



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA TRABAJO DE TITULACIÓN:

**Evaluación de la utilidad operativa neta para el planteamiento
de estrategias comerciales de una empresa de productos de
consumo masivo de la ciudad de Guayaquil**

AUTORA:

Otero Bravo Lissette Madeleine

**Previo a la obtención del Grado Académico:
Magíster en Administración de Empresas**

Guayaquil, Ecuador

2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera Comercial, Lissette Madeleine Otero Bravo, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

REVISORA

Econ. Andrés Navarro Orellana, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 31 días del mes de mayo del año 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lissette Madeleine Otero Bravo

DECLARO QUE:

El trabajo de Evaluación de utilidad operativa neta para el planteamiento de estrategias comerciales de una empresa de productos de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas** ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 31 días del mes de mayo del año 2025

EL AUTOR

Lissette Madeleine Otero Bravo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Lissette Madeleine Otero Bravo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Trabajo de titulación** previo a la obtención del grado académico como **Magíster en Administración de Empresas**, titulado: Evaluación de utilidad operativa neta para el planteamiento de estrategias comerciales de una empresa de productos de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 31 del mes de mayo del año 2025

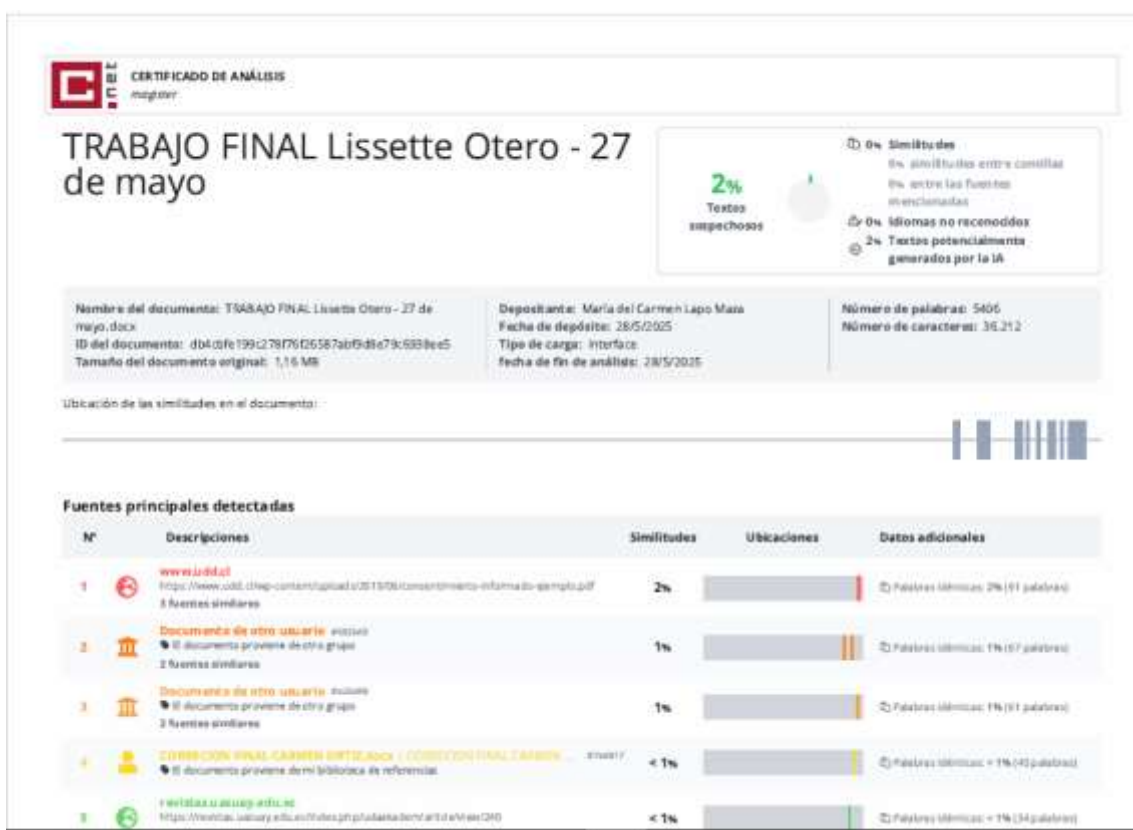
EL AUTOR:

Lissette Madeleine Otero Bravo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE COMPILATIO



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a mis compañeros de trabajo, quienes mostraron su disposición para colaborar en esta investigación, y en especial a mi amiga y colega Gabriela Araujo, por su constante apoyo y por dedicarme tiempo para el desarrollo de esta investigación. Su participación en la entrevista fue clave para potenciar este trabajo.

Extiendo también mi agradecimiento a mis compañeros del curso (Birggitte, Denisse, Angie, y Henry) fueron una motivación a lo largo de este proceso. Sus experiencias, anécdotas y palabras de aliento me inspiraron a mantenerme firme y enfocada en la culminación de este proyecto académico.

Finalmente, agradezco a la Universidad Santiago de Guayaquil, por brindarme una formación de calidad. Las enseñanzas impartidas por sus docentes y la experiencia adquirida durante este posgrado han dejado una huella significativa en mí, y sin duda marcarán positivamente en mi vida profesional y personal.

Lisette Madeleine Otero Bravo

DEDICATORIA

Deseo dedicar este trabajo a dos personas fundamentales en mi vida.

En primer lugar, a mi madre, Ydalia Bravo, cuyo esfuerzo, amor y sabios consejos me han formado como la persona que soy hoy: una mujer responsable, íntegra y enfocada a alcanzar sus sueños y metas. Sin su apoyo incondicional, este logro no habría sido posible. Todo lo que soy y lo que he conseguido, se lo debo en gran parte a ella.

En segundo lugar, dedico este trabajo a mi jefa, Soraya Bucheli, una mujer extraordinaria y de gran corazón. Agradezco a Dios por haberla puesto en mi camino, pues su confianza en mi trabajo, su ejemplo y constante respaldo han sido una inspiración para mí. Su influencia positiva ha sido determinante en mi crecimiento profesional.

Lisette Madeleine Otero Bravo

Introducción

La utilidad operativa neta constituye una métrica esencial dentro del análisis financiero, ya que mide el desempeño económico de las actividades principales de una empresa sin considerar los efectos fiscales ni financieros. Este indicador adquiere una relativa importancia debido a las diferencias estructurales que existe en nuestro país, entre las microempresas y las grandes compañías. Por lo tanto, las microempresas representan aproximadamente el 90% del sistema empresarial, normalmente tienen mayores dificultades para alcanzar utilidades permanentes, a diferencia de las grandes empresas que mantienen un alto porcentaje de las ganancias totales (Maldonado, 2024).

En un estudio realizado por el Banco Central del Ecuador (2023), indica que varios sectores industriales del país mantienen márgenes de utilidad operativa mínimos, e incluso negativos, no obstante, obtienen niveles estables de producción. Es evidente que estos sectores enfrentan desafíos estructurales importantes, tales como la baja eficiencia en los procesos de costos y la poca capacidad de innovación, particularmente en los sectores más básicos de la economía.

Para Olivera (2026), el análisis financiero es un proceso fundamental para tomar decisiones importantes, ya que aporta al cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de la compañía. Además, destaca que el administrador debe de ser capaz de analizar e interpretar la información disponible, la cual debe de estar basada en datos

claros, verídicos y objetivos. Por otro lado, el análisis financiero también funciona como diagnóstico integral, el cual no solo permite comparar el desempeño de la empresa con otras de la misma industria, sino que también facilita la evaluación de las tendencias de su posición financiera a lo largo del tiempo (Lavallo, 2016).

La importancia de la gestión financiera conlleva en la identificación y análisis de los indicadores financieros clave, como la planificación estratégica basada en los análisis financieros, así como los pronósticos de ventas y gastos. También es de vital importancia en la reducción de los costos operativos de la compañía. Estos indicadores permiten evaluar las condiciones en las que la empresa realiza sus operaciones, considerando los factores como el nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad. Dado este ámbito, la gestión financiera ayuda a la toma de decisiones para el gestor financiero (Mercedes & Soto, 2018).

Al respecto, Apaza et al. (2020) manifiesta que la rentabilidad es un indicador sumamente importante para las empresas, especialmente aquellas que presentan estructuras complejas, porque permite analizar la efectividad con la que se gestiona y se aprovechan los recursos disponibles, con el fin de maximizar los beneficios económicos. En organizaciones con distintos niveles para la toma de decisiones, la rentabilidad no solo refleja la excelente gestión que se realizó, sino también la efectividad del trabajo interno y el oportuno manejo del capital. También, este indicador es muy relevante como base para en análisis del desempeño, a nivel general como por unidades de negocio, debido a que se puede identificar las áreas de mejora y oportunidades de transformar los

procesos financieros y administrativos. Por lo tanto, una gestión adecuada de la rentabilidad no solo contribuye al crecimiento sostenible de la empresa, sino que también fortalece su posición competitiva en el mercado.

En América Latina, únicamente el 38% de las empresas realizan una eficaz gestión financiera que permite una administración adecuada de los recursos disponibles, lo cual repercute directamente en el desempeño integral de las distintas áreas organizacionales (Amado, 2020). Esta deficiencia en la gestión financiera representa una barrera significativa para el desarrollo competitivo de las empresas de la región.

Así mismo, Borja et al. (2022) destacan que, en Latinoamérica, la rentabilidad empresarial suele centrarse en la optimización del uso de recursos financieros, especialmente en el ámbito de la gestión del capital propio. No obstante, en muchos casos, los beneficios esperados a partir de los fondos propios no se concretan, lo que conlleva resultados financieros negativos que afectan la evaluación del desempeño económico de las organizaciones. En el caso especial de Ecuador, la gestión financiera empresarial detectó una contracción del 7.8% durante el año 2020, arrojando como resultado un entorno económico adverso, incluso para las grandes empresas del país (Bolívar & Poveda 2023). Esta información se llevó a un proceso de revisión estratégica dentro del sector empresarial, el cual accedió a nuevas oportunidades en un mercado cada vez más competitivo. En este aspecto, la rentabilidad nace como un indicador relevante no solo para reflejar la situación financiera de las organizaciones, sino también como un elemento clave para sustentar su crecimiento económico y sostenibilidad.

Las empresas desafían una alta vulnerabilidad frente a la insolvencia financiera, producto de diversos factores, tales, como los diversos descuentos aplicados para mantenerse competitivas, así como los elevados costos relacionados con el transporte, almacenamiento y gestión administrativa. En este punto, Guayaquil, reconocida como una de las principales ciudades de Ecuador, acoge un mercado dinámico y fuertemente competitivo, donde las decisiones empresariales deben basar sus decisiones en datos financieros oportuna, relevante y estratégicos. Solo mediante una gestión eficiente de los recursos y un análisis riguroso de los costos operativos pueden garantizar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. En este contexto, un estudio de Zambrano et al (2021) revela que, de las 13,768 microempresas registradas en la provincia, el 14.69% reportaron pérdidas, mientras que el 42.39% no generaron rentabilidad alguna.

Investigaciones anteriores determinan que, es de suma importancia que las compañías tengan estrategias comerciales para incrementar las ventas. Herrera (2022) indica que todo tipo de empresa tiene la necesidad de buscar nuevas alternativas u opciones para llegar a los clientes, sea esto con nuevos productos o servicios para la comercialización. Partiendo con la publicidad digital, ya que es común que hoy en día las publicidades se realicen por internet con aplicaciones de primer nivel para llegar a al objetivo comercial.

En Ecuador, los descuentos comerciales han cobrado relevancia como una estrategia ampliamente utilizada para estimular el consumo en un entorno económico caracterizado por una fuerte competencia y sensibilidad al precio. Este tipo de ofertas

y/o descuentos, normalmente se aplica en cadenas de supermercados y comercios al por menor, permiten atraer clientes y aumentar el volumen de ventas a corto plazo; sin embargo, también implican riesgos financieros si no se implementan con una planificación adecuada. Oña Serrano et al. (2019), evidencian que muchas empresas ecuatorianas ofrecen descuentos que van del 10% al 25% en productos clave, distribuidos estratégicamente durante la semana, lo cual incide directamente en sus márgenes de ganancia. Por su lado, Proaño Silva y Caisa Yucailla (2021), aseguran que los distintos descuentos que se ofrecen pueden afectar al concepto de urgencia en el consumidor, usualmente cuando se conlleva a técnicas de escasez o limitación temporal, aunque aseveran que, si se aplican sin un control financiero riguroso, pueden minimizar la rentabilidad y la continuidad del negocio. Ante esta situación, es importante que las compañías ecuatorianas innoven sus esfuerzos de mercadotecnia con prácticas de gestión financiera que aseguren resultados positivos a lo largo del tiempo.

Kuster (2023), demuestra que, cada vez se necesita invertir más para ganar aproximadamente lo mismo. Esta explicación se fundamenta en que el resultado porcentual sobre ventas permanece constante entre un 11 y un 13% a lo largo de toda la serie y en todos los estratos. Es decir, el crecimiento en ventas está logrando un impacto en los resultados, no hay duda, pero a un costo de una inversión cada vez más grande. Adicionalmente, el efecto del tamaño medido por las otras dos variables proxy (ventas y personal empleado) muestran en mismo efecto que los activos. A mayores ventas y mayor fuerza laboral, menor rentabilidad.

En la actualidad existe una estrategia interesante para las compañías como es la omnicanalidad que, es empleada como una estrategia de venta minorista que permite la interacción real, ofrece al consumidor la posibilidad de comprar en todos los canales en cualquier momento, para así brindarles una experiencia de compra única, completa y fácil, que rompe las barreras entre los canales y mejora la comunicación (Juaneda et al., 2016; Cheah et al., 2020 como se cita en Roldán Sepúlveda 2022).

El presente estudio tiene como objetivo analizar las diferentes variantes que afectan en la utilidad operativa neta para la implementación de estrategias comerciales en una empresa de productos de consumo masivo ubicada en la ciudad de Guayaquil. Por medio de este diagnóstico, se busca detectar de qué manera la información obtenida a partir de este indicador puede ayudar a tomar decisiones adecuadas para este giro de negocios, a su vez se debe de fortalecer la competitividad de la compañía en el mercado local junto con la optimización de su desempeño financiero. Además, se examinó las variables que impactan directamente en la utilidad operativa neta y cómo estas pueden ser gestionadas para mejorar los resultados operativos de la organización. proporcionar una comprensión profunda de la relación entre la utilidad operativa neta y las decisiones estratégicas comerciales, ofreciendo herramientas y recomendaciones que permitan a las empresas del sector de consumo masivo tomar decisiones fundamentadas y orientadas a mejorar su rentabilidad y su posicionamiento en el mercado de Guayaquil

La investigación se realizó con información de base de datos interna de la compañía de consumo masivo, donde se analizó los estados de resultados de los años 2023 y 2024, este análisis fue de manera mensual. También se realizó entrevistas a los departamentos de compras y de ventas, que son alrededor de cuatro personas. Con el fin de haber obtenido más información y emplear nuevas estrategias de ventas que, ayude a la compañía a tener un buen flujo de efectivo y una excelente utilidad neta.

Método

Este estudio se realizó a una compañía de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil, donde se analiza porqué la utilidad operativa neta es negativa, siendo una empresa que atiende a clientes grandes, medianos y pequeños, en los distintos canales de ventas que cuenta la compañía y con más de veinte años en el mercado que, a su vez trabaja con proveedores nacionales e internaciones que son muy reconocidos en el país.

El estudio se realizó con un enfoque mixto. En primer lugar, la parte cuantitativa, se consideró analizar los estados de perdida y ganancia de la compañía del año 2024 de forma mensualizada, de enero a septiembre para analizar la utilidad operativa neta y ver qué factores afectaron este indicador y así adoptar estrategias comerciales que le sirvan a la compañía para una mejor utilidad, porque en la actualidad todo el año ha presentado déficit. Lo que se pretende es que la compañía no cierre sus operaciones ya que es muy reconocida en el país y esto afectaría a varias plazas de trabajo.

En segundo lugar, la parte cualitativa, se consideró hacer entrevistas con las áreas de comercial y de compras, para establecer estrategias donde se pueda incrementar

la utilidad operativa neta, porque son los expertos del manejo comercial y descuentos de la compañía, e ir analizando en que aspectos o procesos se puede mejorar la utilidad operativa neta. Las personas que se entrevistó son: jefe de agencia, analista de compras, especialista de compras y jefe de compras. El formato de las entrevistas que se realizó a los colaboradores, se encuentra en la sección de anexos.

Para la ejecución de las entrevistas a los colaboradores seleccionados, se les informó previamente sobre su participación voluntaria en este estudio, en el cual el objetivo fue analizar la utilidad operativa neta y aportar para la optimización de los procesos dentro de la compañía. Se garantizó la confidencialidad de la información receptada, dando a conocer que no se divulgarán ningún dato de los participantes ni de la empresa involucrada. A cada persona se le agendó una cita con una duración de treinta a cuarenta minutos. Dos de los entrevistados, residentes de la ciudad de Quito, fueron entrevistados de forma virtual, usando la plataforma Teams, mientras que las otras dos entrevistas se realizaron de manera presencial en la ciudad de Guayaquil. El instrumento aplicado consistió en cinco preguntas abiertas, orientadas a explorar el giro del negocio y a identificar posibles estrategias para optimizar la utilidad operativa neta.

Esta investigación se enmarcó en el tipo cualitativo y cuantitativo, pues tuvo como objetivo en realizar un conocimiento práctico sobre el estudio de la evaluación de la utilidad operativa neta puede influir en la formulación de estrategias comerciales en empresas de productos de consumo masivo en Guayaquil. Porque hoy en día hay varias

empresas de consumo en la ciudad que, conlleva a la guerra de precios para no perder a los clientes y poder vender.

Es de suma importancia después del estudio de investigación dar a conocer a los directivos de la compañía que, analicen poner en práctica las estrategias comerciales para un mejor desempeño y obtener mejor resultados para que la compañía siga con las operaciones comerciales.

Resultados

En esta sección se expone el análisis de la utilidad operativa neta de la compañía correspondiente al año 2023 y 2024, desglosada de forma mensual. Los resultados evidencian que este indicador ha permanecido en valores negativos, con un margen que oscila entre el 2% y el 4%. Esta tendencia refleja un comportamiento financiero poco favorable para la sostenibilidad del negocio. Adicionalmente, se presentan los principales hallazgos derivados de las entrevistas aplicadas a los colaboradores, cuyas percepciones aportan una visión cualitativa sobre las causas del bajo rendimiento operativo y posibles estrategias de mejora.

En la figura 1, se presenta el estado de Pérdidas y Ganancias (P&G), en el cual se observa que durante en el año 2023, la empresa registró un déficit en la utilidad operativa neta de \$244,630.39, lo que representa una afectación del -2%. Este resultado evidencia una gestión operativa deficiente que impactó directamente en la rentabilidad del negocio

Estado de situación financiera año 2023

Figura 1

***Estado de Resultados
De enero a diciembre 2023
Expresado en dólares de E.U.A***

	Año 2023	% Part
Ventas	\$ 14,020,339.23	
Costo de Ventas	\$ -12,427,259.67	-89%
Margen Bruto	\$ 1,242,911.57	9%
Gastos Comerciales	\$ -659,841.16	-5%
Gastos de Almacenamiento	\$ -369,300.24	-3%
Gastos de Transporte	\$ -334,211.70	-2%
Gastos Administrativos	\$ -547,004.24	-4%
Total Gastos	\$ -1,910,357.34	-14%
Utilidad Operativa	\$ -667,445.77	-5%
Gastos Plan VIP	\$ -	0%
Ingreso por Rebate Compras	\$ 458,759.80	3%
Otros Ingresos	\$ 81,735.96	1%
Gastos Financieros	\$ -117,680.38	-1%
Utilidad Operativa Neta	\$ -244,630.39	-2%

Nota: Estado de resultados año 2023

Fuente: Datos de la compañía

En la figura dos, se presenta el estado de pérdidas y ganancias desde enero hasta septiembre 2024 donde también generó pérdidas en cada mes, por lo que hasta el momento representa un -4%

Estado de Situación Financiera año 2024 de enero a septiembre (P&G)

Figura 2

Estado de Resultados											
De enero a septiembre 2024											
Expresado en dólares de E.U.A											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Año 2024	% Part
Ventas	\$ 1,052,174.79	\$ 1,011,036.55	\$ 1,267,566.33	\$ 1,025,753.40	\$ 1,029,822.29	\$ 922,290.53	\$ 721,420.78	\$ 1,053,726.26	\$ 1,003,962.41	\$ 9,087,753.34	
Costo De Ventas	\$ -972,092.99	\$ -908,462.47	\$ -1,150,209.33	\$ -935,319.77	\$ -931,514.67	\$ -825,568.05	\$ -662,514.66	\$ -962,263.43	\$ -913,130.38	\$ -8,261,075.75	-91%
Margen Bruto	\$ 75,030.18	\$ 62,040.37	\$ 64,507.93	\$ 50,058.57	\$ 61,222.54	\$ 58,037.11	\$ 33,511.06	\$ 75,407.95	\$ 72,770.63	\$ 552,586.34	6%
Gastos Comerciales	\$ -47,465.45	\$ -46,065.36	\$ -49,719.95	\$ -54,084.61	\$ -58,946.28	\$ -49,214.20	\$ -47,800.10	\$ -47,099.47	\$ -54,939.95	\$ -455,335.37	-5%
Gastos De Almacenamiento	\$ -24,788.88	\$ -26,493.42	\$ -29,239.18	\$ -23,136.14	\$ -25,732.49	\$ -26,693.30	\$ -22,726.71	\$ -31,555.90	\$ -28,963.25	\$ -239,329.27	-3%
Gastos De Transporte	\$ -22,808.09	\$ -22,142.75	\$ -24,936.14	\$ -22,887.41	\$ -23,571.13	\$ -21,903.78	\$ -21,969.65	\$ -18,789.45	\$ -17,475.64	\$ -196,484.04	-2%
Gastos Administrativos	\$ -43,731.55	\$ -47,074.73	\$ -44,105.29	\$ -45,381.58	\$ -48,803.91	\$ -47,255.54	\$ -33,160.54	\$ -49,176.22	\$ -48,628.52	\$ -407,317.87	-4%
Total Gastos	\$ -138,793.97	\$ -141,776.26	\$ -148,000.56	\$ -145,489.74	\$ -157,053.81	\$ -145,066.82	\$ -125,657.00	\$ -146,621.04	\$ -150,007.36	\$ -1,298,466.55	-14%
Utilidad Operativa	\$ -63,763.79	\$ -79,735.89	\$ -83,492.63	\$ -95,431.17	\$ -95,831.27	\$ -87,029.71	\$ -92,145.94	\$ -71,213.09	\$ -77,236.73	\$ -745,880.21	-8%
Gastos Plan VIP	\$ -	\$ -	\$ -6,969.40	\$ -5,923.99	\$ -4,530.11	\$ -3,484.70	\$ 20,908.20	\$ -	\$ -	\$ -	0%
Ingreso Por Rebates Compras	\$ 39,775.96	\$ 41,849.85	\$ 39,971.66	\$ 42,101.10	\$ 53,627.51	\$ 54,282.15	\$ 41,653.03	\$ 58,149.04	\$ 33,340.25	\$ 404,750.55	4%
Otros Ingresos	\$ 2,021.47	\$ 2,816.66	\$ 6,541.50	\$ 3,394.43	\$ 2,836.59	\$ 1,965.91	\$ 1,953.87	\$ 5,510.36	\$ 40,731.88	\$ 67,772.68	1%
Gastos Financieros	\$ -8,866.14	\$ -7,766.22	\$ -9,438.93	\$ -12,262.12	\$ -7,339.32	\$ -6,597.57	\$ 4,356.26	\$ -15,333.99	\$ -16,359.18	\$ -79,607.21	-1%
Utilidad Operativa Neta	\$ -30,832.49	\$ -42,835.60	\$ -53,387.79	\$ -68,121.75	\$ -51,236.59	\$ -40,863.92	\$ -23,274.59	\$ -22,887.68	\$ -19,253.79	\$ -352,694.20	-4%

Nota: Estado de resultados mes a mes

Fuente: Datos de la compañía

Los participantes a los que se les realizó las entrevistas indicaron que, las negociaciones con los proveedores no se realizan con una mejor visión o para llegar a mejores resultados ya que mantienen mercadería en stock pero los proveedores exigen seguir comprando para que se puedan hacer acreedor al descuento por compras, sin embargo consideran que cuando no generan ventas, la empresa debe de colocar descuentos adicionales para poder vender ya que la competencia mantiene mejores precios, esto también ha sido punto de discusión con los proveedores ya que no se explican porque la competencia tiene mejor precio, y al momento de otorgar descuentos adicionales esto afecta el margen y varias veces se vende con pérdida

Una de las estrategias que se puede adoptar es que los proveedores den exclusividad a esta empresa ya que mantiene la infraestructura, personal capacitado y con capital propio para atender a todos los clientes de la región y a su vez otorgar crédito con plazos flexibles a sus clientes para la recompra y poder fidelizarlos.

En la siguiente sección se presenta lo resultados obtenidos a través de las entrevistas a los participantes de las áreas de comercial y compras. En la primera pregunta se obtuvo como resultado que es indispensable tener una correcta negociación con los proveedores ya que actualmente son negociaciones cerradas, donde la compañía se llena de stock, es decir, cumple con el plan compra y poder ganar el descuento, sin embargo, para la venta, el presupuesto no se cumple, pues no hay inversión por parte del proveedor para poder evacuar la mercadería lo más pronto posible, presentando un

aumento en el costo de almacenamiento. Donde la utilidad operativa neta se verá afectada por este índice antes mencionado.

En la tabla 1 se presentan las estrategias propuestas que podrían ser implementadas en la compañía con el fin de mejorar su rentabilidad, con base en los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los participantes.

Tabla 1
Estrategias Rentables para Mejorar el Rendimiento Empresarial

Estrategia	Descripción	Meta	Indicadores de Éxito
Negociación con proveedores basada en oferta y demanda	Negociar precios con proveedores ajustados a la oferta y demanda del sector, evaluando las condiciones del mercado.	Mejorar el precio de compra y las condiciones de pago.	Reducción de costos de adquisición, mejores plazos de pago.
Vender líneas de productos con mayor margen (mix de productos)	Priorizar la venta de productos con márgenes de ganancia más altos, optimizando el mix de productos según su rentabilidad.	Incrementar la rentabilidad por cada línea de producto vendido.	Elevar el margen de ganancia, mejorar la rotación de productos rentables.
Minimizar los descuentos en las negociaciones	Limitar los descuentos ofrecidos a clientes para mantener márgenes más altos.	Mantener márgenes más altos.	Reducir porcentaje de descuentos
Disminución costos administrativos y logísticos	Mejorar los procesos administrativos y logístico	Reducir los costos operativos sin perder la calidad del servicio.	Bajar los costos operativos y mejorar la eficiencia.
Optimizar inversión en el inventario	Evitar excesos y disminuir el capital invertido en productos almacenados.	Mejorar el capital y disminuir costos de almacenamiento.	Disminuir la inversión en inventarios

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

En la tabla dos, se detallan estrategias para la optimización de costos, recopiladas a partir de las entrevistas realizadas a los colaboradores. Los colaboradores concuerdan en la posibilidad de reducir o eliminar ciertos servicios que actualmente generan un gasto innecesario. Entre estos gastos, se mencionó la factibilidad de no contar con la empresa externa de cobranza, cuyos costos no se justifica con los resultados obtenidos. En este sentido. Se sugirió renegociar los contratos de transporte con el objetivo de tener mejores condiciones para la empresa. Otro factor importante identificado fue la falta de precisión en la georreferenciación de las rutas de la mayoría de los clientes, lo cual provoca recorridos innecesarios y un incremento significativo en los costos logísticos, ya que normalmente los clientes no se encuentran en las direcciones registradas en el sistema y conlleva a devoluciones de estas ventas.

Tabla 2

Estrategias de optimización de costos

Estrategia	Descripción	Meta	Indicadores de Éxito
Reducir costos en empresa de recaudo	Mejorar la gestión de cobranza, para reducir los costos, como la contratación de personal.	Disminuir el costo de servicio de cobranza.	Mejorar la eficiencia en la cobranza
Analizar el número de colaboradores de logística y de transporte	Ajustar a las necesidades reales de la empresa para evitar contratación de personal.	Optimizar el número de empleados y camiones necesarios.	Reducción en los costos de transporte y personal.
Optimizar las entregas de productos a los clientes	Mejorar los procesos de entrega, asegurando que se realicen de forma más eficiente, rápida y económica, con el menor costo posible.	Reducir los tiempos y costos asociados a las entregas.	Aumento en la eficiencia de las entregas, reducción de costos logísticos.
Evaluar las entregas de mercadería por zonas inseguras	Evaluar si el riesgo de entregar productos en zonas inseguras amerita el costo y tiempo adicional.	Minimizar los riesgos y costos asociados a la entrega en zonas inseguras.	Disminución de entregas en zonas de alto riesgo, mejora de seguridad.
Ampliar a los clientes en las mismas rutas	Optimizar las rutas existentes para agregar más clientes en zonas cercanas, evitando viajes adicionales.	Aumentar el número de clientes atendidos en cada ruta sin elevar costos.	Incremento en la eficiencia de las rutas, mayor número de entregas por ruta.
Mejorar georeferencias	Utilizar tecnología de georeferenciación para optimizar las rutas de entrega y garantizar una distribución más eficiente de los productos.	Optimizar la logística de distribución usando tecnología avanzada.	Mejora en la precisión de las rutas, reducción de tiempos de entrega.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

En la tabla 3 se presentan las estrategias relacionadas con la fijación de precios. Los colaboradores indicaron la importancia de poseer diferenciación de precios de acuerdo con el sector geográfico, ya que las ventas se realizan tanto dentro de la ciudad como en zonas foráneas. Por lo cual, se sugiere realizar un detallado análisis del mercado y del comportamiento del consumidor. A su vez, se detectó la necesidad de reforzar la negociación con los proveedores, por lo que una mayor inversión en volumen de compras podría condiciones comerciales favorables y precios más competitivos para los clientes finales. Adicional, se detectó implementar una estrategia combinada de ventas que incluyan productos de alta rotación con los de mayor margen de rentabilidad, si bien no son los más demandados, pero van a incrementar significativamente a la utilidad si se gestiona correctamente.

Tabla 3

Estrategias de precios

Estrategia	Descripción	Meta	Indicadores de Éxito
Estadística de precios de acuerdo al sector	Recopilar y analizar datos de precios del mercado en el sector para establecer precios competitivos y ajustar las tarifas de acuerdo a las condiciones del mercado.	Establecer precios competitivos basados en el análisis sectorial.	Precisión en la comparación de precios del sector, competitividad en el mercado.
Proveedor ofrezca inversión para llegar al precio	Ejecutar un plan de inversión con el proveedor para ajustar los precios y alcanzar los márgenes esperados sin afectar la calidad	Alcanzar precios más bajos o márgenes más altos mediante la inversión	Disminuir los costos por unidad, incremento en márgenes de ganancia.
Negociación directa y frecuente con los proveedores para obtener mejores beneficios	Sostener una negociación directa con los proveedores, para cumplir con los acuerdos pactados por ambas partes	Mejorar las cláusulas de condiciones de compra	Mejora en los precios acordados y plazo de pago establecidos.
Vender distintos productos con alta rotación y descuentos	Ofrecer descuentos en los productos de mayor rotación para retener y atraer clientes, a su vez vender productos sin descuentos.	Impulsar el crecimiento de las ventas en productos de alto volumen sin afectar el margen.	Crecimiento en la venta de productos con descuento, para la mayor rotación de productos
Estrategia de fidelización con incentivos a los clientes	Ofrecer descuentos o incentivos a los clientes que compren de manera constante, mediante un plan de fidelización mensual o trimestral, semestral, etc.	Promover la fidelización de los clientes, con el fin que sea recurrente en sus compras	Aumento en la retención de clientes, para atraer a clientes nuevos.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

En la tabla 4 se exponen los resultados relacionados con las estrategias de ventas, donde se evidencia la necesidad de recuperar clientes y zonas que han sido desatendidas, así como de expandir la cobertura geográfica con el fin de ampliar la cartera de clientes. Para lograr estos objetivos, los colaboradores afirman que es necesario contar con una fuerza de ventas debidamente capacitada, con un exhaustivo conocimiento de portafolio de productos y las destrezas de comercializar sin llegar a los descuentos. Adicional, se recomienda aplicar estrategias de mix de productos, combinando los de alta y baja rentabilidad, así como de alta y baja rotación, con el objetivo de equiparar las ganancias y mejorar la eficiencia del proceso de ventas. Finalmente, se subraya la relevancia de implementar acciones de trade marketing en los puntos de ventas de los clientes, como una herramienta clave para fortalecer la visibilidad y posicionamiento de los productos.

Tabla 4

Estrategias de ventas

Estrategia	Descripción	Meta	Indicadores de Éxito
Recuperar clientes perdidos	Identificar y contactar a clientes que han dejado de comprar, con el fin de reactivarlos a través de ofertas, promociones o soluciones personalizadas.	Recuperar clientes antiguos y aumentar la base de clientes activos.	Incremento en la reactivación de clientes perdidos, aumento en la retención.
Expandir a nuevas zonas	Ampliar la cobertura de ventas a nuevas zonas geográficas, identificando mercados potenciales que aún no han sido explotados.	Aumentar el alcance del mercado, generando nuevas oportunidades de venta.	Número de nuevas zonas cubiertas, incremento en las ventas en esas zonas.
Aumentar las ventas en \$2MM	Establecer el objetivo de aumentar las ventas en \$2 millones, a través de estrategias comerciales.	Alcanzar significativamente las ventas anuales	Superar el objetivo de ventas, a comparación con años anteriores.
Mejorar la negociación e inversión con los proveedores	Fortalecer las relaciones con los proveedores para obtener mejores condiciones comerciales y reducir costos, lo que puede repercutir en precios más competitivos.	Mejorar las condiciones de compra y reducir costos operativos.	Mejores precios negociados, incremento en márgenes de ganancia.
Personal correctamente capacitado para vender con	Entrenar al equipo de ventas para que esté bien preparado, con el conocimiento completo del	Asegurar que el equipo pueda vender efectivamente	Mejora en el rendimiento del equipo de ventas, aumento de ventas por vendedor.

argumentos y todo el portafolio	portafolio de productos y las mejores técnicas de venta.	todos los productos.	
Realizar trade marketing en los puntos de venta	Realizar estrategias de marketing para atraer y retener a los clientes	Optimizar la visibilidad de los productos para aumentar las ventas	Incremento en las ventas en los distintos establecimientos
Bonificar en factura los productos que tienen baja rotación	Ofrecer descuentos especiales en productos que tengan baja rotación	Aumentar la rotación de productos.	Reducción de inventario de productos con baja rotación.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente estudio se identificó que la utilidad operativa neta de la empresa se encuentra en déficit, principalmente debido a una inadecuada negociación con los proveedores y a una rotación lenta del inventario. Esta situación genera costos adicionales asociados al almacenamiento prolongado de la mercadería. Se evidenció que, aunque se cumplen con el proceso de sell -in, por parte de la empresa, los proveedores no realizan un seguimiento efectivo del sell – out. La falta de seguimiento de estos procesos afecta directamente a la eficiencia operativa y a la rentabilidad de la compañía. Posterior a los hallazgos, se expone las siguientes recomendaciones:

1. **Rentabilidad como eje central del negocio:** Para que la empresa crezca y siga en el medio empresarial, es relevante que proponga como objetivo en incrementar la rentabilidad. No solo es cuidar el mínimo gasto, sino también es

renovar los acuerdos con proveedores y ofrecer productos que impacten mayores ganancias. Cuando esto se realiza de manera constante y con inversiones mejores analizadas, se mejora poco a poco los márgenes operativos.

2. **Optimización de costos como factor decisivo:** Reducir los costos, directamente en áreas logísticas y administrativas, es sumamente importante para mejorar la gestión operativa de la compañía. La oportuna administración de inventarios, perfeccionar las rutas de distribución y la mejora de las condiciones del área logístico aporta significativamente a la reducción de los costos generales, lo que afecta significativamente en la rentabilidad y el flujo de caja.
3. **La estrategia de precios es dinámica y clave para la competitividad:** Las estrategias de precios deben ser flexibles y ajustarse verdaderamente a las condiciones del mercado. Una correcta gestión de los precios, basada en análisis sectoriales y negociaciones efectivas con proveedores, conlleva a las organizaciones a mantenerse competitivas, incrementar sus márgenes y atraer a más clientes. Adicional, la adopción de planes de fidelización y la correspondiente segmentación de los precios de las líneas de productos puede incentivar la lealtad de los clientes y elevar las ventas.
4. **Las ventas son impulsadas por un enfoque integral y colaborativo:** Mejorar las ventas no solo depende de estrategias comerciales directas, sino de la capacitación constante de la fuerza de venta, la motivación interna y la mejora en la estructura organizacional. También es importante la apertura de nuevas zonas

y reactivar a clientes perdidos, lo que se logra mediante un enfoque en ventas que involucra a todos los departamentos de la empresa.

5. **La tecnología y la innovación como herramientas clave:** El uso de tecnología como georreferencias, sistemas de gestión de inventarios y rutas resulta ser de vital importancia para mejorar la logística y las operaciones comerciales. La inversión en tecnología avanzada ayuda a disminuir costos operativos, aumentar la eficiencia y ofrecer un mejor servicio al cliente, lo cual es fundamental para competir en un mercado cada día más cambiante.
6. **La importancia para la alineación de objetivos:** Para alcanzar los objetivos en la implementación de estas estrategias, es importante que todos los departamentos de la empresa trabajen alineados hacia un mismo objetivo. La colaboración de las distintas áreas y el compromiso de todos los colaboradores son factores de éxito para lograr las metas de ventas, rentabilidad y expansión de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Amado, P. M. (2020). El desarrollo financiero en épocas de crisis económica caso de estudio América Latina: Argentina, Chile y Colombia. Obtenido de Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro, 13(13).
<https://doi.org/10.22463/24221783.2547>

Apaza Zuta, E. S. (2020). Apalancamiento y rentabilidad: caso de estudio en una empresa textil peruana. . Obtenido de Revista de Investigación Valor Contable, 6(1): <https://doi.org/10.17162/rivc.v6i1.1253>

Banco Central del Ecuador. (2023). Informe de la evolución de la economía ecuatoriana en 2022 y perspectivas para 2023.
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2022pers2023.pdf

Borja, P. L., Villa, G. O., & Armijos, C. J. (2022). Apalancamiento financiero y rentabilidad de la industria manufacturera del cantón en Cuenca, Ecuador. Obtenido de Quipukamayoc, 30(62):
<https://doi.org/10.15381/quipu.v30i62.22103>

Bolívar, M. A., & Poveda, G. A. (2023). Gestión Financiera y Nivel de Endeudamiento en las MiPymes: Caso Provincia de Santa Elena, 2022. . Obtenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(3)
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6334

Christian Kuster Nieves (2023): Determinantes de la rentabilidad en la industria manufacturera uruguaya: el papel de los costos

De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M.A., & De La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. Revista de Ciencias Sociales, 14 (1).

- Herrera Giovanni (2022): Publicidad como estrategia de ventas para nuevos productos en Santo Domingo de los Colorados
- Lavalle Burguete, A. C. (2016). Análisis financiero. Editorial Digital UNID.
- Maldonado, F. (2024). El desempeño financiero de las microempresas en Ecuador, año 2022. Universidad Politécnica Salesiana.
<https://pure.ups.edu.ec/es/publications/the-financial-performance-of-microenterprises-in-ecuador-year-202>.
- Mayerlin Roldán Sepúlveda (2022): Omnicanalidad como estrategia competitiva: una revisión conceptual y dimensional. Citado por Mayerlin Roldán Sepúlveda
- Mercedes, F.O., & Soto, G.C. (2018). Gestión Financiera Empresarial.UTMACH
- Olivera, N.J. (2016). Análisis de estados financieros. Digital UNID.
- Oña-Serrano, A. X., Mejía-Guzmán, K. H., Toledo-Rivadeneira, L. I., & Morales-Vaca, M. J. (2019). Estudio exploratorio de estrategia de descuento que utilizan las principales cadenas de supermercados del Ecuador para persuadir el consumo de alimentos. UDA AKADEM, 1(4), 134–155.
<https://doi.org/10.33324/udaakadem.v1i4.240>
- Proaño-Silva, L. E., & Caisa-Yucailla, E. D. (2021). Estrategia de descuentos económicos: un análisis de efectividad comparativa entre escasez de cantidad y tiempo de res. ricción. 593 Digital Publisher CEIT, 6(6-1), 356–364.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.919>
- Zambrano et al, M. E., & Correa-Soto, S. R. (2021). Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(22), 235-249.
<https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.03>

Apéndices

Diseño de encuesta

EVALUACIÓN DE LA UTILIDAD OPERATIVA NETA PARA EL PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

El presente instrumento forma parte de un estudio realizado por la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. La información recogida será procesada guardando la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de los participantes y la institución a la que representan. La información será utilizada con fines únicamente académicos.

Agradecemos su participación, tiempo y atención al contenido.

Consentimiento informado

Declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada “Evaluación de la utilidad operativa neta para el planteamiento de

estrategias comerciales de una empresa de productos de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil”

Sé que mi participación consistirá en responder una encuesta que demorará alrededor de 30-40 minutos. Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco pueden ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí. Acepta participar: SÍ___ NO___

1.- ¿Cuál cree que sería las estrategias para que la empresa sea rentable?

2.- Cree usted que los precios ofertados son competitivos para el mercado?

3.- ¿Cómo puede la compañía optimizar sus costos operativos sin comprometer la calidad del producto o servicio?

4.- ¿Qué tipo de estrategias de precios puede ser más efectivas en diferentes sectores para maximizar la rentabilidad?

5.- ¿Qué estrategias de ventas puede incrementar la utilidad operativa neta sin aumentar los costos operativos?



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Lissette Madeleine Otero Bravo, con C.C: # 0927276584 autora del trabajo de titulación: Evaluación de la utilidad operativa neta para el planteamiento de estrategias comerciales de una empresa de productos de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 31 de mayo de 2025

f. _____

Nombre: Lissette Madeleine Otero Bravo

C.C: 0927276584



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Evaluación de la utilidad operativa neta para el planteamiento de estrategias comerciales de una empresa de productos de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Otero Bravo Lissette Madeleine		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Navarro Orellana Andrés Antonio		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	31/05/2025	No. DE PÁGINAS:	27
ÁREAS TEMÁTICAS:	Finanzas, comercial		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Rentabilidad Empresarial, Gestión económica, Indicadores financieros, Planificación empresarial.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): La evaluación de la utilidad operativa neta de la empresa de productos de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil ha permitido identificar con claridad el nivel de rentabilidad operativa generado exclusivamente por su actividad principal, excluyendo efectos financieros y extraordinarios. Este análisis constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas, ya que ofrece una visión realista y objetiva del desempeño operativo de la empresa. Los resultados obtenidos demuestran que la utilidad operativa neta es un indicador clave para diagnosticar la eficiencia interna, permitiendo reconocer áreas de mejora en la gestión de costos, control de gastos y optimización de procesos productivos y comerciales. Además, su análisis periódico facilita la identificación de tendencias y la formulación de estrategias más acertadas para incrementar la competitividad en el mercado local. En este contexto, se concluye que la utilidad operativa neta no solo es un reflejo de la salud financiera operativa de la empresa, sino también una base sólida para el diseño de estrategias comerciales sostenibles, orientadas a fortalecer su posición en el sector de consumo masivo en Guayaquil.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0981926338	E-mail: liss.otero@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	