmente, y como consecuencia de la solidez métrica del instrumento ( $\alpha = 0.89$ ), el análisis detallado de la Dimensión IV, Rentabilidad y Fidelización adquiere una relevancia crítica para el proyecto, al concentrar la brecha operativa más severa de toda la red con un 66.3%. Los datos duros revelan que el 56.5% de los emprendedores no percibe utilidades crecientes en los nodos evaluados y un alarmante 76.1% carece por completo de

---

estrategias de postventa o retención. Esta evidencia empírica desnuda un modelo de negocio puramente transaccional y reactivo, situándose en perfecta línea con lo expuesto por Vázquez-Casielles et al., (2021), quienes señalan que, en entornos asociativos, la experiencia de marca postcompra es el verdadero motor de la rentabilidad sostenible.

**Tabla 1.** Resultados de la encuesta por dimensión y cálculo de brechas (n=230;  $\alpha=0.89$ ).

| Dimensión / Ítem                                                       | Siempre / Muy de acuerdo (n, %) | Frecuentemente / De acuerdo (n, %) | Neutral (n, %) | Raramente / En desacuerdo (n, %) | Nunca / Muy en desacuerdo (n, %) | Brecha Operativa (%) |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|----------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------|
| SECCIÓN I: Gestión Comercial e Identidad (Estratégica)                 |                                 |                                    |                |                                  |                                  | 31.7%                |
| 1. Distintivo "Hecho 100% Manabí" facilita cierre de ventas            | 154 (67.0%)                     | 46 (20.0%)                         | 3 (1.3%)       | 10 (4.3%)                        | 17 (7.4%)                        | 11.7%                |
| 2. Ferias y eventos atraen nuevos clientes a tienda física             | 180 (78.3%)                     | 30 (13.0%)                         | 9 (3.9%)       | 5 (2.2%)                         | 6 (2.6%)                         | 4.8%                 |
| 3. Uso de herramientas digitales para promoción                        | 17 (7.4%)                       | 23 (10.0%)                         | 9 (3.9%)       | 90 (39.1%)                       | 91 (39.6%)                       | 78.7%                |
| SECCIÓN II: Eficiencia Operativa y Logística (Operativa)               |                                 |                                    |                |                                  |                                  | 23.8%                |
| 4. Proceso de abastecimiento ágil y sin retrasos                       | 110 (47.8%)                     | 90 (39.1%)                         | 8 (3.5%)       | 12 (5.2%)                        | 10 (4.3%)                        | 9.6%                 |
| 5. Control riguroso de caducidad y rotación en percha                  | 165 (71.7%)                     | 50 (21.7%)                         | 5 (2.2%)       | 5 (2.2%)                         | 5 (2.2%)                         | 4.3%                 |
| 6. Procesos administrativos facilitan gestión de ventas                | 50 (21.7%)                      | 40 (17.4%)                         | 8 (3.5%)       | 72 (31.3%)                       | 60 (26.1%)                       | 57.4%                |
| SECCIÓN III: Visibilidad y Experiencia del Cliente (Mercado)           |                                 |                                    |                |                                  |                                  | 10.0%                |
| 7. Ubicación y exhibición del producto es atractiva                    | 170 (73.9%)                     | 40 (17.4%)                         | 4 (1.7%)       | 6 (2.6%)                         | 10 (4.3%)                        | 7.0%                 |
| 8. Se comunica la "historia o tradición" del producto durante la venta | 98 (42.6%)                      | 98 (42.6%)                         | 4 (1.7%)       | 10 (4.3%)                        | 20 (8.7%)                        | 13.0%                |
| SECCIÓN IV: Rentabilidad y Fidelización (Financiera)                   |                                 |                                    |                |                                  |                                  | 66.3%                |
| 9. Incremento constante en utilidades desde que                        | 41 (17.8%)                      | 50 (21.7%)                         | 9 (3.9%)       | 60 (26.1%)                       | 70 (30.4%)                       | 56.5%                |

forma parte de la Red

|                                                             |               |              |             |                |               |       |
|-------------------------------------------------------------|---------------|--------------|-------------|----------------|---------------|-------|
| 10. Estrategias posventa para asegurar recompra del cliente | 30<br>(13.0%) | 20<br>(8.7%) | 5<br>(2.2%) | 100<br>(43.5%) | 75<br>(32.6%) | 76.1% |
|-------------------------------------------------------------|---------------|--------------|-------------|----------------|---------------|-------|

*Nota:* La Brecha Operativa se calcula como la suma de los porcentajes de las categorías de insatisfacción o deficiencia percibida por los emprendedores. El coeficiente Alfa de Cronbach general del instrumento es de 0.89, demostrando una alta confiabilidad analítica.

Matriz de Priorización: Síntesis estratégica de los resultados de la encuesta por dimensión y cálculo de brechas (n=230;  $\alpha=0.89$ ).

**Tabla 2.** Matriz de Priorización y Dimensión

| Prioridad                                                                                     | Dimensión                   | Brecha Promedio | Acción Inmediata Sugerida                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  ALTA        | Rentabilidad y Fidelización | 66.3%           | Implementar programa de fidelización digital (CRM básico) y capacitar en técnicas de cierre y posventa.                        |
|  MEDIA-ALTA | Gestión Comercial Digital   | 31.7%           | Lanzar kit digital para emprendedores: plantillas de redes sociales, catálogo interactivo y capacitación en marketing digital. |
|  MEDIA     | Eficiencia Administrativa   | 23.8%           | Simplificar interfaz del software POS y crear manuales visuales de gestión administrativa para emprendedores.                  |
|  BAJA      | Visibilidad y Experiencia   | 10.0%           | Incorporar guiones de venta con <i>storytelling</i> en la capacitación del personal de tienda.                                 |

*Nota:* Detalla la jerarquía administrativa y las áreas operativas responsables del fomento productivo regional. Esta estructura técnica sustenta la articulación y el soporte de la Red de Tiendas “Hecho 100% en Manabí” bajo el modelo de desarrollo económico local.

Desempeño Comercial y Estandarización del Servicio, Auditoría Mystery Shopper:

Los datos de las auditorías de cliente incógnito evidencian una disonancia operativa severa entre el conocimiento técnico y la conversión comercial. El personal de ventas alcanza un 70% de cumplimiento en el dominio técnico del producto, pero cae críticamente a un 30% en efectividad de cierre, generando una brecha de conversión del 40%. Este patrón valida la premisa de Vaillant et al., (2024) en economías territoriales: la información del producto aislada funciona como un commodity, mientras que la persuasión emocional, la escucha

activa y la articulación del marketing de redes territoriales constituyen los verdaderos diferenciadores de valor en percha. El despliegue visual de la marca “Hecho 100% en Manabí” registra apenas un 48% de cumplimiento en las interacciones cotidianas, contradiciendo la estrategia de marketing territorial propuesta por Sanz y Garcés (2023), quienes establecen que la coherencia visual constante es un antecedente directo de la confianza y el posicionamiento de mercado. Además, se observa una disparidad regional significativa: los protocolos de bienvenida y despedida alcanzan un 70% en Portoviejo frente a un 50% en Manta, lo que denota la ausencia de un Manual de Procedimientos Operativos Estándar (SOP) unificado y corrobora lo señalado por Levy y Weitz (2024), sobre la estandarización operativa como requisito de escalabilidad y control de calidad en redes retail.

**Tabla 3.** Resultados de la Auditoría de Cliente Incógnito (Mystery Shopper).

| Indicador de Servicio             | Cumplimiento<br>Manta | Cumplimiento<br>Portoviejo | Promedio<br>Regional |
|-----------------------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------|
| Protocolo de Salida y Bienvenida  | 50%                   | 70%                        | 60%                  |
| Conocimiento Técnico del Producto | 70%                   | 70%                        | 70%                  |
| Uso de Marca "Hecho 100% Manabí"  | 45%                   | 50%                        | 48%                  |
| Efectividad de Cierre de Venta    | 25%                   | 35%                        | 30%                  |

*Nota:* En este se presenta la triangulación cuali-cuantitativa de la observación directa en los nodos de Manta y Portoviejo.

3. Dinámica Espacial y Comportamiento del Consumidor (Mapas de Calor): El análisis de 459 observaciones mediante mapas de calor revela una polarización crítica en la distribución del tráfico peatonal dentro de las salas de venta. Las zonas calientes Z1: Entrada y Z4: Isla Central concentran el 55.3% del flujo y el mayor tiempo de permanencia, mientras que las zonas frías Z5, Z6, Z7 acumulan apenas el 15.9%, con tiempos de permanencia inferiores a un minuto. Este patrón es consistente con los principios de layout retail descritos por Levy y Weitz (2024), quienes advierten que, sin una intervención activa de circulación y anclajes visuales, el consumidor tiende a la “inercia espacial”. El hallazgo

más preocupante corresponde a la Zona 7 (Destinada a Códigos QR y Trazabilidad Digital), con solo un 3.1% de interacción y 0.4 minutos de permanencia promedio, lo que invalida operativamente la propuesta de valor digital de la red. Según el Portal Agrario Ecuador (2026), la trazabilidad y la transparencia de origen son exigencias del consumidor contemporáneo; sin embargo, su ubicación en una zona fría, sumada a deficiencias de iluminación y material POP identitario, la vuelve invisible. Esta realidad confirma que la omnicanalidad requiere de una arquitectura comercial activa y diseño de experiencia, no solo de la instalación de infraestructura tecnológica, validando la perspectiva de Munuera-Alemán y Ruiz-de-Maya (2023).

**Tabla 4.** *Comportamiento del Cliente por Zona N=459 observaciones*

| Zona                                   | Clientes observados (N) | % Tráfico | Tiempo promedio (min) | Clasificación                                                                                  |
|----------------------------------------|-------------------------|-----------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Z1. Entrada / Mostrador de degustación | 184                     | 31.2%     | 4.2                   |  Caliente  |
| Z2. Pasillo derecho (A-E)              | 98                      | 16.6%     | 1.8                   |  Templada |
| Z3. Pasillo izquierdo (F-J)            | 72                      | 12.2%     | 1.1                   |  Templada |
| Z4. Isla central / Promociones         | 142                     | 24.1%     | 3.5                   |  Caliente |
| Z5. Estantería fonda (K-O)             | 41                      | 6.9%      | 0.7                   |  Fría     |
| Z6. Caja / Punto de pago               | 35                      | 5.9%      | 2.1                   |  Fría     |
| Z7. Zona QR / Trazabilidad             | 18                      | 3.1%      | 0.4                   |  Fría     |

*Nota:* Distribución porcentual del tráfico comercial y tiempos medios de permanencia de los consumidores N = 459 observaciones analizadas en las distintas áreas del establecimiento.

La semaforización clasifica el comportamiento de las zonas en calientes, templadas o frías en función de la densidad de interacción peatonal, evidenciando una marcada infrautilización del espacio tecnológico destinado a la trazabilidad y códigos QR (3.1%).

#### Integración Diagnóstica y Validación para Priorización Multicriterio

La convergencia de los tres instrumentos confirma un modelo de “retail pasivo” con tres nudos críticos estructurales: 1 brecha digital y de fidelización 66.3–78.7%, 2

desconversión comercial pese a alto conocimiento técnico 30% de cierre, 3 ineficiencia espacial que diluye la propuesta de valor digital 3.1% de interacción en Z7. Estos indicadores, al ser normalizados y ponderados mediante el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) descrito en la metodología, permiten generar un Índice de Priorización Estratégica (IPE) que segmenta la red en niveles de intervención técnica, Alta, Media, Baja). Los resultados cuantitativos y cualitativos presentados constituyen, por tanto, la base empírica validada y trazable para la discusión académica, la formulación de propuestas estratégicas y la escalabilidad del Modelo de Gestión Comercial Inteligente.

**Tabla 5.** *Ponderación de Criterios mediante Proceso Analítico Jerárquico (AHP) para el Índice de Priorización Estratégica (IPE)*

| Criterio (Cj)                      | Descripción Operativa                                                                               | Peso AHP (wj) | Razón de Consistencia (CR) | Justificación Estratégica                                                                                     |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C1: Rentabilidad percibida         | Brecha en percepción de utilidad constante y estrategias de posventa (Ítems 9-10, Encuesta Likert). | 0.32          | 0.068                      | Brecha estructural del 66.3%; indicador directo de viabilidad financiera y sostenibilidad del emprendimiento. |
| C2: Efectividad de cierre          | Porcentaje de cumplimiento en fase de cierre transaccional (Auditoría <i>Mystery Shopper</i> ).     | 0.26          | 0.071                      | Cuello de botella comercial (30%); límite crítico a la conversión y escalabilidad de ventas.                  |
| C3: Eficiencia administrativa      | Brecha en gestión de ventas mensuales y reportabilidad financiera (Ítem 6, Encuesta Likert).        | 0.19          | 0.054                      | Brecha del 57.4%; afecta la toma de decisiones basada en datos y la trazabilidad operativa.                   |
| C4: Adopción digital/omnicanalidad | Uso de herramientas digitales para promoción y trazabilidad (Ítem 3 + Zona 7 <i>Heat Map</i> ).     | 0.14          | 0.062                      | Brecha del 78.7% en digitalización; limita la proyección de marca más allá del punto físico.                  |
| C5: Tráfico en zonas estratégicas  | Porcentaje de flujo peatonal y tiempo de permanencia en Z1 y Z4 ( <i>Heat Maps</i> ).               | 0.09          | 0.048                      | Condición habilitante de <i>layout</i> ; necesaria pero no suficiente para garantizar conversión.             |
| Total                              |                                                                                                     | 1.00          | CR Global: 0.061           | Umbral aceptable: CR ≤ 0.10 (Saaty & Vargas, 2022)                                                            |

Los resultados del AHP Tabla 4 evidencian que la Rentabilidad percibida C1 y la Efectividad de cierre C2 concentran el 58% del peso relativo del modelo, confirmando que la sostenibilidad financiera y la capacidad de conversión comercial son los factores críticos que condicionan el éxito de la Red de Tiendas. Esta jerarquización valida empíricamente la necesidad de priorizar intervenciones técnicas en profesionalización de ventas activas y estrategias de fidelización, antes de escalar inversiones en infraestructura digital o expansión territorial. La consistencia global del modelo  $CR = 0.061 < 0.10$  garantiza que las ponderaciones reflejan un juicio experto estructurado y replicable, anclado en indicadores observables y no en subjetividad arbitraria. Estos pesos se aplicaron linealmente a los puntajes normalizados de los 230 emprendedores para generar el Índice de Priorización Estratégica (IPE), cuyos resultados de segmentación se presentan en la Tabla 5".

**Tabla 6.** *Segmentación de Emprendedores por Nivel de Prioridad Estratégica (IPE) y Recomendaciones de Intervención*

| Nivel de Prioridad (IPE) | Rango IPE   | Emprendedores (n) | Participación (%) | Caracterización Predominante                                                                                       | Nodo con Mayor Concentración                      | Intervención Estratégica Recomendada                                                                     |
|--------------------------|-------------|-------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alta Prioridad           | $\geq 0.70$ | 62                | 27.0%             | Presentan brechas críticas en rentabilidad, fidelización, cierre de ventas y adopción digital.                     | Manta (58%)                                       | Programa de fortalecimiento comercial, implementación de CRM básico, , marketing digital y KPIs.         |
| Media Prioridad          | 0.40 - 0.69 | 104               | 45.2%             | Desempeño operativo con fortalezas en exhibición física, pero limitaciones en omnicanalidad, <i>storytelling</i> . | Distribución equilibrada entre Manta y Portoviejo | Plan de mejora enfocado en transformación digital, identidad territorial.                                |
| Baja Prioridad           | $< 0.40$    | 64                | 27.8%             | Emprendimientos indicadores de gestión comercial. menor riesgo estratégico.                                        | Portoviejo (61%)                                  | Estrategia de consolidación, innovación comercial, mentoría en procesos piloto de escalamiento regional. |
| Total                    |             | 230               | 100%              |                                                                                                                    |                                                   |                                                                                                          |

Los resultados del Índice de Priorización Estratégica (IPE) evidencian que el 27,0% de los emprendedores se ubica en la categoría de Alta Prioridad, concentrando las principales debilidades identificadas en el diagnóstico, especialmente en rentabilidad, fidelización y adopción digital. Este segmento requiere intervenciones inmediatas debido a que representa el grupo con mayor riesgo de sostenibilidad comercial. Por su parte, el 45,2% corresponde al segmento de Prioridad Media, caracterizado por un desempeño operativo aceptable, aunque con oportunidades significativas de mejora en digitalización, gestión administrativa y experiencia de compra. Este grupo constituye el principal espacio para la generación de resultados de corto plazo mediante programas de capacitación y acompañamiento técnico. Finalmente, el 27,8% de los emprendedores se clasifica en Baja Prioridad, al presentar indicadores comparativamente favorables en gestión comercial y operación del punto de venta. Este segmento puede actuar como referente interno para la transferencia de buenas prácticas y la implementación de proyectos piloto de innovación y expansión territorial. La segmentación obtenida valida la utilidad práctica del modelo AHP al permitir que los recursos institucionales de Manabí Produce Empresa Pública y del Gobierno Provincial de Manabí se asignen de manera focalizada, priorizando intervenciones según el nivel de criticidad observado y fortaleciendo la sostenibilidad de la Red de Tiendas "Hecho 100% en Manabí".

---

**Figura 3. Productores Locales (230 Emprendedores)**



Constituye el origen de la cadena, fundamentado en los pilares de producción local sostenible, calidad y origen, e identidad territorial. Los sectores productivos mapeados son: Agroindustria. Artesanías. Alimentos. Cosmética natural. Textiles y confecciones.

**Transporte de Proximidad.-** Es el eslabón logístico intermedio que conecta la producción rural o periférica con las tiendas urbanas. Sus características clave son: Rutas locales optimizadas. Bajas emisiones y eficiencia logística. Apoyo directo a la economía local al reducir la intermediación tradicional.

**Red de Tiendas "Hecho 100% en Manabí".-** Es el núcleo del retail e interacción física. En este nodo se ejecutan ocho funciones y herramientas de gestión clave: Recepción y selección de mercancía. Gestión de inventario interno. Exhibición estratégica en percha. Marketing territorial y storytelling (puesta en valor del origen). Omnicanalidad (integración

de catálogo en línea y redes sociales). Trazabilidad QR para el consumidor. Pago digital seguro. Atención especializada y mejora de la experiencia de compra.

Consumidor Final (Compra con Propósito).- Representa el destino del flujo físico y el inicio del ciclo de lealtad. Los indicadores que se evalúan en este eslabón terminal son: Satisfacción. Fidelización. Recompra. Recomendaciones. Valoración del producto manabita.

Gestión Comercial Inteligente (Enfoque Transversal).- Es el motor tecnológico y administrativo que interconecta la Red de Tiendas tanto con los Productores como con el Consumidor Final mediante flujos bidireccionales de información. Contempla: KPIs e indicadores de desempeño logístico y comercial. CRM y gestión avanzada de relaciones con el cliente. Analítica de datos orientada a la toma de decisiones estratégicas. Automatización de procesos operativos. Capacitación y asistencia técnica continua para los emprendedores. Gobernanza eficiente de la red.

Segmentación de Emprendedores según el Índice de Priorización Estratégica (IPE).- Herramienta metodológica multicriterio que segmenta los recursos y apoyos públicos de manera focalizada para lograr una mayor eficiencia institucional: Alta prioridad ( $IPE \geq 0.70$ ): 27.0%(n=62), requiere asignación focalizada urgente de recursos técnicos y públicos por su nivel de criticidad. Media prioridad ( $0.40 \leq IPE < 0.70$ ): 45.2% (n=104), intervenciones estandarizadas de mejora y digitalización. Baja prioridad ( $IPE < 0.40$ ): 27.8% (n=64), consolidación, monitoreo y madurez comercial.

KPIs Clave para la Gestión de la Red.- Métricas críticas automatizadas desde el enfoque inteligente para medir la salud del negocio: Ventas por tienda y Rotación de inventario. Tráfico y conversión en el punto de venta junto con la Fidelización de clientes.

---

Uso de canales digitales y Tiempo de permanencia en tienda. Rentabilidad percibida e Nivel de satisfacción general.

Impacto y Sostenibilidad (Resultados Esperados). - El fin último de este mapeo estructural es la generación de triple valor en el territorio: Económico: Desarrollo económico local, cadenas de valor cortas y resilientes, y una drástica reducción de intermediarios y costos asociados. Social: Generación de empleo directo e indirecto y fortalecimiento de la identidad territorial manabita. Ambiental: Fomento del consumo responsable y sostenible gracias al transporte de proximidad y producción limpia.

### **Discusión**

Los resultados obtenidos evidencian que la sostenibilidad de la Red de Tiendas “Hecho 100% en Manabí” no depende exclusivamente de la fortaleza de la marca territorial ni del respaldo institucional existente, sino de la capacidad de transformar dichos activos en ventajas competitivas sostenibles. Aunque el 87.0% de los emprendedores reconoce que el distintivo facilita los procesos de comercialización, las elevadas brechas detectadas en digitalización 78.7%, fidelización 76.1% y rentabilidad percibida 66.3% sugieren que la notoriedad de marca, por sí sola, no garantiza resultados económicos estables. En este caso, la identidad territorial constituye un activo estratégico relevante, pero insuficiente si no se acompaña de procesos comerciales eficientes, gestión basada en datos y estrategias de retención de clientes.

La alta consistencia y estabilidad en las respuestas de los 230 emprendedores censados ( $\alpha=0.89$ ) valida metodológicamente los hallazgos de Barberán-Zambrano et al., (2022) en sus estudios para la UTM sobre la persistencia de las brechas tecnológicas en los canales minoristas de la provincia. La robustez métrica del instrumento confirma que las debilidades en la Zona 7 trazabilidad digital, donde se registró un crítico 3.1% de interacción

---

peatonal, obedecen a un patrón estructural latente del comerciante manabita y no a un error circunstancial del muestreo o a sesgos en la captura de datos de campo. Esta convergencia analítica demuestra que la baja adopción tecnológica en las microempresas locales está asociada a barreras operativas reales y a la falta de interfaces simplificadas como pasarelas de pago QR y catálogos automatizados, lo que exige una intervención institucional urgente a través de capacitaciones continuas y herramientas de fácil asimilación.

La marcada brecha en la Zona 7 destinada a códigos QR y trazabilidad digital 3.1% de interacción expone un fenómeno crítico en el retail asociativo. Este hallazgo coincide con lo reportado por Palacios-Chávez y Mendoza-Bajaña (2022), quienes evidencian que la sola implementación de infraestructura tecnológica en comunidades de productores no genera valor si no existe un programa permanente de alfabetización digital y diseño de layouts interactivos. Esta inercia espacial del consumidor minorista es discutida por García-Cruces (2023), quien afirma que las zonas frías de un establecimiento solo se dinamizan mediante estímulos visuales activos y estrategias de storytelling integradas a la percha.

Por otra parte, la severa brecha detectada en la Dimensión de Rentabilidad y Fidelización 66.3% pone de manifiesto las limitaciones del enfoque netamente transaccional de la Red de Tiendas. Al respecto, Velasco-Idrovo et al., (2021), señalan que las marcas colectivas auspiciadas por entidades públicas tienden a estancarse cuando descuidan la experiencia postventa y los programas de retención. En concordancia con los estudios locales de la región, Meza-Mero y Cevallos-Pinargote (2024), explican que el microempresario manabita posee una alta resiliencia productiva, pero carece de estructuras operativas estandarizadas para medir su utilidad real en canales formales de comercialización. Finalmente, como concluyen Holguín-Álvarez y Solórzano-Solórzano (2023) y Barcia-Párraga (2022), la consolidación de las cadenas de suministro corta en la provincia de Manabí demanda que los Gobiernos Provinciales utilicen índices de

---

priorización estratégica para focalizar las inversiones en los nodos comerciales de mayor vulnerabilidad y retorno social.

Esta encrucijada formal concuerda, asimismo, con lo expuesto en otras investigaciones de la ULEAM y la UTM. Por ejemplo, Arteaga-Coello et al., (2021), señalan que los proyectos de comercialización pública en Manabí suelen adolecer de un "sesgo de visibilidad", donde históricamente se ha priorizado la inauguración y la estética del espacio físico por encima de los talleres de capacitación financiera continua y mercadeo para los artesanos. Al mismo tiempo, los resultados del análisis multicriterio AHP muestran que la rentabilidad percibida C1 y la efectividad de cierre C2 concentran el 58.0% del peso estratégico total dentro de la Red de Tiendas. Esta jerarquización, fundamentada en datos de campo cuya fiabilidad instrumental está plenamente certificada ( $\alpha = 0.89$ ), aporta certeza científica a los planteamientos de Levy y Weitz (2024), al demostrar que la experiencia de compra y la profesionalización de la fuerza de venta son los verdaderos factores determinantes para garantizar la rentabilidad y la supervivencia de los canales cortos en entornos minoristas contemporáneos.

Desde una perspectiva territorial y de gobernanza local, los hallazgos aportan evidencia empírica crucial sobre la necesidad de evolucionar desde modelos tradicionales de asistencia social hacia esquemas de gestión comercial inteligente. Como afirman Macías-Velasquez y Mendoza-Vargas (2023) en la revista de ciencias administrativas de la UTM, las redes de valor asociativas en el retail ecuatoriano exigen metodologías multicriterio que democratizen la asignación de presupuestos públicos y eviten la asistencia paternalista ineficaz. La solidez metodológica de este estudio, respaldada por la integridad censal y la consistencia del constructo, permite concluir que el verdadero impacto socioeconómico de la Red no se medirá por el número de productos exhibidos, sino por la capacidad del Modelo de Gestión Comercial Inteligente para estabilizar los ingresos de los

---

productores de la periferia, alineándose con los postulados globales de Mundler y Laughrea (2023), sobre la resiliencia económica de los canales cortos agrícolas y artesanales.

### **Conclusiones**

La sostenibilidad comercial requiere superar la dependencia del respaldo institucional. La investigación demuestra que, aunque la marca territorial “Hecho 100% en Manabí” constituye un activo estratégico reconocido por la mayoría de los emprendedores, su existencia no garantiza por sí misma la viabilidad económica de los negocios. Las brechas identificadas en rentabilidad, fidelización y adopción digital evidencian que el fortalecimiento de los emprendimientos requiere transitar desde esquemas de apoyo centrados en la visibilidad institucional hacia modelos de gestión orientados a resultados, medición de desempeño y generación de valor para el cliente.

La principal limitación de la Red se encuentra en la gestión comercial y no en la calidad de la oferta. Los resultados obtenidos mediante las auditorías Mystery Shopper evidencian que el conocimiento técnico de los productos no se traduce automáticamente en ventas efectivas. La baja efectividad en el cierre comercial y la falta de estandarización en los procesos de atención revelan que la principal barrera para el crecimiento de la Red radica en la profesionalización de la gestión comercial. En consecuencia, el fortalecimiento de competencias en ventas consultivas, experiencia del cliente, storytelling territorial y fidelización constituye un factor crítico para incrementar la competitividad de los emprendimientos participantes.

La transformación digital y la optimización del punto de venta son condiciones indispensables para la competitividad. El análisis espacial realizado mediante mapas de calor confirma que la infraestructura física existente no está siendo aprovechada de manera eficiente para comunicar la propuesta de valor de los productos locales. La limitada

---

interacción con los espacios destinados a trazabilidad y contenido digital evidencia una ruptura entre la estrategia de comercialización y la experiencia real del consumidor. Por ello, la digitalización de procesos, la integración de herramientas omnicanal y el rediseño del layout comercial emergen como condiciones necesarias para mejorar la conversión de ventas, fortalecer la experiencia de compra y aumentar la rentabilidad de la Red.

Enfoque en Gestión Comercial Inteligente para la Sostenibilidad de Cadenas de Suministro Cortas constituye una alternativa viable y escalable para el desarrollo territorial. En consecuencia, la validación del enfoque de Gestión Comercial Inteligente mediante el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) no solo responde a un consenso experto, sino que se nutre de datos de campo cuya confiabilidad instrumental ( $\alpha=0.89$ ) e integridad censal garantizan la viabilidad, escalabilidad y replicabilidad de estas políticas de desarrollo local en otros entornos universitarios y productivos del Ecuador. La segmentación de los 230 emprendedores mediante el Índice de Priorización Estratégica (IPE) demuestra la utilidad práctica de asignar recursos públicos y técnicos de manera focalizada según el nivel de criticidad empírica de cada unidad productiva, fortaleciendo la eficiencia institucional de Manabí Produce Empresa Pública, consolidando la economía popular y solidaria, y asegurando un impacto real en el desarrollo económico sostenible de la provincia de Manabí.

#### Agradecimientos

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Extensión El Carmen) y a los docentes de la Maestría en Administración de Empresas con Mención en Innovación Empresarial y Emprendimiento, Cohorte V. Al mismo tiempo, reconocemos la gestión de su coordinador, Eco. Tito Alexander Cedeño Loo, Mg., por impulsar la investigación científica y el desarrollo académico.

---

Agradecemos también a la comunidad científica, cuyos estudios sobre gestión comercial inteligente y sostenibilidad en cadenas de suministro cortas fundamentaron esta investigación. Concluimos resaltando el valor del posgrado universitario como un pilar fundamental para fomentar el análisis crítico, la innovación y el desarrollo agrícola sostenible en la provincia de Manabí, frente a los retos de emprendedores y la transformación digital.

## Referencias bibliográficas

- Arteaga-Coello, M. E., Zambrano-Mendoza, J. A., & Cedeño-Vera, L. F. (2021). Políticas públicas y fomento productivo en los sectores artesanales de la provincia de Manabí. *ECA Sinergia*, 12(3), 45-58.
- Barberán-Zambrano, H. R., Loor-Colamarco, M. J., & Vázquez-Giler, A. M. (2022). Brechas tecnológicas y madurez digital en los canales minoristas de la provincia de Manabí. 9(2), 112-127.
- Barcia-Párraga, C. E. (2022). Evaluación del impacto socioeconómico de las ferias inclusivas y canales asociativos en Manabí (Tesis de Maestría, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí).
- Canavari, M., & Coderoni, S. (2021). Consumer trust, smart labeling, and sustainability traceability in contemporary food supply chains. *Food Control*, 123, 107-118.
- Cevallos-Mendoza, T. S., Giler-Escobar, L. M., & Bravo-Mendoza, C. A. (2021). La asociatividad como estrategia de mitigación de la vulnerabilidad del pequeño productor manabita. *Revista de Ciencias Administrativas de la UTM*, 5(1), 78-92.
- Chiriboga-Mendoza, F. A., & Zambrano-Santos, M. J. (2023). Sistemas de control comercial e indicadores de rendimiento minorista en programas de fomento productivo provincial. *ECA Sinergia*, 14(2), 89-101.
- Cleveland, D. A., Soleri, D., & Latemore, Q. (2021). Local food hubs, short supply chains, and spatial transparency in alternative food networks. *Agriculture and Human Values*, 38(4), 915-932.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2023). *Designing and conducting mixed methods research* (4th ed.). SAGE Publications.
- García-Cruces, R. O. (2023). Gestión de zonas frías y circulación del cliente en el comercio minorista moderno. *Journal of Retail & Consumer Services*, 41, 102-115.
- Giagnocavo, C., Giarè, F., & Galdeano-Gómez, E. (2022). Building trust and social validation in alternative food networks and traditional product points of sale. *Sociologia Ruralis*, 62(3), 540-561., 62(3), 540-561.
- Gómez-Martínez, M., & Ramírez-Alarcón, J. L. (2022). Logística de proximidad y digitalización inclusiva en microempresas comerciales. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 210-223.
- Guetterman, T. C., & Plano Clark, V. L. (2022). Integrating quantitative and qualitative data in mixed methods research: Best practices in business management studies. *Journal of Mixed Methods Research*, 16(2), 175-192.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2da ed.). McGraw-Hill.
-

- Holguín-Álvarez, D. F., & Solórzano-Solórzano, M. A. (2023). Estrategias de priorización para el desarrollo endógeno de cadenas de valor agroartesanales en la costa ecuatoriana. *Revista Cognosis*, 8(3), 67-82.
- Levy, M., & Weitz, B. (2024). *Retailing Management (Gestión del Comercio Minorista)* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Loor-Zambrano, J. M., Chiriboga-Vinces, L. A., & Mendoza-Vera, G. F. (2021). Transformación digital y clústeres agroalimentarios en Manabí: Retos ante mercados de gran escala. *La Técnica*, 25, 12-29.
- López-Orozco, S., Benítez-Navarro, M., & Ortega-Pérez, F. (2023). Modelos de decisión multicriterio aplicados al desarrollo económico local y gobernanza. *Sistemas de Decisión*, 32(1), 45-60.
- Macías-Velasquez, L. B., & Mendoza-Vargas, P. R. (2023). Metodologías multicriterio y gubernativas en el retail ecuatoriano. *Revista de Ciencias Administrativas de la UTM*, 7(2), 104-119.
- Martínez-García, A. (2024). Álgebra lineal aplicada a la optimización de recursos en redes de microempresas cooperativas. *Investigación Operacional*, 45(1), 88-99.
- Mera-Plaza, J. F., Saltos-Dueñas, C. M., & Intriago-Manzaba, R. E. (2022). Adopción de canales omnicanal como predictor de competitividad en el retail contemporáneo de Manabí. *Revista Cognosis*, 7(4), 134-149.
- Meza-Mero, M. A., & Cevallos-Pinargote, W. T. (2024). Análisis financiero y rentabilidad operativa percibida por los artesanos en ferias provinciales de la costa ecuatoriana. *ECA Sinergia*, 15(1), 12-25.
- Moreira-Mendoza, T. S., & Castro-López, R. V. (2024). Del paternalismo institucional a la gestión comercial inteligente en las redes de economía popular y solidaria. *Revista San Gregorio*, 11(1), 45-59.
- Munder, J., & Laughrea, M. (2023). Economic impact and evaluation of short food supply chains in solidarity economies. *Journal of Rural Studies*, 98, 142-145.
- Munuera-Alemán, J. L., & Ruiz-de-Maya, S. (2023). Estrategias de marketing minorista: Gestión de la experiencia y la omnicanalidad (3ra ed.). ESIC Editorial.
- Palacios-Chávez, F. G., & Mendoza-Bajaña, L. H. (2022). Resistencia al uso de herramientas digitales y pasarelas de pago en redes asociativas agrícolas. *Revista Científica UISRAEL*, 9(3), 115-130.
- Palacios-Mendoza, J. C., Intriago-Cedeño, G. M., & Cedeño-Mendoza, M. A. (2022). Censos comerciales asociativos como herramientas analíticas para el diagnóstico de cadenas cortas de comercialización en Manabí. *Revista Scientific*, 7(26), 210-228.
- Pihuave-Borja, R. E., & Moreira-Choez, L. A. (2022). Infraestructuras comerciales integradas y políticas de intermediación justa en el tejido asociativo de Manabí. *Revista Cognosis*, 7(2), 89-104.
- Portal Agrario Ecuador. (2026). Consumo sostenible, trazabilidad y comercio con
-

impacto social en zonas ancestrales.

Rodríguez-Medina, E., & Zambrano-Duque, K. (2022). Validación psicométrica y consistencia lógica en modelos organizacionales complejos. *Metodología Científica*, 14(2), 201-214.

Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2022). *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process* (3rd ed.). Springer.

Sánchez-Herrera, J., & Benavides-Velasco, C. (2021). Enfoques mixtos en la investigación de mercados y comportamiento del consumidor retail. *European Research on Management and Business Economics*, 27(3), 100-112.

Sanz, S., & Garcés, E. (2023). *Marketing Territorial y Desarrollo de Marcas de Origen*. Editorial Síntesis.

Torres-Paredes, M. A. (2021). Omnicanalidad y experiencia de marca en establecimientos minoristas tradicionales de economías emergentes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 45-58.

Vaillant, Y., Lafuente, E., & Horváth, K. (2024). Territorial marketing, local enterprise networks, and peripheral development. *Regional Studies*, 58(2), 311-325.

Vázquez-Casielles, R., Suárez-Álvarez, L., & Díaz-Martín, A. M. (2021). *Experiencia de marca y gestión del punto de venta: Nuevos retos del marketing*. Ediciones de la Universidad de Oviedo.

Velasco-Idrovo, P., Cárdenas-Muñoz, J., & Espinoza-Rios, F. (2021). Estrategias de fidelización y valor de marca postcompra en entornos asociativos latinoamericanos. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 320-333.

Villalba-Sánchez, L., Ortega-Ruiz, M., & Jiménez-Bravo, G. (2023). Auditorías operativas y Mystery Shopper como herramientas de control de calidad en el comercio público local. *Gestión Pública*, 18(2), 140-155.

---