

ARTÍCULO DE REVISIÓN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Gestión operativa para el cumplimiento de objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo

Operational management for the fulfillment of commercial objectives in Ecuadorian mass consumption companies

Danny Francisco Bravo Zambrano ^I, Halder Yandry Loor Zambrano ^{II}

^I. Maestría en Administración de Empresas, Facultad de Posgrado, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí, Ecuador.

email: dbravo2470@utm.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6264-5750>

^{II}. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí, Ecuador.

email: halder.loor@utm.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2717-402X>

Recibido: 20/03/2024

Aprobado: 28/03/2024

Revisado: 27/03/2024

Publicado: 01/04/2024

RESUMEN

La gestión operativa constituye un método para la ejecución de los procesos empresariales, utilizando los medios necesarios para la obtención de bienes y servicios. La gestión de procesos comerciales como parte de este tipo de gestión, considera las variables del mercado estrechamente relacionadas con el diseño e implementación de estrategias. Esta actividad desarrollada por empresas orientadas a la comercialización de productos de consumo masivo constituye el fin de la cadena de suministros. En la bibliografía consultada se evidencia que existen varios estudios que aportan, desde diferentes perspectivas, soluciones que contribuyen a impulsar el desarrollo de las organizaciones y la satisfacción de los clientes. El presente artículo tiene como objetivo analizar la importancia de la gestión operativa para el cumplimiento de objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo, como base para la presentación de estrategias efectivas. El análisis crítico de las experiencias evaluadas, posibilitan establecer los sustentos de la investigación.

PALABRAS CLAVE: Gestión; gestión operativa; gestión comercial; objetivos comerciales; consumo masivo.



ABSTRACT

Operational management constitutes an effective method for the execution of business processes, using the necessary means to obtain goods and services. Business process management as part of this type of management considers market variables closely related to design and implementation of strategies. This activity carried out by companies oriented to the commercialization of mass consumption products constitutes the end of the supply chain. In the bibliography consulted, it is evident that there are several studies that provide, from different perspectives, solutions that contribute to promoting the development of organizations and customer satisfaction. The goal of this article is to analyze the importance of operational management for the fulfillment of commercial objectives in Ecuadorian mass consumption companies, as a basis for the presentation of effective strategies. The critical analysis of the evaluated experiences makes it possible to establish the foundations of the research.

KEYWORDS: Management; operational management; commercial management; business objectives; massive consume .

INTRODUCCIÓN

En el actual escenario empresarial, las organizaciones, en función de alcanzar mejores resultados, han tenido que adoptar nuevos paradigmas para que su funcionamiento y gestión se adapten de manera flexible y oportuna a los cambios y transformaciones del entorno en el que se desarrollan. Estos cambios producidos a nivel mundial han provocado el incremento de la competencia enfrentados a mercados cada vez más exigentes e inestables. Esta rapidez en las transformaciones del entorno, la poca capacidad y flexibilidad de las organizaciones para adoptarse y las exigencias de los clientes, propician que varíen las formas de negociar, así como, el establecimiento de ventajas competitivas que posibilitan el logro de los resultados (Alvarado y Vásquez, 2020).

Considerando los diferentes contextos en el que se enmarcan las organizaciones, las empresas, tanto del sector privado como público se han visto en la necesidad de incorporar en su gestión mejores prácticas empresariales. Cada vez es mayor la exigencia de que, las entidades sean capaces de adaptar y flexibilizar sus procesos y su gestión para dar respuesta oportuna a los requerimientos crecientes del mercado y el comportamiento de los clientes, los cuales expresan demandan de productos mas diversificados y servicios más personalizados. La capacidad de la empresa para cumplir con los diversos segmentos de mercado con productos y servicios que cumplan con la satisfaccion de sus clintes, possen un valor añadido en la oferta (Ccahuay et al., 2020).



La gestión se refiere a la administración de recursos de una organización para alcanzar los objetivos propuestos. Como proceso empresarial, se caracteriza por la visión de las posibilidades reales de una organización para dar solución a una situación o para alcanzar un fin determinado. A decir de clásicos como Stoner et al. (1998), la gestión se refiere a la ejecución de acciones diversas, las cuales se integran para lograr un objetivo en un tiempo determinado; se reconoce como la acción fundamental de la dirección como elemento intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. De igual manera se puede definir como la organización y secuenciación de recursos y procesos para la obtención de los resultados esperados (Aspilcueta Arias, 2020).

Desde lo empresarial, la gestión, constituye una herramienta para el desarrollo de la organización y por ende posibilita el logro de los resultados. Es un proceso que consiste en planificar, organizar, ejecutar y controlar con el uso de los recursos disponibles en función de una meta (Harrington, 1993).

La gestión operativa en cualquier tipo de empresa se traduce como la gestión de los procesos orientados al cliente con un enfoque proactivo y con el empleo eficiente de los recursos disponibles a fin de cumplir los objetivos, propósitos y políticas trazadas con el adecuado funcionamiento de las actividades, su secuencia y la optimización de los tiempos de ejecución de las tareas. Constituye un método efectivo para la ejecución de los procesos, aprovechando los medios necesarios para la obtención de bienes y servicios. Esta concepción de la gestión incluye el accionar ante los cambios en la estructura de la organización, modificación de funciones, selección de personal con las competencias requeridas, así como la mejora continua de los procesos organizacionales, considerando la introducción y actualización de tecnologías, innovación y nuevas estrategias. Cuando se ejecuta de manera efectiva, puede ofrecer ventajas significativas que impulsan la eficiencia, rentabilidad y competitividad de una empresa (Alvarado y Vásquez, 2020; Mejía Cadenillas, 2021)

Según Chiesa et al. (2010) como parte de la gestión operativa, la gestión comercial se orienta a la identificación de tendencias del mercado, el comportamiento de la competencia y con ello el incremento de la capacidad de adaptación de la organización. Tiene como misión fundamental la apertura al mercado de productos y servicios que oferta la entidad. Desde el punto de vista comercial, este tipo de gestión se orienta al logro de los objetivos empresariales considerando las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores tanto reales como potenciales, todo ello estrechamente relacionado con la formulación e implementación de estrategias de Marketing, Merchandising, Benchmarking, entre otras: las cuales se convierten en factores claves del éxito de un negocio de ventas (Clarke Bloomfield et al., 2018). Esta actividad desarrollada por empresas orientadas a la



comercialización de productos de consumo masivo constituye el fin de la cadena de suministros.

En empresas dedicadas al consumo masivo, constituye un desafío la implementación de objetivos que tributan a la actividad comercial. Según Stanton et al. (2007), los productos de consumo masivo son los que se comercializan en grandes volúmenes, como los alimentos, artículo de limpieza, de aseo personal, etc. Los productos de consumo masivo son productos de alta demanda, los cuales son requeridos por todos los tipos de clientes (Cepeda Alcócer, 2019; Aspilcueta Arias, 2020). La segmentación adecuada de estos productos motiva la competencia entre las empresas en función de la captación de clientes, considera calidad, precios, valor agregado entre otras formas, como estrategia de diferenciación de las ofertas diseñadas (Cucho Vizcardo et al., 2019).

Como parte de la gestión operativa en organizaciones enfocadas a la comercialización mayorista y minorista de diversos tipos de productos, la actividad comercial debe contener objetivos precisos orientados a las necesidades del mercado y con ello a la satisfacción del cliente. En varios artículos e informes de investigación, se evidencia que existe una amplia conceptualización de la temática, marcada por la evolución conceptual, la aplicación de diversas experiencias y la generación de aportes desde diferentes perspectivas considerando los objetos de estudio práctico, en ellos se reafirma la necesidad de implementar estrategias y herramientas que permitan una gestión operativa y comercial para impulsar el desarrollo de empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo. Estos estudios aplicados en América Latina y específicamente en Ecuador aportan soluciones desde visiones diversas pero que, en esencia, tributan al desarrollo de las organizaciones y la satisfacción de los clientes (Izquierdo Pérez, 2021; Cucho Vizcardo et al., 2019; Bravo Neira y Matovelle Romo, 2021; Cepeda Alcócer, 2019; Comas Rodríguez et al., 2013).

Considerando todos estos elementos, el presente artículo tiene como objetivo analizar la importancia de la gestión operativa para el cumplimiento de objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo, como base para la presentación de estrategias efectivas. Para el desarrollo de la investigación, se utilizan los métodos de investigación: análisis-síntesis, inducción-deducción y revisión documental. Las evaluaciones teóricas del tema se concretan en la conceptualización de la temática, objeto de estudio, así como experiencias científicamente fundamentadas que impulsan el desarrollo de las empresas dedicadas a estos fines. La conceptualización del tema, la evolución de términos y definiciones, así como el análisis crítico de las experiencias empresariales evaluadas, posibilitan establecer los elementos comunes y sustentos de la investigación.



DESARROLLO

La gestión se considera como la acción que posibilita planificar, organizar y controlar una organización; es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, generalmente de carácter administrativo. En una entidad, la gestión es un proceso complejo en el que participan todos sus miembros en constante proceso de toma de decisiones y con interacción constante con el entorno. La complejidad de la gestión consiste en gran medida, en la dificultad para definir cuáles son las metas y que decisiones se deben asumir para adaptarse al contexto organizacional (Julio Quintana, 2020). Para realizar valoraciones precisas en torno a estas temáticas, resulta vital establecer las bases conceptuales de la gestión operativa y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos comerciales en empresas de consumo masivo en Ecuador ya que son temas y enfoques abordados desde diferentes temáticas empresariales pero que, sin lugar a duda, aportan soluciones creativas al sector empresarial.

Gestión y gestión operativa

En la evaluación del término gestión se engloba un conjunto de conocimientos asociados a la ciencia administrativa. Mediante esta acción no solo se ejecuta la de administrar mediante las fases que componen el proceso administrativo, sino que abarca otros elementos tales como las diversas estrategias organizacionales que posibilitan el logro de los objetivos, considerando las variables del entorno y la capacidad adaptativa ante los cambios de este (Julio Quintana, 2020).

El concepto de gestión ha evolucionado a la par del desarrollo de las nuevas tecnologías, las demandas del mercado, el mejoramiento de productos y servicios, todo ello en función de lograr una mayor satisfacción en los clientes tanto internos como externos, así como mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios (Julio Quintana, 2020). En la tabla 1 se muestra un resumen de algunos conceptos de gestión devenido de clásicos del tema y otros autores que han basado sus investigaciones alrededor del tema.

Haciendo un análisis de las definiciones aportadas se puede resumir que la gestión, desde el punto de vista organizacional, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar. La gestión se considera efectiva cuando se enmarcan con objetividad los tiempos de planeación, ejecución, supervisión, control y modos de actuar. La gestión en si misma incluye la definición de objetivos, la selección, evaluación y diseño de estrategias, sus planes de acción, ejecución y el control de las actividades. Su materialización es posible en cualquier empresa, unidades de negocio, departamentos y/o áreas contando con el capital humano necesario y competente para ello.



Tabla 1. Conceptos de gestión.

Autor	Concepto
Harrington (1993)	Es un proceso que consiste en planificar, organizar, ejecutar y controlar con el uso de los recursos disponibles en función de una meta.
Stoner et al. (1998)	El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.
Instituto Andaluz de Tecnología (2017)	Es una vía, herramienta y apoyo para alcanzar el buen funcionamiento de las empresas que, al ser aplicada a los procesos organizacionales, se logra el cumplimiento de lo planificado en beneficio de la satisfacción de los clientes.
Zaldumbide (2019)	La gestión constituye una herramienta que posee en sí misma un conjunto de medidas y acciones que deben ser ejecutadas con el propósito de que, el factor humano ejecute eficientemente las actividades con la disponibilidad de recursos necesarios para lograr el buen desempeño y los resultados.
Baquet et al. (2020)	Para que la gestión organizacional sea efectiva requiere de la implementación adecuada de los procesos, operaciones y actividades, aparejado de los sistemas de control necesarios, todo ello con el objetivo de asegurar su funcionamiento en correspondencia con las normativas y requisitos establecidos.
Valencia Arias (2021)	La gestión desde el punto de vista organizacional posee elementos que subyacen para su accionar efectivo, tales como: la visión estratégica, la capacidad innovadora el control y la calidad de las producción y los servicio. Todo ello posibilita garantizar el eficiente funcionamiento de las organizaciones.
Ropa Carrión y Alama Flores (2022)	Para un adecuado desempeño organizacional, se deben reevaluar y proyectar de manera continua e innovadora las estrategias empresariales, en aras de garantizar las demandas crecientes y cambiantes del entorno actual. El despliegue estratégico a implementar debe considerar un enfoque sistémico donde se establezcan métodos y procedimientos para satisfacer al mercado y garantizar la disponibilidad de los recursos.
Alejandría Castro et al. (2023)	La gestión, con sus diferentes enfoques y perspectivas, parte de fijar metas y/u objetivos coherentes con las misión y visión de la organización, para lo cual se hace necesario establecer y ejecutar de manera efectiva las operaciones cumpliendo con los requisitos que los sustentan así como, diseñar los mecanismos para la evaluación de los resultados. Es fundamental determinar las fortalezas que posibilitan la adaptación y flexibilidad ante los cambios del entorno, donde el factor humano resulta imprescindible para el logro de lo planificado.

Como parte de los procesos de gestión organizacional, la gestión operativa es la que se orienta a la definición, implementación y control de un programa de trabajo, donde el control se orienta a la evaluación de los resultados sin obviar el cumplimiento del cronograma y secuenciación de actividades. En cualquier tipo de empresa se convierte en la gestión de los procesos orientados al cliente con un enfoque proactivo y con el empleo eficiente de los recursos disponibles a fin de cumplir los objetivos, propósitos y políticas trazadas con el adecuado funcionamiento de las actividades, su secuencia y la optimización de los tiempos de ejecución de las tareas. Incluye el accionar ante los cambios en la estructura de la organización, modificación de funciones, selección de personal con las competencias requeridas, así como la mejora continua de los procesos organizacionales considerando la introducción y actualización de tecnologías, innovación y nuevas estrategias. Cuando se ejecuta de manera efectiva, puede ofrecer ventajas significativas que impulsan la eficiencia, rentabilidad y competitividad de una empresa (Mejia Cadenillas, 2021).

En la investigación de los autores Atienza López y Barrezueta Cevallos (2018) se establece que la gestión operativa posibilita a una entidad alcanzar mejores ventajas competitivas, su posicionamiento en el mercado, sus relaciones con la competencia y los cambios del entorno. Las empresas que han comenzado a implementar estrategias que estimulan la utilización adecuada de sus procesos y procedimientos y, con ello desarrollar actividades y tareas de manera efectiva, enfocan su gestión al correcto desempeño del personal y al logro de sus objetivos.

La organización eficiente de las operaciones implica conocer la secuencia de actividades, la interacción con los procesos internos de la organización, los recursos necesarios en cantidad y tiempo requeridos (Atienza López y Barrezueta Cevallos, 2018; Ccahuay et al., 2020; Mejia Cadenillas, 2021).

Arnoletto y Diaz (2009) definen la gestión operativa como la actividad que el administrador realiza al interior de la empresa para incrementar la capacidad de conseguir los objetivos propuestos. Abarca todas las actividades que realiza la organización, relacionadas con el personal, la mejora continua de los procesos, la innovación, el desarrollo de nuevas tecnologías, así como la introducción de nuevas metodologías y estratégicas acordes con las actividades que desarrolla la organización. Entre las principales funciones descritas por estos autores están: el análisis de los servicios con enfoque al cliente, el análisis de los procesos técnicos y administrativos, la revisión de los modos de diseñar y dirigir para utilizar de forma eficiente los recursos disponibles.

La gestión operativa es un modelo de gestión que abarca tareas y procesos para la mejora de las organizaciones, con el objetivo de incrementar la capacidad en la consecución de propósitos, objetivos y metas a nivel operativos. Los objetivos operativos se derivan directamente de los tácticos, por lo que se encuentran involucradas cada una de las



actividades de la cadena de valor interno. Por ende, dentro de la gestión operativa se trabaja con los procesos de producción/servicio, distribución, aprovisionamiento, recursos humanos y financieros (Atienza López y Barrezueta Cevallos, 2018; Mejia Cadenillas, 2021).

Para que la gestión operativa sea efectiva, adaptable, flexible, controlable y eficiente debe reconocer los cambios generados en el entorno y la estructura organizacional, los sistemas que coexisten en la empresa, las tecnologías, así como métodos, técnicas y estratégicas de trabajo. Se hace necesario para la gestión operativa:

- la definición de objetivos claros,
- disponibilidad de recursos,
- determinar e implementar métodos y procedimientos, y
- contar con el personal capacitado para lograr lo previsto para el inicio de las operaciones.

En resumen el objetivo principal de la gestión operativa radica en definir y utilizar de manera correcta todos los recursos disponibles para el logro de las metas, considerando las variables del entorno que inciden en la organización.

De acuerdo a los autores Atienza López y Barrezueta Cevallos (2018) y Valladades Padilla y Aguilera Godoy (2022), las principales funciones de la gestión operativa se pueden resumir en:

- Estrategia de operaciones: definir y diseñar los procesos como sustento de las estrategias adoptadas por la organización.
- Planeación de productos y capacidades: determinar los productos y servicios en función de los clientes y su segmentación. Establecer acciones de mercadeo y publicidad. Calcular todos los recursos necesarios (humanos, tecnológicos y materiales) para garantizar la producción.
- Administración de inventarios: asignar materia prima, dar seguimiento a la producción en proceso y determinar la cantidad de producción que se puede almacenar considerando las ventas.
- Programación: establecer la secuenciación de actividades y las entradas de todo tipo de recursos.
- Control de calidad: revisar, controlar y mantener los estándares de calidad establecidos por requisitos.

Por tanto, la gestión operativa se compone de un conjunto de acciones que se ejecutan diariamente para poder subsistir en el mercado. Una empresa que se gestione sin considerar el nivel operativo no logra su adecuado funcionamiento. Mediante la implementación de la gestión operativa se orienta, previene y se emplean los recursos

necesarios para dar cumplimiento a los objetivos de la organización (Alvarado y Vásquez, 2020).

García Valverde y Valverde Calderón (2022) plantean que, los procesos operativos son una forma de gestión que incorpora diferentes metodologías cuya finalidad es mejorar el desempeño de la organización. Carrasco (2019) reafirma que, son procesos que se pueden implementar para optimizar el funcionamiento del negocio y su principal característica consiste en estar en constante actualización, adaptación y generando acciones de mejora continua. En los procesos de la gestión operativa, se combinan los servicios a prestar y la diferenciación entre producto y proceso se vuelve confusa.

Los procesos operativos tienen como meta la operación y ejecución de tareas a corto plazo. Un plan operativo incluye de manera detallada los programas anuales de la organización, con el objetivo de lograr la rentabilidad, ganancias, márgenes, ventas y flujo de caja. En esencia, cada parte del negocio se articula en el logro de los objetivos y metas establecidas, así como solventar situaciones inesperadas como parte del proceso de producción o de prestación de servicios (León López, 2017).

Se puede afirmar que, según los criterios de los autores consultados, la gestión operativa es clave en cualquier organización ya que es la encargada de proveer productos y/o servicios, a partir de la adecuada asignación de recursos, la materialización de las estrategias del negocio y la influencia directa en la percepción de los clientes. Todo ello encaminado al éxito de la organización y su posicionamiento en el mercado.

La comercialización como parte de la gestión operativa

El proceso de comercialización es el conjunto y secuencia de acciones encaminadas a colocar en el mercado productos, bienes o servicios. Es un proceso encaminado a analizar las necesidades de los clientes y tiene como objetivo fundamental servir de guía para lo que se produce y se ofrece. Para Kotler y Lane Keller (2012) la comercialización o las acciones comerciales pueden ser traducidas como el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permiten poner en el lugar y momento indicado una mercancía o servicio, logrando que los clientes, que conforman el mercado lo reconozcan y lo consuman (Vera et al., 2017).

La gestión comercial es una de las áreas funcionales de la gestión y se enfoca a la ejecución de actividades como el marketing y las ventas. La gestión operativa enfocada a los objetivos comerciales trabaja la relación con los clientes, el diseño y funcionamiento de los servicios de post – venta, así como la gestión de quejas y reclamaciones. La comercialización como proceso constituye la última etapa del proceso productivo, y como parte de su materialización y retroalimentación se logran las estrategias y políticas de ventas (García Valverde y Valverde Calderón, 2022).



La gestión comercial es imprescindible para toda organización ya que se enfoca directamente a la satisfacción de los mercados meta, el incremento en la cadena de valor de los productos y/o servicios a comercializar, la política de precios según la segmentación realizada y por consiguiente en el incremento de los niveles de competitividad y adaptabilidad de la organización. Para dar cumplimiento a un plan estretegico desde la gestion comercial es necesario realizar análisis interno de ventas y el marketing de las variables: mercado, marca, ventas, inventarios, marketing, calidad de servicio, tipos de consumidores o tipo de producto, preferencias de los clientes. La gestión comercial, en esencia, posibilita concretar estrategias de mercado que inciden en la mejora de los resultados empresariales, administrando eficientemente los recursos de la organización (Guerreros Jara, 2019).

Analizando lo anterior se entiende que, la gestión operativa en función de los objetivos comerciales tiene un papel relevante en las empresas ya que en ella se establecen los objetivos y decisiones a corto plazo correspondientes a la actividad de comercialización: conocimiento del mercado y los consumidores, gestión de inventarios y suministros, mix de marketing, controles de servicio y asistencia y/o servicios post venta.

Empresas de consumo masivo, la comercialización de sus productos

Una empresa es creada con el objetivo de percibir un beneficio económico a través del desempeño operacional de la organización. Entre las funciones que posee cualquier organización está la función técnica, la cual es la realización de todas las operaciones necesarias para la obtención del producto final (Garcia Valverde y Valverde Calderon, 2022).

En este sentido, Stanton et al. (2007) y Solis Chang (2021) coinciden en aspectos que definen los productos de consumo masivo como aquellos de alta demanda que se comercializan en grandes volúmenes, como los alimentos, artículo de limpieza, de aseo personal, entre otros. Son productos demandados por todos los estratos de la sociedad, lo cual motiva la competitividad del mercado, la captación y fidelización de clientes mediante la segmentación, diferenciación y posicionamiento de marcas, precios y valores agregados. Las relaciones compra/venta de productos de consumo masivo forman parte de las actividades más antiguas del comercio y están asociadas al empleo diario de estos tipos de producto en todos los segmentos de mercado. En la actualidad la actividad comercial tiene el reto de generar valor agregado al proceso de comercialización y con ello las empresas deben alcanzar mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado tanto por los clientes como por la competencia (Bravo Neira y Matovelle Romo, 2021).

Algunas características de los articulos/productos de consumo masivo, son:

- Son demandados permanentemente



- Poseen alta movilidad en el mercado.
- Son de fácil acceso, están disponibles por varias empresas al mismo tiempo
- Son asequibles según el segmento de mercado objetivo (política de precios).
- Altamente perecederos.
- Son productos con mucha variedad en presentaciones y precios
- El proceso de compra por parte del cliente final es de forma rápida
- Son productos que se asocian a la fidelidad de la marca por parte del cliente (Bravo Neira y Matovelle Romo, 2021).

Dentro de los productos más relevantes considerados como de consumo masivo están: los farmacéuticos, de limpieza, aseo personal y alimentos, todos ellos responden a las características anteriormente enunciadas.

Según Rodríguez Chalén (2019) la comercialización de productos de consumo masivo debe estar reflejados en los objetivos estratégicos de la organización a fin de ubicar un producto o servicio dentro del mercado, siendo competitivo y eficiente para que las preferencias sean relativas al trabajo estratégico realizado por el área de comercialización de la empresa (Sánchez Sánchez y Rodríguez Basantes, 2021)

La segmentación adecuada de estos productos motiva la competencia entre las empresas en función de la captación de clientes considerando calidad, precios, valor agregado entre otras formas como estrategia de diferenciación de las ofertas diseñadas (Cucho Vizcardo et al., 2019).

Considerando el crecimiento, tanto poblacional como de las exigencias del mercado, las empresas de distribución y/o comercialización de productos de consumo masivo deben evaluar permanentemente como parte de sus estrategias operativas el comportamiento de los factores de riesgo y sus potencialidades con el objetivo de cumplir con las metas proyectadas (Bravo Neira y Matovelle Romo, 2021).

Varias investigaciones en América Latina han abordado estos temas a fin de contribuir desde una visión operativa la comercialización de productos de consumo masivo. Las mismas recogen propuestas de solución que inciden en la mejora de los resultados empresariales, fomentado en la comercialización de este tipo de productos. Algunas de ellas proponen:

- El diseño e implementación de acciones de mejora en el proceso gestión logística a fin de incrementar la rentabilidad de una distribuidora de productos de consumo masivo utilizando herramientas de Lean Manufacturing (Cucho Vizcardo et al., 2019).
- El rediseño y mejora continua de procesos, posibilitando la optimización de las operaciones de negocio con respecto a las áreas administrativas: compras, almacén, ventas y distribución (Lavado Gomez y Sanchez Carranza, 2019).



- Identificar las acciones de mejora que tributan al incremento de las ganancias y con ello la competitividad de la organización considerando la relación existente entre la gestión del aprovisionamiento y la utilidad operacional (Aspilcueta Arias, 2020).
- En análisis de estrategias de gestión en empresas de Perú para el diagnóstico del estado de implementación de las mejores prácticas en empresas para lograr posicionarse y mantenerse dentro del mercado (Céspedes Galarza et al., 2020).

En todas, se establecen sustentos teóricos de la problemática abordada, así como propuestas de mejoras asociadas a: la cadena de valor, la gestión operativa de la empresa y la utilización de herramientas de mercado que posibilitan incrementar los resultados de las organizaciones. Desde las experiencias evaluadas en el objeto de estudio práctico, se exponen ejemplos de cómo, desde una visión operativa, se implementan acciones de mejora que inciden en las actividades de comercialización de productos de consumo masivo tanto en pequeñas, medianas o grandes empresas. Los autores abordan la necesidad de implementar estrategias y herramientas operativas que posibilitan gestionar empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo. Se aportan soluciones diversas que, en esencia tributan a un objetivo común e inciden en el desarrollo de las organizaciones y la satisfacción de los clientes.

En el caso específico de Ecuador, las empresas de consumo masivo no deben dejar de considerar en sus modos de gestión, las variables asociadas al desarrollo empresarial, las cuales traen aparejadas la adopción de estrategias innovadoras que impulsan la comercialización de los productos/servicios, los cambios del entorno, el incremento de la competencia y la transformación de las preferencia de los consumidores/clientes. En la Tabla 3 se resumen algunas experiencias para la gestión de la comercialización de productos de consumo masivo aplicadas en Ecuador.

Tabla 3. Soluciones para impulsar la gestión comercial de productos de consumo masivo en Ecuador.

Autor	Título	Contenido
Vera et al. (2017)	Estrategias de comercialización de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la provincia de Santa Elena.	Se realiza un diagnóstico sobre la percepción de los consumidores en distribuidoras de productos de consumo masivo de la provincia de Santa Elena dado el débil posicionamiento de la imagen corporativa de varias distribuidoras locales. Se proponen acciones estratégicas desde lo táctico a lo

		operativo, orientadas a las necesidades, preferencias y requerimientos del mercado
Cepeda Alcócer (2019)	Estudio para determinar la viabilidad de implementar una empresa de servicios de distribución y comercialización especializada en las PYMES del sector de consumo masivo en el canal tradicional de la Ciudad de Quito.	Evalúa posibles estrategias diferenciadoras a implementar por PYMES para desarrollar servicios de comercialización con apertura a nuevas posibilidades de negocio.
Bravo Neira y Matovelle Romo (2021)	Diagnóstico de empresas de comercialización de artículos de consumo masivo	Se realiza un análisis para que, las empresas de distribución de productos de consumo masivo. se puedan enfocar a la mejora de la planificación estratégica, la importancia del capital humano, el posicionamiento y trabajo de las marcas, alternativas de venta mediante el internet, el marketing digital y las redes, todo ello para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar la rentabilidad de la organización.
Sánchez Sánchez y Rodríguez Basantes (2021)	Eficiencia de Inventario en Empresas de Consumo Masivo.	Se propone un modelo para la gestión de inventario donde se establece el punto de equilibrio entre la gestión de pedidos a y de proveedores para dar respuesta a los clientes.
Solis Chang (2021)	Gestión administrativa de aplicaciones móviles y su efecto en la comercialización de productos de consumo masivos en el Cantón Quevedo. Plan de gestión administrativa.	Propone acciones de mejora encaminada a la gestión de procesos administrativos y con ello incrementar el servicio de compra y entrega a domicilio de productos de consumo masivo. La propuesta considera las bases para la organización de procesos administrativos y operativos



		para incrementar la eficiencia operacional.
Mosquera Corrales (2021)	Modelo de distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Cuenca aplicando el algoritmo de la colonia de hormigas.	Propone, a partir de un análisis del entorno, un plan basado en algoritmos matemáticos, para considerar rutas optimas de comercialización y distribución de productos de consumo masivo para el canal tradicional de la ciudad de Cuenca.
Izquierdo Pérez (2021)	Estrategias de marketing digital de bajo costo para emprendedores y MiPYMES en el comercio de productos de consumo masivo en Ecuador	Establece una guía básica para el diseño de una estrategia de marketing digital, la cual posibilita su implementación en diferentes tipos de negocios asociados a la comercialización de productos de consumo masivo. Se sugieren variables para el seguimiento de los resultados a corto plazo.
Zambrano Verdy et al. (2023)	Actividades metodológicas de Business Intelligence para el procesamiento de datos en distribuidoras de productos de consumo masivo.	Refiere la importancia de los análisis de Business Intelligence con la utilización de datos comerciales para identificar fortalezas y debilidades en la gestión, asociadas a: tendencias en el consumo masivo, comportamiento de los precios y los clientes según la segmentación del mercado, diversificación de productos, así como otras variables que impulsan los resultados empresariales.
Sarmiento Durán y Sarmiento Durán (2022)	Plan de mejora en el área de logística para la Distribuidora de Productos de Consumo Masivo GE.SA. CIA. LTDA., en la ciudad de Cuenca-Ecuador, 2022	Se realiza un análisis y evaluación de los procesos de venta y distribución de productos de consumo masivo. Se proponen mejoras en los procesos de manera que incidan en la gestión logística y por ende en la rentabilidad de la compañía.

En Ecuador, las investigaciones evaluadas reafirman que este país cuenta con un importante desarrollo en la actividad comercial enfocado al comercio de productos de consumo masivo; por tanto, se consideran válidos los estudios, propuestas de estrategias, metodologías, herramientas y/o acciones presentadas, las cuales tienen factores comunes o proponen soluciones aplicables a otras empresas y contextos.

Como problemática generalizada se evidencia la necesidad de adaptación de las organizaciones al entorno y al mercado, rompiendo con lo tradicional y buscando flexibilidad en los procesos operacionales tales como la comercialización. Otro denominador común consiste en aportar soluciones desde diferentes perspectivas de la cadena de valor, que integran, el diseño del producto /servicio hasta su entrega al mercado considerando: los procesos logísticos y de distribución; las vías de comercialización y venta final; la promoción y posicionamiento en el mercado y la satisfacción del cliente final.

La gestión operativa para dar cumplimiento a los objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo, pueden considerar como base para la presentación de estrategias efectivas diversas dimensiones que conforman esta actividad, sin obviar las particularidades de cada objeto de estudio práctico y su contexto, tales como:

- Mix de marketing.
- Posicionamiento y trabajo con las marcas e imagen corporativa de las empresas y de los productos que comercializan.
- Estrategias de diferenciación en empresa de servicios de distribución y comercialización.
- Alternativas de venta mediante el internet, el marketing digital y utilización de las redes y canales de venta digital.
- Gestión de inventario y de pedidos.
- Mejora de procesos administrativos, logísticos y comerciales.
- Modelación matemática en función de mejorar procesos de comercialización y distribución
- Inteligencia de negocio en función de determinar mejoras asociadas a las variables del mercado

Constituye un denominador común que, desde la gestión operativa, implícita en los modos de actuación de cada organización, se impulsa la materialización de los objetivos comerciales o de la propia gestión comercial, los cuales inciden en que, los productos o servicios se vendan de la mejor manera. Para la comercialización eficiente de productos de consumo masivo es necesario realizar una adecuada promoción, en correspondencia con el conocimiento del mercado, los tipos de cliente, la segmentación y con ello incentivar la acción de compra y la optimización de los canales de distribución. La manera de hacer de la administración en función de lograr los canales de distribución adecuados hasta llevar



los productos al mercado constituye un importante objetivo en la gestión operativa de la organización.

CONCLUSIONES

La gestión lleva implícita las funciones básicas de la administración y se considera efectiva cuando se enmarcan con objetividad los tiempos de planeación, ejecución, supervisión, control y modos de actuar. es aplicable a cualquier tipo de empresa, unidad de negocio, departamento y/o área.

La gestión operativa concreta la gestión empresarial en la traducción de las estrategias con una visión a corto plazo, a partir del diseño, implementación y mejora de los procesos internos, disponiendo para ello de los recursos necesarios en cantidad y tiempo. Su enfoque se orienta a incrementar la capacidad para cumplir los propósitos, objetivos y metas de la organización entre ellos, la satisfacción de los clientes y el posicionamiento en el mercado.

La comercialización, como parte de la gestión operativa, posibilita concretar estrategias de mercado a partir del desarrollo de actividades y/o procesos que inciden en la percepción y satisfacción de los clientes: conocimiento del mercado, gestión de marcas, gestión de inventarios y suministros, mix de marketing y servicios post venta.

Los frecuentes cambios en el entorno empresarial y de las exigencias del mercado inciden en que, las empresas de distribución y/o comercialización de productos de consumo masivo evalúen permanentemente las acciones comerciales a desarrollar con el objetivo de dar cumplimiento a las metas proyectadas.

La comercialización de productos de consumo masivo lleva implícito el diseño e implementación de acciones operativas que van desde el permanente reconocimiento de las necesidades del mercado y su segmentación hasta identificar las mecanismos y canales de distribución y la publicidad asociada.

Los diferentes estudios analizados permiten evaluar soluciones desde la gestión operativa de entidades para el cumplimiento de objetivos comerciales en empresas de consumo masivo. Las experiencias contextualizadas en Ecuador proponen estrategias, metodologías, herramientas y/o acciones enfocadas a satisfacer las necesidades de los clientes y a la mejora de los resultados empresariales.

REFERENCIAS

Alejandría Castro, C. A., Fasanando Puyo, T., Rojas Vela, J., y Fasanando García, S. W. (2023). Enfoques de la gestión organizacional en el sector público. *Revista*



Amazónica de Ciencias Económicas, 2(1), 456.
<https://doi.org/10.51252/race.v2i1.456>

- Alvarado, L. A., y Vásquez, A. B. (2020). *Sistema de indicadores de control y su relación con la gestión operativa de la empresa de transportes Salaverry Express S.A. en el año 2019*. [Trabajo de grado, Universidad Privada del Norte] Repositorio Institucional UPN. <https://n9.cl/zo7oj>
- Alvarado, L. A., y Vásquez, A. B. (2020). *Sistema de indicadores de control y su relación con la gestión operativa de la empresa de transportes Salaverry Express S.A. en el año 2019*. [Trabajo de grado, Universidad Privada del Norte], Repositorio Institucional de la UPN . <https://n9.cl/zo7oj>
- Arnoletto, M. E., y Diaz, L. (2009). *Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración pública*. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía, Ciencias Sociales y Tesis Doctorales, Eumed.Net. <https://n9.cl/anhbt>
- Aspilcueta Arias, A. N. (2020). Gestión de Aprovisionamiento adaptado a MyPEs Comercializadoras de Productos de Consumo Masivo para incrementar las Utilidades Operacionales en Lima, Perú. *Neumann Business Review*, 6(1), 27-53. <https://doi.org/10.22451/3006.nbr2020.vol6.1.10044>
- Atienza López, X. E., y Barrezueta Cevallos, N. d. (2018). *Propuesta de mejora en gestión operativa aplicado a la Empresa Marian Fashion*. [Trabajo de Grado, Universidad de Guayaquil] Repositorio Institucional UG. <https://n9.cl/usu7b>
- Baquet, E., Salazar, G., y Jaime, M. (2020). Gestión organizacional para el apoyo contable fiscal como aporte en la recuperación de tributos. *Avances*, 22(2), 51-63. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.867
- Bravo Neira, G. M., y Matovelle Romo, M. M. (2021). Diagnóstico de empresas de comercialización de artículos de consumo masivo. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, VI(12), 440-466. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1299>
- Carrasco, S. (2019). *La importancia de implementar procesos operativos en tu empresa*. <https://n9.cl/bpwba>
- Ccahuay, J., Jara, K. E., y Vázquez, M. H. (2020). Plan de mejora en la gestión operativa para reducir costos de la empresa Shalom Empresarial S.A.C. Chiclayo. *Tzhoecoen*, 12(3), 348-359. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1332>
- Cepeda Alcócer, D. G. (2019). *Estudio para determinar la viabilidad de implementar una empresa de servicios de distribución y comercialización especializada en las PYMES del sector de consumo masivo en el canal tradicional de la Ciudad de Quito*. [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Católica de Ecuador]. Repositorio PUCE. <https://n9.cl/qjr7d>



- Céspedes Galarza, Q. N., Rivero Lazo, M. S., y García Céspedes, J. (2020). El Insight y el posicionamiento en empresas distribuidoras de productos de consumo masivo en Huánuco. *Investigación Valdizana*, 14(1), 38-47. <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.600>
- Chiesa, C., Villanueva, J., Osuna, I., Salazar, R., y Tordera, J. (2010). *¿Qué está cambiando en la gestión comercial? 1ª Encuesta sobre la gestión de las redes comerciales en España*. IESE Business School. <https://n9.cl/m06rt2>
- Clarke Bloomfield, M., Cisneros Arias, Y., y Paneca González, Y. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4). <https://n9.cl/puds5>
- Cucho Vizcardo, C., Mejia Flores, E. I., y Rubio Pinedo, W. A. (2019). *Propuesta de mejora de la gestión logística para incrementar la rentabilidad de una empresa distribuidora de consumo masivo utilizando Lean Manufacturing*. [Trabajo de Maestría, Universidad Tecnológica de Perú]. Repositorio Institucional UTP. <https://n9.cl/4xxyv>
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., y Medina León, A. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano: aplicación en empresas de Sancti Spíritus*. Editorial Universitaria. <https://n9.cl/7taax>
- García Valverde, J. P., y Valverde Calderon, B. J. (2022). *Diseño de procesos operativos en la gestión comercial de la empresa Negocios Empresariales A Y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022*. [Trabajo de grado, Universidad Privada del norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://n9.cl/1jw5s>
- Guerreros Jara, R. E. (2019). *Sistema de información bajo un entorno web para la gestión comercial en la vidriería Los Jardines S.R.L.* [Trabajo de Grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://n9.cl/g9x7i>
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw Hill Interamericana. <https://n9.cl/454wt>
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2017). *Guía para una Gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. <https://n9.cl/058ir>
- Izquierdo Pérez, X. A. (2021). *Estrategias de marketing digital de bajo costo para emprendedores y MiPYMES en el comercio de productos de consumo masivo en Ecuador*. [Trabajo de Maestría, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional. <https://n9.cl/2s8ri>
- Julio Quintana, P. d. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>



- Kotler, P., y Lane Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14a. ed.). Pearson Educación. <https://n9.cl/wtv9j>
- Lavado Gomez, M. S., y Sanchez Carranza, C. E. (2019). *Rediseño de procesos de negocio para agilizar la gestión comercial en la empresa Orbitum Net*. [Trabajo de Grado, Universidad Nacional de Trujillo]. Biblioteca Digital - Dirección de sistemas de informática y comunicación. <https://n9.cl/fp53ma>
- León Lopez, J. (2017). *Mejora al proceso de gestión comercial en la empresa Fomentcorp S.A.* [Trabajo de Grado, Universidad de Guayaquil] Repositorio Institucional UG. <https://n9.cl/tls0k>
- Mejia Cadenillas, R. L. (2021). *La gestión operativa y su incidencia en el control de las existencias en la Empresa Constructora MIKASAL SAC 2019*. [Trabajo de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT. <https://n9.cl/c8yilq>
- Mosquera Corrales, I. P. (2021). *Modelo de distribución de productos de consumo masivo en la Ciudad de Cuenca aplicando el algoritmo de la colonia de hormigas*. [Trabajo de Maestría, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional. <https://n9.cl/92e41>
- Rodríguez Chalén, J. L. (2019). *Propuesta de mejora para el manejo de los inventarios de mercaderías de la despensa 24 de Mayo*. [Trabajo de grado, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano]. Repositorio ISTB. <https://n9.cl/umsgy>
- Ropa Carrión, B., y Alama Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de La UCSA*, 9(1), 81–103. <https://doi.org/10.18004/UCSA/2409-8752/2022.009.01.081>
- Sánchez Sánchez, C. K., y Rodríguez Basantes, V. V. (2021). Eficiencia de inventario en empresas de consumo masivo. *Polo del conocimiento*, 6(11), 718-741. <https://n9.cl/lw8vb1>
- Sarmiento Durán, G. A., y Sarmiento Durán, S. L. (2022). *Plan de mejora en el área de logística para la Distribuidora de Productos de Consumo Masivo GE.SA. CIA. LTDA., en la ciudad de Cuenca-Ecuador, 2022*. [Trabajo de Maestría, Escuela de posgrado Newman]. Repositorio Escuela de Posgrado Newman. <https://n9.cl/dssvy4>
- Solis Chang, J. M. (2021). *Gestión administrativa de aplicaciones móviles y su efecto en la comercialización de productos de consumo masivos en el Cantón Quevedo. Plan de gestión administrativa*. [Trabajo de Maestría, Universidad Técnica de Quevedo] Repositorio UTEQ. <https://n9.cl/l64q8>
- Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14a. ed.). McGraw Hill Interamericana. <https://n9.cl/p78ao>



- Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (1998). *Administración*. (6ta ed.). Pearson Educación.
<https://n9.cl/nht7pr>
- Valencia Arias, A. (2021). Gestión organizacional en tiempos de pandemia. *Gaceta Científica*, 7(2), 43–44. <https://doi.org/10.46794/GACIEN.7.2.1089>
- Valladares Padilla, N. J., y Aguilera Godoy, K. P. (2022). *Plan de acción para mejorar la gestión operativa y la satisfacción al cliente de Tigo Honduras, Periodo 2022*. [Trabajo de Maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC]. Dspace CRAI. <https://n9.cl/w4avq>
- Vera, N., Ventura, A., Fortis, J., Andrade, A., Santos, J., y Collins, N. (2017). Estrategias de comercialización de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la provincia de Santa Elena. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, IV(1), 188-193.
<https://n9.cl/iwfgp>
- Zaldumbide, O. (2019). Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 4(7), 31-43.
<https://n9.cl/y3x8z>
- Zambrano Verdy, F. J., Cordero Guzmán, D. M., y Rivera Costales, J. A. (2023). Actividades metodológicas de Business Intelligence para el procesamiento de datos en distribuidoras de productos de consumo masivo. *Conrado. Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 19(S1), 389-398. <https://n9.cl/d3sg5>

