



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA Y GERENCIA DE MARCAS**

TEMA:

Trade marketing y Supply Chain: Integración estratégica para convertir logística en rentabilidad

AUTOR:

Ing. Lince Ortega Carlos Satalin

**Trabajo de Titulación para la obtención del grado de Magister en Mercadotecnia
con Mención en Dirección Estratégica y Gerencia de Marcas**

TUTOR:

Ph. D Said Vicente Diez Farhat

GUAYAQUIL-ECUADOR

22 de julio del 2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA Y GERENCIA DE MARCAS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero Carlos Lince Ortega, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Mercadotecnia con mención en Dirección Estratégica y Gerencia de Marcas.

TUTOR

SAID
VICENTE
DIEZ
FARHAT

Firmado
digitalmente por
SAID VICENTE
DIEZ FARHAT
Fecha: 2026.06.14
21:31:50 -0500

Ph. D Said Vicente Diez Farhat

DIRECTOR DEL PROGRAMA



Validar digitalmente su FirmaEC.
Firmado digitalmente por
PATRICIA DOLORES
TORRES FUENTES

Lcda. Patricia Torres Fuentes, Mgs.

Guayaquil, 22 de julio del 2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA Y GERENCIA DE MARCAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, CARLOS STALIN LINCE ORTEGA **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Trade marketing y Supply Chain: Integración estratégica para convertir logística en rentabilidad**, previo a la obtención del **Grado Académico de Magister en Mercadotecnia con Mención en Dirección Estratégica y Gerencia de Marcas**, ha sido desarrollado 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 22 días del mes de julio del año 2026

EL AUTOR

Ing. Carlos Lince Ortega



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA Y GERENCIA DE MARCAS

AUTORIZACIÓN

Yo, CARLOS STALIN LINCE ORTEGA

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Trade marketing y Supply Chain: Integración estratégica para convertir logística en rentabilidad**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 días del mes de julio del año 2026

EL AUTOR:

Ing. Carlos Lince Ortega



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA Y GERENCIA DE MARCAS**

INFORME COMPILATIO



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Tesis Maestria MKT - Carlos Lince Ortega

ID : 73ec80a13569c46110522a5fa738067620c34b28



3%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : Tesis Maestria MKT - Carlos Lince Ortega.txt

Tamaño del archivo original : 725,76 kB

Número de palabras : 20.671

Número de caracteres : 142862

Depositante : Said Vicente Diez Farhat

Fecha de depósito : 21 de abril de 2026

Tipo de carga : interface

fecha de fin de análisis : 21 de abril de 2026

**SAID
VICENTE
DIEZ
FARHAT**

Firmado
digitalmente por
SAID VICENTE
DIEZ FARHAT
Fecha: 2026.06.14
21:31:50 -0500

AGRADECIMIENTOS

Expreso total gratitud a la institución que nos acoge para brindar un entorno exclusivo y adecuado para nuestro desarrollo académico, a cada uno de los docentes que han sido parte de este proceso con su guía, compromiso y conocimiento en nuestra formación profesional.

A los directores de la carrera por su liderazgo y visión formativa, su apoyo y dedicación ha sido clave para el crecimiento académico y personal, a nuestros tutores por su acompañamiento incondicional, constante, la interesa y orientación técnica que han permitido el desarrollo y culminación del trabajo de investigación traducido en una tesis de alto valor con aporte valioso.

Agradezco infinitamente a los colegas y compañeros, amigos de la vida, que estuvieron en todo momento, el mutuo apoyo e intercambio de opiniones durante este largo y retador camino.

Gracias, de manera profunda y especial, a la familia, su respaldo incondicional, permanente compromiso, apoyo y motivación para con mi persona. A mi esposa por mantenerme de pie en los momentos más exigentes, alentarme a seguir y así culminar la carrera, a mis hijas que han sido la inspiración y mayor alegría a cada gestión de esfuerzo realizado.

En fin, un agradecimiento a todas esas personas que contribuyeron con su ayuda de manera técnica, académica y emocional en el paso a paso de lo que fue todo este proceso. Infinitas Gracias.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro a Dios por sobre todas las cosas, es quien nos llena de fortaleza cuando el camino se hace imposible de andar.

A mis pequeñas Anna y Amy, mis hijas, mi luz, mi guía la razón por lo que me convenzo en ganar cada batalla, es el motor del alma y el sentido de cada meta, no hay nada en este mundo que no haga por ellas.

Dedico esta consecución a mi esposa, amiga que me acompaña día a día, ese sostén donde me apoyo siempre, la que saca la mejor versión de mí. Por creer cuando yo dudaba y brindarme fuerzas para continuar. Este logro lo comparto y lo celebro como tuyo, ya que, sin tu apoyo incondicional, tu amor, sabiduría y paciencia, habría sido imposible.

En general a mi familia, físicamente lejos pero bastante, muy cerca, en cada palabra, en cada oración y en la definitiva muestra de apoyo. La confianza y cariño es el impulso que dan para seguir cosechando triunfos y éxitos.

Finalmente, dedico este triunfo a todos aquellos quienes de alguna manera fueron parte de este proceso. Infinitas gracias por ser pilares fundamentales de esta senda que hoy culmina en un anhelo hecho realidad.

INDICE GENERAL

RESUMEN	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: Problemática	5
1.1 Antecedentes	7
1.2 Problema de Investigación	9
1.3 Justificación	11
1.4 Objetivo General de la Investigación	14
1.5 Objetivos Específicos de la Investigación	14
1.6 Resultados Esperados	15
CAPÍTULO 2: Fundamentación del Marco Teórico	16
2.1 Fundamentación del Marco Referencial	28
2.1.1 Confluencia de la demanda y la cadena de suministro	28
CAPÍTULO 3: Diseño Metodológico	33
3.1. Objetivos de la Investigación	33
3.2 Tipos de Investigación	35
3.3 Métodos y Técnicas de Investigación	38
3.4 Tipos de datos y fuentes de información	39
3.5 Definición de Estudio Tabla 2	43
3.6 Determinación del Tamaño de la Muestra	44
3.7 Estructura de los instrumentos de recolección de datos	45
CAPÍTULO 4: Análisis de los Resultados de la Investigación	47
4.1 Resultados Matriz de Hallazgo	47
4.2 Análisis de los Resultados de la Investigación Cualitativa	74

4.3 Propuesta	77
• Sincronización, Tecnología y Comunicación.....	79
• Optimización Financiera	79
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS	83
ANEXOS.....	91
Anexo A. Guion de entrevista	91
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Aplicación y prácticas tecnológicas de Integración Trade Marketing y Supply Chain.....	33
Tabla 2 Segmentación - Definición de población de estudio	55
Tabla 3 Matriz de resultado, análisis de datos	60
Tabla 4 Matriz perfil de participantes y áreas	93
Tabla 5 Matriz Evidencia Comunicacional	94
Tabla 6 Matriz de estudio de integración Trade Marketing y Supply Cahin	95
Tabla 7 Categorías de integración estratégicas.	96

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Crecimiento factura Unilever años 2023,2024 y 2025	30
Figura 2	Iversión en tecnología para una Cadena de Suministro mas ágil y eficiente.....	35
Figura 3	Representación <i>de la Rentabilidad Logística</i>	40

RESUMEN

Para entrar en contexto sobre el desarrollo este documento podemos mencionar al Trade Marketing como el eje principal para la acción que requiere las empresas para la visualización del producto en el punto de venta, tomando en consideración que la disponibilidad del producto mejora las relaciones con el canal retail así como los consumidores final. Como labor principal esta disciplina, dentro de su planificación están las acciones del marketing, la realización de investigación de mercado profunda que nos ayuden a entender las tendencias y conocer mucho mejor el mercado. Algo muy valioso que destacar es la definición de objetivos para el aumento de las ventas. Así mismo la cadena de suministro y logística es el entramado compuesto por equipo de personas que la organización requiere involucrar para la creación del producto y posterior su venta, la misma que abarca desde la consecución de los elementos (materia prima) hasta el producto terminado y colocado en los puntos de venta para el consumidor final.

Es la razón por la cual mencionamos que el proyecto en marcha es importante para entender que la fusión, interconexión de estas disciplinas se presente como una herramienta alineada a cada una de las actividades comerciales, integrados ofreciendo la necesidad comunicacional de todos los canales y así ajustar la cadena de suministro ágilmente. La planificación colaborativa nos permite una mejor visualización de datos así como el mejoramiento de las métricas, optimizando el inventario y la obtención de eficiencia operativa y aumento de la rentabilidad.

PALABRAS CLAVES: Estrategia competitiva, Integración demanda – suministro, Canal de distribución, Margen de contribución, Costos logísticos.

INTRODUCCIÓN

En la actividad del sector *retail* y consumo masivo, el dinámico ecosistema de los negocios minorista, ventas al detalle en el Ecuador, la calidad de sus productos ya no se determina en la competitividad, sino en la capacidad de ejecución en los puntos de ventas. Las empresas organizan y acoplan sus acciones internas desde la propuesta de valor. En las prácticas organizacional de empresas tratan al *Trade Marketing* y al *Supply Chain Management* en la operatividad de manera independientes, el canal de distribución (TM) enfoca el dinamismo en estimular a la demanda y aumentar la visibilidad, garantizando presencia del producto. La cadena de suministro gestiona un flujo completo y se orienta comúnmente a la eficiencia logística y la reducción de costo.

A nivel global el entorno es complejo y exigente, ilustraremos como la fuente de convergencia y reconocimiento de estas disciplinas comercial administrativa requieren eficacia y gestión eficiente para potenciar la ventaja competitiva y la rentabilidad en cadena de suministro. Según (Ivanov y otros, 2025), la funcionalidad en esta era digital entre el mercado y cada uno de los puntos de venta y atención, la capacidad de distribución es un mecanismo de fluctuaciones extremas de absorción en un entorno de alta perplejidad e inquietud. Actualmente en los *retail* del mercado ecuatoriano, las migraciones que se dan por parte de las empresas a la omnicanalidad son recurrentes y constantes, es importante la visibilidad de productos en perchas de los puntos de ventas ya que este define la experiencia del usuario o consumidor (*Trade*), al haber nula sincronización, el mismo carece de valor, es válido la reposición inmediata, o más bien en tiempo real mediante un sistema de reaprovisionamiento continuo (*Supply Chain*). En esta sección, el siguiente estudio, es la comprobación que la capacidad rentable depende mucho de la estructura moderna, agilidad operativa, capacidad organizacional y lineamiento comercial.

Con la evolución moderna de gestión, mediante esta investigación podemos mencionar que la interdependencia entre la logística y la gestión de la cadena de suministro son un factor clave para las empresas en operaciones estratégicas de competitividad. (Chopra & Meindl, 2021), tienen razón al señalar que la excelencia impacta en la reducción de costos, tiempos de entrega, mayor nivel de servicio y la satisfacción y fidelización del cliente.

Descrito como un acontecimiento, la causa raíz del quiebre de stock conocido como *out-of-stock* (OOS), así como campañas de promoción ineficaz, tiene que ver con la desconexión entre las áreas, y ocurre por la falta de lineamientos con la estrategia global. El *Trade Marketing*, definido por Kotler et al. (2022) la dirección lineal de intereses entre fabricantes y canales no va a lograr una consecución de no encontrarse una “operación sincronizada” con logística. Esta integración funcional es lo que permite que la promesa de venta hecha al distribuidor se cumpla físicamente en el punto de venta.

En contexto, la brecha de medición de esfuerzo es evidente. Se busca mediante una gestión que las promociones aumenten el volumen de unidades vendidas, así como la rotación y que esta sea aprovechada al máximo mediante el *Trade Marketing*, tenemos que por lo general las empresas enfrenta el sobre stock, el inventario saturado y el incremento peligroso en los costos operativos por la no planificación del *Supply Chain*. Obviamente aquí los objetivos son contrarios, hay generación de enfoques desalineados por áreas, la flexibilidad comercial vs la rigidez operativa en costos. Como evidencia local, esta falta de alineación impacta directamente en la rentabilidad y especialmente en una plaza con particularidades como: gestiones de inventarios, coordinación de transporte, almacenamiento.

Mediante este enfoque, la presente investigación afronta la convergencia integrando Trade Marketing y Supply Chain, para alinear una relación estratégica que dictamina la eficiencia y la rentabilidad organizacional, así como el *push* en la operatividad logística, como crucial el

pull del consumidor, para la eficacia en el *retail*. En el núcleo comercial de Ecuador, como lo es Guayaquil, la infraestructura logística de las empresas, enfrentan la falta de sincronización de demanda que es impulsada por el marketing y que opera en silos, de esta forma limita el crecimiento y erosiona el margen de rentabilidad. Al romper la fragmentación que interrumpe las operaciones y las estrategias aplicadas de la cadena de suministro. (Ecuador, 2023). Las empresas en la ciudad están a un paso de transformar la logística actual en un motor de rentabilidad, así mejoran la respuesta en un mercado con bajo crecimiento del PIB y restricciones externas.

Como propuesta, planteamos ante este escenario un análisis profundo mitigar esa consecuencia negativa que existe en la gestión por silos, se propone una operatividad basados en fundamentos de integración para su eficiencia. Se sugiere una comunicación colaborativa diseñando un marco de integración para eliminar rigidez operativa y pasar a una célula de sincronización efectiva. Unidades de trabajo incorporado por expertos en *TM* y *SC*, que posean autoridad sobre el inventario planificaciones y un diseño de protocolo comunicacional estratégico que trascienda interdepartamentalmente una comunicación eficaz. Es claro y evidente que los objetivos del *Trade Marketing* mediante una integración, con capacidad de sincronización en conjunto de la cadena de suministro, la eficiencia operativa resalte la estructura de procesos, para así fomentar el retorno sobre la inversión (ROI). Un enfoque completo sobre indicadores claves para el desempeño como los KPIs, que van a garantizar su rentabilidad. Obtener resultados reales de la integración ejecutada de manera estratégica adaptada al mercado *retail*.

Tomando en consideración que diversos estudios han demostrado que cuando el Supply Chain Management, es articulado de manera estratégica con métodos y unidades internas al cien por ciento de su funcionalidad SCM se articula estratégicamente con procesos internos y unidades funcionales, toda organización experimenta sustancialmente mejoras en

los desempeños de las acciones operativas y financieras críticas, las organizaciones pueden lograr mejoras sustanciales en su desempeño operativo y financiero (MPDI, 2021).

Corresponde destacar la concentración del beneficio en su totalidad, esta aborda estratégicamente otras áreas como la disciplina de administración y comercio *Trade Marketing*. Esta disciplina tiene relevancia y es un vínculo directo en las acciones comerciales y la gestión logística.

CAPÍTULO 1: Problemática

Los principales desafíos a los que actualmente se enfrentan las empresas del sector *retail* y consumo masivo, vista desde una perspectiva en la alta dirección, la forma de articular relaciones estratégicas con la cadena de suministro se da al querer priorizar la reducción rápida de costos. Si bien durante este último tiempo es evidente el crecimiento de los canales modernos como: supermercados, tiendas especializadas y plataformas. Pues bien, este desarrollo colaborativo no siempre es evolutivo ya que en ocasiones se limita la visibilidad hay desconfianza y aumento de vulnerabilidades ante las disrupciones, causando falta de sincronización, nula agilidad operativa en los modelos de coordinación interna entre las áreas comerciales y logísticas.

Las decisiones que se vinculan al Trade Marketing, están: Planificación de promoción, ejecución en puntos de venta, manejo del surtido, activación de campañas, estas se gestionan de manera aisladas, por los inconvenientes comunes en la cadena de suministro, y que van derivando en, ineficiencia operativa. Esta fragmentación y la desconexión estructural entre *Trade Marketing* y la planificación logística llega a ser el principal promotor del denominado llamado *bullwhip effect* (efecto látigo) dentro de las organizaciones, y este evento se da en la variación que se evidencia en la demanda del consumidor final, las misma que en una cotidianidad en las amplias promociones no coordinadas van generando alteración mientras la información de trazabilidad hacia atrás en la cadena de suministro. En el mercado se está comprometiendo la verdadera promesa de valor con el cliente, la falta de visibilidad colectiva, conjunta, obliga al Supply Chain a ser vulnerable e ineficiente en el inventario y a incurrir en quiebres de stock recurrentes afectando severamente el margen de operatividad. La problemática va mucho más allá, generación de gastos adicionales como la necesidad de acelerar envíos originando una urgencia logística por sobre costos asociados para corregir

errores y falta de cumplimiento en la cadena de suministro, impactando directamente las finanzas de la empresa, limitando la efectividad de las acciones comerciales.

De acuerdo con lo mencionado, es indispensable proyectar y planificar de manera precisa una coordinación interfuncional ya que en el mercado local se intensifica esta problemática que tiene que ver con limitaciones de estructura en las redes y servicios que permiten el funcionamiento en la logística, a depender de corredores específicos que aumentan la presión sobre las operaciones. En este marco, se evidencia la falta de integración como estrategia entre *Trade Marketing* y *Supply Chain Management* engrandece el riesgo en las acciones operativas, reduce en gran medida la capacidad organizacional para adaptarse las fluctuaciones el mercado.

En la actualidad, hay una característica en el entorno económico, el cual mantiene un crecimiento moderado, mínima inversión y consumidores con alta sensibilidad al precio, lo cual obliga a las empresas a rediseñar las estrategias de generación de valor, creando beneficios para sus partes interesadas, así como para sus clientes. Resulta ineficiente si no hay un convenio de lineamiento y visión estratégica para la eficiencia operativa que permita transformar en rentabilidad sostenida. Hay que considerar que en muchas organizaciones perciben como un apoyo de soporte en las funciones que realiza y no, así como un socio estratégico del área comercial.

En este contexto, la problemática que enfrenta las organizaciones da origen a la presente investigación que trata y fundamenta la existencia de esa brecha entre la estrategia operativa comercial *Trade Marketing* y las acciones de ejecución en la cadena de suministro *Supply Chain*, representa un factor crítico para mejorar y fortalecer la eficiencia en la operatividad de funciones y así robustecer y consolidar la rentabilidad sostenida asegurando competitividad y valor.

1.1 Antecedentes

Empresarialmente, los entornos contemporáneos se van caracterizando por numerosos factores de cambios impredecibles, incrementos de complejidad y los términos de exigencias en cuanto a la disponibilidad de parte de ellos consumidores. De acuerdo con este contexto. Para optimizar las estructuras internas y ganar eficiencia de los flujos de trabajo, las organizaciones están en la obligación de coordinar y fortalecer la coordinación estratégica entre funciones, de tal forma las respuestas sean eficiente ante las dinámicas del mercado. Las áreas comerciales son determinantes por la relevancia que han tomado en la organización, ya que la integración asegura una sostenibilidad financiera en el tiempo.

A nivel global hay evidencia de la falta de alineación entre la disciplina administrativa comercial y las operativas de cadena de suministro, gestiones de ineficiencias que se presentan en el flujo de colaborativo afectan directamente la sostenibilidad rentable de la organización, limitan esa capacidad para generar ventaja competitiva, así como los sobrecostos y desajustes entre oferta y demanda. En un análisis contrastar, como un logro de integración de procesos y métodos alineados de ejecución entre Trade Marketing con la gestión de la cadena de suministro, las organizaciones celebran ya que los indicadores muestran mejores niveles en la operatividad, mayor capacidad y eficiente grado de respuesta al mercado con superioridad financiera en su desempeño (Dolgui y otros, 2023).

Desde un punto de vista estratégico, la evolución del *Trade Marketing* trasciende en acciones táctica de alto alcance en el punto de venta, ejerce un rol tiene un rol que incorpora funciones de alineación entre ese conjunto de estrategias aplicadas y la cadena de suministro donde la operación logística es eficaz, lo cual resulta relevante en los canales de consumo masivo como los tradicionales y modernos, donde la planificación promocional, de surtido, categorías, mezcla de productos y disponibilidad, van a depender directamente de la capacidad de la

cadena de suministro la cual responde de una manera sincronizada y eficiente. Diversos estudios han señalado que las decisiones comerciales van diseñadas considerando impedimentos y operatividad, reduciendo fluctuaciones bruscas e imprevistas buscando mejorar la predictibilidad de los resultados y mantener rentabilidad sostenida (Kotler y otros, 2022; Tingyu y otros, 2024).

En Ecuador existen brechas de competitividad, estas son muy significativas, se da en una alta deficiencia en la red de logística involucran mala planificación de rutas, costo de transporte elevados, inventario y comunicación con fallas e irregularidades. Las recientes investigaciones mencionan la falta de infraestructura con silos y fragmentación en sus áreas en el cual la dependencia de corredores logísticos, por la saturación y la exigencia de las entregas rápidas obligan a las empresas a un reducido margen de rentabilidad (Arvis, 2023; Tanco y otros, 2022). A mi criterio, este escenario vuelve imperativo que las organizaciones dejen de gestionar el *Trade Marketing* y la *Supply Chain* como áreas aisladas, ya que la única forma de mitigar estos costos externos es mediante una sincronización interna impecable que elimine el desperdicio operativo.

Actualmente, el moderado crecimiento del PIB, presiones externas en costos operativos, inversiones privadas restringidas generan inestabilidad y el crecimiento de las empresas se ve mermado en la falta de ventas en sus productos. Bajo ese contexto, la rentabilidad va a depender directamente de esa capacidad que pudiera presentar las organizaciones en el flujo operativo para la optimización de los procesos internos, alinear estrategias comerciales y ejecuciones operativas mediante la conexión interfuncional. En consecuencia, es evidente que la estrategia de fusión entre las disciplinas *Trade Marketing* y *Supply Chain Management* refiere ese diseño de ejecución para una mejora operativa, va dirigida estratégicamente a cubrir esa necesidad de las empresas fortaleciendo su posición y calidad en mercados de exigencias y volatilidad. Hay considerar que dentro de la cadena de

suministro se genera tensiones, ineficiencia y nula rentabilidad empresarial si la falta de articulación es relevante entre sus áreas. Mediante la integración hay la oportunidad de un crecimiento sostenible de valor.

1.2 Problema de Investigación

El sector *retail*, dentro del mercado ecuatoriano ha ido cambiando, si bien es cierto se considera esa fuerza motriz de la economía, este ha venido experimentando sostenibilidad en su crecimiento particularmente en la cobertura dentro del mercado y el volumen de venta por productos, el mismo ha sido impulsado por la tendencia del comercio electrónico (*e-commerce*). De acuerdo con Forbes (Ecuador F. , 2024), el año 2023 se generó un monto de facturación en logística de más de US\$12.000 millones, mediante a las transacciones en línea que actualmente están en auge derivado a la necesidad real existente para la distribución de productos. Sin embargo, con la capacidad de integrar las estrategias comerciales con la operatividad en la cadena de suministro el crecimiento no ha sido uniforme ni consistente, lo que genera desafíos para las organizaciones.

Entre las decisiones de *Trade Marketing* que van orientadas a las activaciones promocionales, se ven afectadas por uno de los principales inconvenientes que radica esta desconexión con los procesos del *Supply Chain Management* como responsables de avalar las actividades diarias como las gestiones de inventarios, el *picking & packing* y transporte. La ausencia del lineamiento provoca un incremento de riesgos comerciales y costos operativos, derivando los quiebres de stock, afecta directamente la eficiencia como la satisfacción del cliente. Estudios recientes de (FORBES , 2024) se muestra que los costos logísticos alcanzan un 17.9% promedio total de los ingresos por ventas, lo que es una dificultad sistemática para la competitividad. Denominada en la literatura como silos funcionales, la operación logística ágil, se ve bloqueada e impedida la planificación y continuidad del flujo operativo comercial, la fragmentación no permite la existencia de indicadores para el compartimiento de métricas,

integración de KPIs, si por medio del Tarde se prioriza las ventas por volumen y mediante el Supply Chain el ahorro de costos

Esta fragmentación operativa, denominada en la literatura como silos funcionales, impide que la visibilidad comercial se traduzca en una planificación logística ágil. Al no existir indicadores compartidos (KPIs integrados), el *Trade Marketing* prioriza el volumen de ventas mientras que *Supply Chain* prioriza el ahorro de costos, la ineficiencia se liga a una mala gestión comunicacional y genera conflictos que degrada el margen de rentabilidad (Chopra & Meindl, 2021; Li & Chen, 2024).

Un tema al que se enfrentan las empresas del sector de consumo masivo y *retail*, y que representan un desafío significativo ya que se opera en un entorno de riesgo muy complejo. La inseguridad en las rutas de la ciudad y de Ecuador ya no se lo ve como un gasto operativo de 300 millones de dólares (Primicias, 2026), sino como una capa táctica que integra tecnología, agentes de campo y datos en tiempo real, obligando a las empresas a un orden máximo, en la gestión de la cadena de suministro no se puede garantizar entregas sin una validación en las zonas de alto riesgo, evidenciando que la integración de funciones requiere de atención y acción continua para salvaguardar la cadena de suministro y la supervivencia financiera.

Diferentes estudios de empresas, así como académicos han evidenciado la fragmentación en las secciones de trabajo comerciales y las de logística ocultan o restringen la información importante, los objetivos comunes no fluyen, esta desemboca en una disminución significativa, generan retrasos, duplicidad de esfuerzos, reduciendo la productividad de los procesos y a la demanda real del mercado (Chopra & Meindl, 2021; Tingyu y otros, 2024).

Los retos en un marco empresarial son considerados especialmente relevantes para la competitividad, donde la eficiencia logística toma lugar de factor determinante y decisivo en la sostenibilidad. Particularmente los principales departamentos que se constituyen como un obstáculo para lograr la ejecución estratégica son marketing y operaciones, para cual se deben establecer objetivos compartidos e ir definiendo perfiles de ejecución enfocados en la materialización y planificación, creando rituales de comunicación y ajustar la demanda con la

capacidad operativa de entrega aumentado el margen de beneficio y la retención del cliente (Dolgui y otros, 2023; 2024).

En consecuencia, el problema central de esta investigación es: ¿De qué manera influye la integración estratégica entre *Trade Marketing* y la gestión de la cadena de suministro (Supply Chain) en la eficiencia operativa y la rentabilidad sostenida de las empresas del sector *retail* y consumo masivo en el Ecuador?

La investigación va centrada a un análisis de la visibilidad de datos de *sell-out*, así como la acción *Trade Marketing* mitiga costos logísticos mediante su sincronización como sinergia departamental, evitando reducción de margen, fortaleciendo el Ebitda de la organización sobre todo en el sector *retail*.

1.3 Justificación

De acuerdo con la evolución y dinamismo económico, la presente investigación se justifica desde una definición académica, empresarial y social, el desarrollo cuenta con una estrecha relación entre el *Trade Marketing* y la cadena de suministro conocida como el *Supply Chain*, dimensión que aborda problemas que están vinculadas a gestión estratégica de las empresas. En un mercado exigente y altamente competitivo, las áreas se vuelven cada vez más complejas debido a ciertos factores internos como externos que influyen para que las funciones comerciales y operativas sea determinante para el desempeño empresarial.

Analizado desde un punto de vista académico, la investigación destaca por que analiza y contribuye a un cuerpo teórico, que la interrelación entre los departamentos de *TM* y *SCM* establecen estrategias basadas en la necesidad de mantener relación comercial con el cliente. En la lectura científica se estudia ambas disciplinas ampliamente por separado, en la actualidad existen desarrollos académicos que dan su valoración de como esta colaboración de acciones estratégicas entre las áreas ya mencionadas impactan directamente en la operatividad generando eficiencia y rentabilidad empresarial Kotler, Keller y Chernev (2022).

Asimismo, la importancia de esta investigación válida que las funciones operativas ejecutadas desde una ágil interfuncionalidad se enfoca en una competitividad estratégica que sostiene a las organizaciones. Modelos de mercado actuales dentro de sus fortalezas distintivas, las tareas departamentales de estrategias comerciales como las activaciones promocionales en los puntos de ventas y las gestiones de canales se traducen en eficiencia y reducción de costos y alto nivel de margen. Estudios recientes demuestran el impacto positivo de esta integración estratégica en las empresas facilitan la adaptación de las exigencias del mercado y sobre todo la satisfacción del cliente (Tingyu y otros, 2024; Zhang y otros, 2025). Desde una perspectiva empresarial, la presente investigación se la justifica debido a su práctica aplicable. Las áreas de *Trade* (comercio) y *Supply Chain* (cadena de suministro) estos procesos críticos, las empresas dentro de su gestión esta en conectar con el mercado, su misión es fundamental para maximizar la rentabilidad optimizando costos. En sectores como el *retail* y el consumo masivo, su origen va relacionado con el crecimiento comercial y estas enfrentan desafíos que van relacionados directamente con la planificación de la demanda. Diversos estudios señalan que una ejecución alineada estratégicamente y orientada al mercado me garantiza eficiencia en la cadena de suministro y me permite posicionar la marca para mayor participación de mercado y una rentabilidad sostenida (Chopra & Meindl, 2021). Mencionado esto, el *Trade Marketing* emerge un nexo estratégico entre la planificación comercial y la operación logística, cuyo potencial aún no han sido plenamente explotado en muchas organizaciones.

La relevancia empresarial del estudio profundiza la investigación, identifica r mecanismos interfuncional en acciones operativas, mejorando la disponibilidad de

productos y fortalecer la relación entre fabricantes, distribuidores y puntos de venta. Esto resulta significativo en economías con desafíos. En este contexto, la integración deja de ser una opción operativa para convertirse en necesidad estratégica evitando disrupciones constantes.

Dentro del ámbito social, este trabajo investigativo, el cual trasciende y redefine el propósito de las empresas. Esta estrategia de sincronización entre las áreas de *Trade* y la cadena de suministro no solo va a mejorar sus indicadores en rentabilidad, está construyendo algo muy importante dentro de su organización como los beneficios sociales internos, claros para las personas. Esta coordinación va a fortalecer la colaboración interna ya que los equipos compartirán información y metas, lo que fomenta una cultura de trabajo en conjunto y no en silos.

Los estudios demuestran que la unificación de la cadena de suministro muestra a la interna un mejor desempeño global de colaboración de relaciones mas solidas entre los empleados, sus proveedores y clientes, el involucramiento de las personas con las acciones de actividades comerciales y de la cadena de suministro y logística, se están alineando objetivos, se reducen conflictos, cargas de trabajo, contribuyendo al clima laboral, aumenta esa percepción de pertenencia con la marca, el empleado visualiza el impacto directo de sus operaciones con el cliente.

En este sentido, la sinergia entre las disciplinas de *Trade Marketing* y *Supply Chain*, toma cuerpo de factor de resiliencia social interno, afirma relaciones de confianza y corresponsabilidad entre los equipos de colaboración hace a la organización menos vulnerable en crisis de demandas y tensiones comerciales.

Al analizar la relación del área eficiencia operativa comercial y la cadena logística desde el enfoque de fusión, el estudio aporta con pruebas necesarias,

Así de este modo, la justificación de esta investigación se sustenta por su aporte a la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Al analizar la relación entre eficiencia operativa y rentabilidad desde un enfoque integrado, el estudio proporciona evidencia útil, para directivos que están enfocados en la dirección y estrategias, así como a los gerentes con enfoque en las gestiones operativas y comerciales.

Como sostiene (Chopra, 2023), la auténtica ventaja competitiva en los mercados no se encuentra únicamente en los productos, la capacidad de respuesta es la clave en la cadena de suministro. Se puede inferir, dentro del entorno comercial ecuatoriano, las respuestas a las demandas están bloqueadas por silos departamentales existentes; por lo tanto, la integración que esta tesis propone es el camino para que el *retail* local deje de perder rentabilidad por métodos y procesos operativos con nulos resultados. Se requiere, combinación de análisis de datos, innovación y gestión de cambios.

1.4 Objetivo General de la Investigación

Analizar la influencia de la investigación estratégica entre el *Trade Marketing* y dirección operativa en la cadena de suministro (*Supply Chain Management*) en la eficiencia operativa y en la rentabilidad sostenida de las empresas del sector *retail* y consumo masivo en el Ecuador, con el propósito de identificar oportunidades de mejora en la coordinación interfuncional que fortalezca la competitividad empresarial.

1.5 Objetivos Específicos de la Investigación

Fundamentación Teórica: Analizar los fundamentos teóricos, conceptuales y modelos de integración entre *Trade Marketing* y *Supply Chain Management*, identificando su evolución y aplicabilidad en el contexto empresarial para sustentar el marco teórico de la investigación.

Diagnostico Situacional: Diagnosticar el nivel de integración existente entre Trade Marketing y Supply Chain Management en empresas del sector retail y consumo masivo, evaluando procesos claves como la planificación de la demanda y la gestión de inventarios.

Correlación de Impacto: Correlacionar el impacto de la integración estratégica entre *Trade Marketing* y *Supply Chain* en la eficiencia operativa y la rentabilidad, mediante el análisis de *KPIs* como el *Fill Rate* y el margen operativo por canal.

Propuesta de Modelo: Proponer lineamientos estratégicos o un modelo de integración interfuncional que contribuya a optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la rentabilidad sostenida en las empresas analizadas.

1.6 Resultados Esperados

En coherencia con el objetivo general y los objetivos específicos planteados, se espera que la presente investigación genere los siguientes resultados.

Fundamentación Integrada: Un compendio teórico conceptual que sistematice la interdependencia entre el *Trade Marketing* y *Supply Chain Management*, bajo un enfoque de gestión sistemática.

Diagnostico Operativo: Un análisis situacional detallado que identifique las brechas críticas de coordinación en el *retail* ecuatoriano, sirviendo como herramienta de evaluación general.

Matriz de Impacto Financiero: Evidencia estadística y analítica que demuestre como la mejora en indicadores logístico (*KPIs*) impacta directamente en el margen operativo y el EBITDA.

Modelo de Sincronización: Una guía de lineamientos estratégicos replicables que facilite la articulación interfuncional y la rentabilidad sostenida en el sector de consumo masivo.

CAPÍTULO 2: Fundamentación del Marco Teórico

La evolución del sector de bienes de consumo de movimiento rápido (FMCG) entre los años 2021 y 2026 ha consolidado un cambio de paradigma en el que la eficiencia operativa ya no se percibe meramente como una herramienta de reducción de costos, sino como un motor fundamental de rentabilidad estratégica.

Según (Unilever, 2026), la integración entre las disciplinas comerciales y logística han permitido la mejora de manera progresiva los márgenes, así como el crecimiento de volumen y retorno para los accionistas, esta soportada en una ejecución disciplinada centrando un portafolios de mercadería de alto valor. Este fenómeno encuentra su máxima expresión en la convergencia sistemática entre el *Trade Marketing* y la Gestión de la Cadena de Suministro (*Supply Chain Management* o SCM), en el caso de Unilever la coordinación es áreas estratégicas ha permitido la transformación de sus operaciones en generador de valores financieros netos y alta competitividad. El entorno macroeconómico actual, caracterizado por una volatilidad sin precedentes en los costos de las materias primas, disrupciones geopolíticas y una transformación apresurada hacia el comercio digital, ha obligado a las empresas líderes a reevaluar la interdependencia entre la creación de demanda en el punto de venta y la capacidad de repuesta de la infraestructura física (Industriq, 2026).

Los nuevos arquetipos de la integración para ir creando valor financiero están fundamentados en la premisa y la masificación del valor corporativo, el esfuerzo por influir en la decisión de compra del consumidor está alineados con la capacidad para la entrega del producto. Tradicionalmente, estas funciones operaban en silos: *Trade Marketing* se enfocaba en la visibilidad, las promociones y la participación en el anaquel (*Share of Shelf*), mientras que *Supply Chain* priorizaba la eficiencia en la fabricación y la minimización de costos de transporte. Sin embargo, los marcos contemporáneos en la gestión de la cadena de suministro proponen que esta separación genera ineficiencias críticas, como el efecto látigo (*Bullwhip*

Effect), donde las fluctuaciones menores en la demanda minoristas se amplifican hacia arriba, esto provoca excesivos inventarios y un desabastecimiento elevado en costos (Sodikin & Susilowati, 2024; Murray, 2023).

Unilever ha abordado este desafío mediante la implementación de un modelo de Operaciones Integradas (iOps), que busca conectar el “sentido de la demanda” con la “repuesta de suministro” de extremo a extremo apoyada en la analítica avanzada y las soluciones digitales (Unilever, 2025). Este enfoque permite que la logística deje de ser un centro de costos y se convierta en la literatura técnica Denomina una “ventaja competitiva central” contribuyendo directamente a mejorar los servicios que brindan al cliente, reduciendo la complejidad operativa y liberando recursos de tal modo se invierta en el crecimiento.

En términos financieros, esta sinergia se traduce en una mejora directa de los márgenes brutos y operativos. Durante el año fiscal 2025, Unilever reporto un margen bruto del 46,9%, lo que representa un margen operativo de expansión del 20%, estas cifras que son impulsadas por las ganancias de productividad y un apalancamiento de volumen optimizado por la ejecución coordinada en la cadena de valor. La importancia de este marco teórico radica en su capacidad para sustentar como el ahorro en la eficiencia logística se reinvierte en la creación de marca.

En el periodo 2024 – 2025, Unilever aumento su inversión en marca y *marketing* (BMI) al 16% de su facturación un incremento de 300 puntos básicos en cuatro años, financiado precisamente por la liberación de recursos operativos a través de la simplificación y la digitalización de la cadena de suministro (UnileverQ4, 2026). Esta dinámica crea un círculo virtuoso de rentabilidad donde la cadena de suministro actúa como el “banco de margen” de la compañía. Cuando es mayor la productividad al igual que la coordinación entre las disciplinas de *Trade Marketing* y *Supply Chain*, mayores son los recursos que están disponibles para el fortalecimiento de las marcas y así ir consolidando la posición competitiva del mercado.

Figura 1

Crecimiento factura Unilever años 2023,2024 y 2025

Unilever Group			
Unilever	2025	2024	2023
Turnover	€50.5bn	€52.5bn	€51.7bn
Turnover growth	(3.8%)	1.5%	(1.0%)
Underlying sales growth	3.5%	4.3%	7.7%
Underlying volume growth	1.5%	3.1%	1.1%
Operating margin	17.9%	16.8%	17.4%
Underlying operating margin	20.0%	19.4%	17.6%
Cash flow from operating activities	€10.8bn	€10.9bn	€10.3bn
Free cash flow	€5.9bn	€6.3bn	€6.4bn
Net cash flow used in continuing investing activities	€(2.4)bn	€(0.4)bn	€(1.4)bn
Net cash flow used in continuing financing activities	€(9.9)bn	€(6.8)bn	€(7.1)bn

Nota. Desempeño financiero. Adaptado Unilever Group Financial Reviewpag, [cifras]

Unilever. 2025, (<https://www.unilever.com>)

La Transformación del Modelo Operativo y la Especialización por Categorías, se da a partir del 2024, Unilever aceleró su transformación hacia un modelo operativo centrado en categorías de negocio (*Business Groups*), eliminando las estructuras matriciales complejas que ralentizaban la toma de decisiones. Este cambio estructural es fundamental para la integración de *Trade Marketing* y *Supply Chain*, ya que permite crear organizaciones de ventas y suministros dedicados a necesidades específicas de mercado, como: belleza y bienestar, cuidado personal, cuidado de hogar y nutrición, asignando a cada una de las unidades, responsabilidades integrales sobre las estrategias, crecimiento y rentabilidad a un nivel globalizado (Unilever, Consumer GoodsTechnology, 2022). En los mercados más grandes, la creación de organizaciones de ventas separadas por *Business Group* ha fortalecido la responsabilidad (*accountability*) y la velocidad de ejecución de todos los canales, reduciendo esa complejidad organizacional y acortar la distancia entre quienes van definiendo las estrategias y quienes la implementan.

Desde una perspectiva teórica, este modelo se alinea con la noción de agilidad de la cadena de suministro, que permite a las empresas de FMCG responder a cambios impredecibles en las preferencias de los consumidores con precisión mediante el uso de analítica con datos en tiempo real (Dhongde & Nanda, 2024). Al segmentar las operaciones por categorías, Unilever está en la capacidad de aplicar estrategias diferenciadas de *Trade* mediante productos convencionales que transforma en opciones de alta gama asequible para la belleza, así como en nutrición la cual se respalda bajo un diseño de perfil que demanda es tipo de producto. Un ejemplo claro, se requiere una logística generalizada de gran escala eficiente para esos productos de alta rotación, ahora los productos premium como segmentos son muy exigentes en la distribución, está debe manejar alta complejidad de surtidos y ciclos de innovación cortos.

La escisión de negocio helados (*Ice Cream*) completada en 2025 es un ejemplo crítico de este enfoque de especialización estratégica. Separando una línea de negocio de una cadena de suministro tradicional a una altamente especializada como la cadena de frío que se marca por la categoría de producto como estacional, como estrategia de parte de Unilever se simplifica la estructura restante, se focaliza y es impulsado por cuatro Business Groups, así permite que un 78% de su facturación se originen de sus *Power Brands* que son las marcas líderes (Unilever, 2025). Esta simplificación permite que la integración entre *Trade Marketing* y *Supply Chain* se concentren en escalar innovaciones “grandes y audaces” (*Fewer, Bigger, Better Innovations*), están orientadas en la construcción de plataformas de crecimiento de grandes escalas, volúmenes más consistentes y márgenes más altos en las categorías prioritarias.

Unilever ha migrado el 100% de sus capacidades claves de sistemas a la nube, manejando un ecosistema de datos masivo que procesan 240 terabytes de información semanalmente para soportar más de 3.000 millones de transacciones con una disponibilidad

bastante cercana al 99.995% (Unilever, 2025,a). Esta capacidad tecnológica es el cimiento de la “Cadena de Suministro Inteligente”, donde la Inteligencia Artificial (IA), el internet de las Cosas (IoT) y el análisis de *Big Data* permiten una visibilidad sin precedentes en todas las etapas del proceso, desde la planificación hasta la ejecución en el punto de venta (Unilever, 2025,b).

El programa *iOps* (Operaciones Integradas) utiliza analítica avanzada para mejorar el valor del cliente de extremo a extremo, permitiendo que las decisiones se basen en datos en tiempo real en lugar de proyecciones históricas estáticas (Unilever, 2025,a). Bajo esta circunstancia se va a contextualizar la fusión de estratégica de proveedores de nube en la tendencia IA, estas van principalmente a situar en la automatización de procesos de administración comercial y logística, así perfeccionar la toma de decisiones en los departamentos de planificación, marketing en general y logística al mismo tiempo, fortaleciendo la coordinación entre *Trade Marketing* y *Supply Chain*. Este nivel de integración digital permite lo que se denomina coordinación de la cadena de suministro, que sincroniza las decisiones de planificación, abastecimiento, fabricación y entrega de forma simultánea, superando la planificación secuencial tradicional.

En términos de impacto directo en el *Trade Marketing*, la IA está transformando la conectividad con el cliente. Mediante el intercambio de datos con grandes socios minoristas como *Amazon*, *Walmart* y *Tesco*, Unilever puede asegurar que sus productos estén disponibles exactamente cuándo y dónde el consumidor los necesita, ya sea en la tienda física o en plataformas de *e-commerce* (Unilever, 2025,c) Esta integración tecnológica ha permitido al equipo de operaciones con clientes entregar más de 1.700 millones de euros en valor en los últimos dos años y medio, mediante la reducción de inventarios y la mejora de la eficiencia operativa.

Como se muestra el modelo de integración de las prácticas de estas disciplinas, en la

tabla se puede validar la sinergia de acción entre el *Trade* y la gestión de la cadena de suministro.

Tabla 1

Aplicación y prácticas tecnológicas de Integración Trade Marketing y Supply Chain

Aplicación Tecnológica	Función en la Integración TM-SC	Impacto Operativo y Financiero
Automatización Inteligente (IA)	Previsión de demanda en clima y tendencias impulsada por IA	Crecimiento del 30% en ventas de congeladores habilitados con IA
<i>Blockchain (GreenToken)</i>	Trazabilidad y transparencia de materias primas	Garantía de 100% materiales libres de deforestación para 2025
Gemelos Digitales (Digital Twins)	Simulación de escenarios y optimización de almacenes	Aumento del 10% en capacidad de almacenes sin inversión física
Aplicación Tecnológica	Función en la Integración TM-SC	Impacto Operativo y Financiero
IoT en Manufactura	Conectividad total en fábricas inteligentes (UMS)	Respuesta inmediata a necesidades de mercado detectadas en tiempo real
<i>Cloud Computing</i> (100% Cloud)	Resiliencia y agilidad de sistemas a escala global	Capacidad para procesar 240TB de datos semanales con 99.995% <i>uptime</i>

Nota. La tabla identifica un breve resumen sobre las prácticas tecnológicas aplicadas en la integración operativa de Trade Marketing y Supply Chain, como I.A, conectividad y analítica.

La ejecución en el punto de venta mediante el concepto de *Perfect Store*, en el marco teórico de la integración estratégica alcanza su punto culminante en el anaquel minorista, considerado el momento de la verdad para las marcas de FMCG. Unilever ha liderado la industria con esta iniciativa *Perfect Store*, la cual garantiza que cada tienda cuente con un surtido ideal, visibilidad máxima y una ejecución impecable de promociones. Sin embargo, la brecha histórica en estrategia ha sido la falta de visibilidad en tiempo real de lo que realmente sucede en el estante, una caja negra que genera pérdidas estimadas en un billón de dólares anuales debido al desabastecimiento (*Outof-stock*) (Unilever, 2025,d)

Para cerrar esta brecha la integración de *Trade Marketing* con tecnologías de *Supply Chain* ha permitido implementar sistemas de monitoreo continuo mediante IA y visión computacional. Mediante relaciones con empresas como *Pensa Systems* líder en visión digital, Unilever tiene esa capacidad para el uso de equipos de drones autónomos con sistema de sensores avanzados y *software* de navegación que permite la captura datos del estante de manera visual y en tiempo real, lo cual se traduce a medición veras disponible en anaquel (OSA) y contribución en anaquel (SOS). En mercados piloto como en Turquía, esta tecnología permitió identificar fluctuaciones de disponibilidad que los métodos manuales ocultaban, logrando reducir los desabastecimientos en 9 puntos porcentuales y aumentar los ingresos en 4.5%.

Este enfoque demuestra que la logística no termina en el muelle de carga del minorista, si no que se extiende hasta el consumidor final. La logística en la tienda implica que en el proceso de reabastecimiento debe ser tan eficiente como la cadena de suministro aguas arriba para evitar que el sistema falle en el punto de venta. La integración estratégica asegura que los datos de venta en tiempo real (*Point-of-sale*) retroalimenten inmediatamente a la cadena de suministro para ajustar la producción y la distribución, pasando de un modelo de empuje (*push*) a uno de atracción (*pull*) basado en la demanda real (Unilever, 2025,c).

Según (Unilever, 2025), la aplicación Planificación Colaborativa y Modelos de Inventario JUST – RIGHT y de inteligencia artificial en la cadena de suministro de helados ha permitido optimizar inventarios, mediante reducir desperdicios y anticipar picos de demanda en función de variables como el clima y la estacionalidad. En este caso Unilever usa este modelo de inventarios Just Right, donde se soporta en una capacidad avanzada de pronóstico y analítica, esto le permite ajustar sus niveles de stock sin sacrificar la resiliencia ante la demanda real y la cadena de suministro. En el negocio estacional de categoría como los helados, las organizaciones suelen usar la IA que ayuda anticipar los picos álgidos de consumo en función de otros factores en especial del clima, se optimiza el inventario y se reduce los desperdicios, En la siguiente figura se puede validar la inversión en tecnología que realiza (Unilever, 2025).

Figura 2

Inversión en tecnología para una Cadena de Suministro mas ágil y eficiente.



Nota. Cadena de suministro eficiente. Unilever. 2025, (<https://www.unilever.com>)

Esta lógica coincide con la evidencia reciente de los nuevos métodos del sector FMCG, donde los modelos que se usan de series avanzadas de tiempo y forma significativa en precisión de pronósticos frente al procedimiento tradicional, reduciendo la necesidad de mantener seguro el inventario (Paidamoyo Dambanemuya, 2025).

En el periodo 2021 – 2026, La transformación la cual ha sido evidente en Unilever tiene que ver con la metodología de gestión de producción *Just-in-Time (JIT)* a un modelo más persistente que busca la perfección como *Just-Right*, este describe la medida, cantidad y calidad. Mientras que el *JIT* busca el aumento de eficiencia reduciendo costos y la producción de bienes exacta en el momento que se necesita, el *Just-Right* su característica imperiosa mediante el análisis de inteligencia artificial para optimizar y compaginar la productividad. Esto conlleva sostener los niveles de inventarios diligente apoyados en la continuidad del suministro de acuerdo con la estimación de demanda generar altos gastos de mantenimiento. La precisión del pronóstico es el pilar de equilibrio entre los servicios y costos, mediante el uso de modelos de aprendizaje automático, las empresas de consumo masivo pueden mejorar la precisión de sus proyecciones de manera significativo en comparación con los modelos tradicionales, y Unilever aplica esta tecnología de manera específica para ajustar de manera anticipada la logística en la distribución de helados, todo en función de patrones climáticos y consumo (Unilever, 2025; Paidamoyo Dambanemuya, 2025)

La sostenibilidad y el valor de marca en Unilever son un motor altamente eficiente y no solo una función lejos del centro. La cadena de suministro se redefine mediante un esquema táctico técnico para la generación de rentabilidad y sobre todo valor de marca. Se considera los objetivos de integración como ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza), que básicamente permite en logística moderar contingencias legales y regulatorias, para las repuestas a consumidores que concentran el impacto ambiental y ético de los productos (Unilever, 2025,a). Par los mercados emergentes la inversión social fortalece la identidad de marca, estadísticamente hay correlaciones positivas entre los gastos que se dan en responsabilidad social corporativa (CSR) y el beneficio neto por la presencia de valor en el mercado (Prakash Naik & M, 2025).

Así mismo Unilever, ha integrado a su arquitectura central la sostenibilidad, destacando el uso de fuentes inagotables en sus fábricas, para la reducción de emisiones de carbono, transformando positivamente la cadena de suministro, aumentando la adaptación antes el alza de precio de combustible (Unilever, 2025,a). La meta de alcanzar cero emisiones netas en toda la cadena de valor para el 2040 requiere una colaboración profunda con los proveedores y una transformación en el transporte, incluye la adopción de vehículos eléctricos y de gas natural. Además, el compromiso de reducir el uso de plástico virgen en un 30% para 2026 y un 40% para el 2028 con respecto a la línea base del 201, donde se ha impulsado una línea intensa de innovación en empaques circulares, con mayores contenido reciclaje y los nuevos formatos reutilizables, lo cual es aprovechado por el *Trade Marketing* para posicionar a Unilever como un líder en consumo responsable (Unilever, 2025,b).

Otro componente clave donde la sostenibilidad y eficiencia se ven soportada por la tecnología para marcar la trazabilidad y así rastrear la historia y la trayectoria de un producto corresponde al uso de *Blockchain*, permite que la organización como Unilever se responsabilice con el cumplimiento de estrictas normativas del Reglamento de Deforestación de la UE (EUDR), lo que garantiza posicionar productos en mercados premium. La operatividad de transparencia traduce al marketing en confianza para ese grupo de consumidores dispuestos a pagar más por un producto de excelente calidad.

La integración estratégica de *Trade Marketing* y *Supply Chain* es, en última instancia un proceso de transformación digital como el DigiOps y la capacitación para la era de la IA, motor principal que mueve el proyecto. Unilever ha reconocido que la transformación digital solo tiene éxito si la fuerza laboral está equipada con las habilidades necesarias para manejar tecnología avanzadas, por lo cual desarrollo e incorporo competencia digitales como pilar de cambio organizacional (Unilever, 2025,a). A través del programa *DigiOps*, la compañía ha capacitado a más de 23.000 empleados en el uso de la IA y herramientas digitales solo en el

año 2024, democratizando el acceso a oportunidades y creando una cultura de jugar para ganar (Unilever, 2025,b; Unilever, IMD, 2025).

Esta inversión en capital humano tiene un impacto directo en la productividad y en las decisiones de calidad que se tomen. La implementación de tecnología de automatización, los empleados pueden enfocarse en el desarrollo de estrategias ágiles y en la toma de decisiones basadas en *insights* generados por la IA para *Trade Marketing* y *Supply Chain*, así no reducen las acciones operativas de poca transformación (Unilever, 2025,c). La transición hacia una organización apta para la era de la IA significa que la toma de decisiones se vuelve más descentralizada y rápida con equipos de fábricas plenamente conectados por el *Trade Marketing* en el mercado y de los clientes, reduciendo brechas entre lo que sucede en el anaquel y las decisiones que se toman en planta o en los centros de distribución.

Aunque en Unilever, la adaptabilidad y las dinámicas están operando estratégicamente bajo un marco general, la implementación de la sinergia entre *Trade Marketing* y *Supply Chain* se adapta a las realidades locales para maximizar rentabilidad regional. Los mercados de crecimiento económico en desarrollo representan un 56 – 58% de la facturación actuando como el principal motor de aumento en volumen (Unilever, 2025; DCF Modeling, 2025), mientras que los mercados maduros como Estados Unidos y Europa, el enfoque se centra en la premiumización, el *e-commerce* y el cumplimiento de normativas de sostenibilidad estrictas, donde se requiere de una integración capaz de manejar la complejidad de canales omnicanal y entregas ultrarrápidas. Por el contrario, en mercados en vías de desarrollo como India, Brasil, Vietnam y varios países de África, la estrategia va orientada hacia extensión del mercado y la asequibilidad apoyándose en una cartera amplia de opciones por rango de precio y una eficiente ejecución en los canales modernos tradicionales (Unilever, 2025,a). En estas áreas geográficas Unilever refuerza su presencia regional mediante sus redes distributiva, el modelo eficiente de transportación, para mitigar el desabastecimiento por medio del uso

intensivo de previsión digital, compensando las limitaciones de infraestructuras físicas con inteligencia de datos.

La capacidad de Unilever para adaptar su ventaja de ubicación mediante la digitalización le permite responder de manera precisa a las características de cada mercado. Esta flexibilidad es lo que permite que el *Trade Marketing* diseñe promociones y formatos de empaque específicos para cada región como los sobres monodosis (*sachets*) en mercados de bajo ingreso mientras que la cadena de suministro garantiza la rentabilidad de esos formatos mediante la escala, planificación diferenciada, gestiones rigurosas de costos logísticos con eficiencia operativa.

En conclusión, la integración estratégica de *Trade Marketing* y *Supply Chain* en el caso de Unilever entre 2021 y 2026 demuestra que la logística como motor de crecimiento sustentable ha trascendido su rol tradicional para convertirse en un componente crítico de la estrategia financiera y comercial. La sinergia entre estas dos funciones permite no solo una reducción significativa financiera y comercial. La sinergia entre estas dos funciones permite no solo una reducción significativa de costos a través de la productividad y la tecnología, sino también una captura de ingresos superior mediante una mejor disponibilidad del producto y una ejecución impecable en el punto de venta.

Dentro de este marco teórico aquí desarrollado se sustenta que la rentabilidad en el entorno contemporáneo depende de la capacidad organizativa para armonizar el deseo y valor de marca con la excelencia operativa. Las inversiones que Unilever ha realizado en sostenibilidad, capacitación a personal, IA y otras herramientas, permitió la construcción de una cadena de suministro que no solo es un soporte físico, también un motor de innovación que va alimentando constantemente el crecimiento de sus Power Brands. La transformación integral posiciona a la compañía para liderar el mercado hasta el 2030, demostrando que en plena era digital, la cadena de valor es, de hecho, el producto más valioso e importante de la

organización.

2.1 Fundamentación del Marco Referencial

2.1.1 Confluencia de la demanda y la cadena de suministro

La convergencia de la demanda y el Suministro como paradigma de rentabilidad y competencia que se da en las organizaciones, estas empresas de consumo masivo ya no solo dependen de la importancia de la calidad de lo que comercializan, tampoco la publicidad, sino del sincronismo entre la existente demanda (*Trade Marketing*) y la capacidad ejecutora de las operaciones dadas en la cadena de suministro. Esta estrategia de alineación permite la transformación logística, la cual es vista tradicionalmente como un centro de costo, rentabilidad como fuente directa. El *Trade Marketing* durante el último tiempo ha ido evolucionando hacia una plataforma entre los fabricantes y los canales de distribución, donde el distribuidor o minorista *retailer* se convierte en socio estratégico para optimizar inventarios, surtidos y exhibición, reduciendo tiempos de ciclo y quiebres de *stock*. Asimismo, en la cadena de suministros por medio de su gestión acoge métodos ágiles como el ECR e IBP, basados en datos de ventas en tiempo real del punto de venta. De acuerdo con este enfoque se logra una rentabilidad maximizando los márgenes de contribución y los costos logísticos totales. De forma estimada, la rentabilidad logística puede expresarse como:

Figura 3

Representación de la Rentabilidad Logística

$$\text{Rentabilidad Logística} = \frac{\text{Ventas efectivas} \left(\text{Costos Distribución} + \text{Costos Producción} + \text{Costos Inventario} \right)}{\text{Activos Logísticos}}$$

Nota. Adaptación de elaboración propia aplicada como formula la rentabilidad logística.

El informe analiza cómo empresas líderes aplican esta integración para fortalecer su

competitividad en sectores como *retail*, alimentos, bebidas y consumo masivo.

2.1.2 Análisis de empresas referenciales. Al realizar análisis de empresas vamos a identificar las mejores practicas de los lideres del sector para que se puedan replicar y superar las operaciones con eficiencia.

2.1.2.1 Análisis Nacional I. Grupo el Rosado y la Evolución del Trade Marketing.

Zambrano Verdesoto (2021)“Evolución comercial del Trade Marketing en el Grupo el Rosado de Ecuador.

En resumen, de acuerdo con Zambrano Verdesoto (2021), se realiza un análisis de la empresa Grupo El Rosado, uno de los principales actores del *retail* en Ecuador, con el objetivo general de fundamentar la importancia del *Trade Marketing* en su sistema comercial para potenciar su evolución y crecimiento en el mercado nacional. Este planteamiento cualitativo y que aborda detalles específicos mediante el método de inducción, describe explícitamente fuentes de especialidad sobre el sector. El estudio de población se centró en un análisis de la organización el Rosado y todas sus líneas, permito profundizar la realidad en el negocio *retail*, y así tener resultados evidentes sobre la integración de las disciplinas de la gestión operativa de las categorías por medio del *merchandising* conocida como *Trade Marketing* y la cadena de suministro y logística Supply Chain, es clave, para la optimización de la distribución mejorando de tal manera la eficiencia de espacio en perchas para uso de las marcas, lo cual ha llevado a reducir los costos logísticos considerablemente, fomentando el crecimiento acelerado con mayor satisfacción de sus clientes. Así se puede concluir que la integración da pie a la transformación directa a las acciones dentro del Trade actuando como pilar principal de conexión de las áreas de logística con el de ventas, contribuyendo a la rentabilidad de la organización mediante la ventaja competitiva.

2.1.2.2 Empresa Nacional II. Industria Textil Ecuatoriana. Según Sablón Cossio et al. (2021), el análisis de integración de la cadena de suministros en la industria textil en Ecuador. Un caso de estudio. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería.

En resumen y de acuerdo con (Sablón Cossío y otros, 2021), en la actualidad, la integración en la cadena de suministro es fundamental para facilitar la competitividad de sus actores, siendo un factor clave para alcanzar objetivos comunes y un alto grado de interacción en cada eslabón.

El estudio desarrolló un diagnóstico de la cadena de suministro de camisas en la zona norte del Ecuador, planteando estrategias y objetivos conjuntos para mejorar la competitividad sectorial. Para este fin, se diseñó un instrumento de verificación que evaluó a 96 actores a través de siete dimensiones: Estrategia, Información, Planeación, Compras, Inventario colaborativo, Transporte y Desempeño colaborativo.

Los resultados de la investigación reflejan un bajo nivel de integración en la cadena estudiada. Las variables que presentaron las mayores debilidades fueron:

- Estrategia.
- Información.
- Compras colaborativas.
- Inventario colaborativo.

El aporte principal de este trabajo es su valor práctico, ya que los resultados sirven como base para el diagnóstico, análisis y la propuesta de acciones concretas orientadas a mejorar el desempeño de la industria textil ecuatoriana.

2.1.2.3 Empresa Internacional I. Coca Cola FENSA KOF. Convergencia entre estrategia *Future Ready* e Integración Omnicanal y la del *Trade Marketing* – Modelo de crecimiento sostenible.

En resumen y de acuerdo con (FEMSA, 2025), el informe de Coca Cola 2024 expone abiertamente la migración que se daba desde una distribución tradicional a pasar a una plataforma comercial integral. Mediante la adopción de tecnologías y prácticas de sostenibilidad, lo cual nos lleva a garantizar un crecimiento responsable. La integración de Juntos+ permite que el *Trade Marketing* sea predictivo, en tanto que la infraestructura logística consolida y confirma que los productos correctos estén presentes en los 2.2 millones de punto de venta, lo cual va maximizando el valor económico social.

2.1.2.4 Empresa Internacional II. Wlamart. En este trabajo de investigación se analiza como Wolmart integra la adaptabilidad de cadena de suministro con las decisiones estratégicas de precio y comunicación de marca en un ambiente de comercio restringido, se considera referencias comparativas casos reales de Nike y Apple. Ha partir del estudio realizado por (Hass, 2025), se fue desarrollando un esquema estructurado que detalla el propósito general, su metodología y todo aspecto relacionado con la forma en que Walmart como organización va articulando estrategias de *Supply Chain* con promesa de valor y la confianza del consumidor.

En resumen y de acuerdo con Hass (2025), se realiza un análisis de tres corporaciones multinacionales *Walmart*, *Nike* y *Apple* con el objetivo general de examinar cómo integran la estrategia de la cadena de suministro, las decisiones de precios y la comunicación de marca para mitigar los efectos de los aranceles y otras disrupciones del comercio global. La metodología presenta un enfoque mixto de carácter documental, basado en el análisis de informes 10K, comunicaciones a inversionistas y literatura académica reciente, dentro de un

diseño de estudio de caso múltiple, descriptivo explicativo y no experimental. Como referencia poblacional, se identifica a corporaciones multinacionales que intensifican sus labores comerciales en la cadena de suministro global con orientación al cliente, Por parámetros y requisitos la selección se da a empresas como *Walmart*, *Nike* y *Apple* sujetas análisis, usando técnica no probabilística por criterio intencional. En el caso de Walmart, los resultados dan evidencia de una diversificación de abastecimiento bastante amplia, con esta estrategia de gestión de riesgo, los esfuerzos para articular promesa de valor y alinear política de precios enfatizando la estabilidad organizacional. Así mantiene la sostenibilidad rentable, la protección y fidelización del consumidor a la marca, pese a la inseguridad en temas arancelarios. Las similitudes funcionales y de comportamientos en las empresas Nike y Apple, combinando la reconversión productiva mediante estrategias que abordan innovaciones con vínculos afectivos hacia la marca.

Las conclusiones señalan que la integración entre adaptabilidad de la cadena de suministro, decisiones de precios y comunicación de marketing constituye el factor crítico de resiliencia frente a shocks de política comercial, y que las empresas que coordinan estas dimensiones de manera transversal están mejor preparadas para convertir los aranceles en un catalizador de aprendizaje estratégico y crecimiento sostenible.

CAPÍTULO 3: Diseño Metodológico

3.1. Objetivos de la Investigación

La presente investigación adopta un enfoque principalmente cualitativo, orientado a comprender en profundidad los mecanismos de integración entre *Trade Marketing* y *Supply Chain Management* en empresas del sector *retail* y consumo masivo en la ciudad de Guayaquil. Desde la perspectiva de su alcance, el estudio se clasifica como exploratorio y descriptivo, dado que aborda un fenómeno poco desarrollado y busca caracterizar de manera sistemática las prácticas observadas en la realidad organizacional Saka et al. (2023).

Valorando la dificultad del hecho y los escasos datos sólidos, concretando la información hallada, este diseño exploratorio descriptiva se aproxima a la realidad con la identificación de variables claves. En consecuencia, este enfoque provisional especulativo me permite contar con modelos iniciales de las fusiones estratégicas funcionales, en tanto que el método descriptivo me permite la observancia detallada y disponer de un análisis sistemático característico del modelo de empresa que se ha podido evaluar, verificando datos reales sobre la situación interna en el análisis estratégico posterior.

3.1.1 Objetivo general. Analizar como incide la integración estratégica entre *Trade Marketing* y *Supply Chain Management* (Gestión de la Cadena de Suministro) en la eficiencia de operación para la rentabilidad sostenida de las empresas del sector *retail* y consumo masivo en Guayaquil, para el planteamiento de un modelo interfuncional alineado entre las decisiones comerciales y logística con una gestión de mejora.

A partir de la evidencia presentada por Luz y Sen (2026; 2024), puede sostenerse que la alineación entre la cadena de suministro y las funciones comerciales no debe entenderse únicamente como un mecanismo de eficiencia operativa, sino como una capacidad estratégica organizacional. Los estudios de nivel de servicio y la reducción de costo determinan el impacto que generaría la implementación de una estrategia interfuncional que facilite a las organizaciones mayor eficiencia y agilidad a la demanda del mercado. La articulación de funciones entre los departamentos de *Trade* y la cadena de suministro se consolida como un ventaja fundamental que se eleva para asegurar sostenibilidad financiera y competitividad operativa de alta exigencia, en un mercado de mayor demanda y alta sensibilidad al precio.

3.1.2. Objetivos específicos. Para dar el cumplimiento al objetivo general, establecemos los siguientes pasos, componentes detallados, con el fin de logra la meta, proponemos las siguientes acciones:

1. **Identificar** el estado de arte existente entre la integración de *Trade Marketing* y *Supply Chain* y su influencia en la eficiencia operativa y financiera de las empresas del sector.
2. **Diagnosticar** la alineación operativa y el nivel de las barreras comunicacional de las áreas, actualmente en las empresas del sector de consumo masivo en Guayaquil.
3. **Explorar** la relación entre los *KPIs* de *Supply Chain Mangemnet* (rotura de inventario) y ROI (Retorno de inversión).

La mención de los objetivos específicos sitúa un desarrollo de análisis posterior desde las prácticas de procesos y métodos identificados con la apreciación del impacto de los resultados y valores que se destacan por su desempeño como organización. De acuerdo con la investigación el principio fundamental con enfoque en la colaboración estratégica entre las áreas comercial y logística vallan alineados a la priorización de funciones colaborativas entre la creación y el cumplimiento de la demanda, lo que hace vital a la sostenibilidad financiera y

la competitividad a largo plazo (Chopra & Meindl, 2023).

De acuerdo con (Chopra & Meindl, 2023), la integración de las decisiones de marketing y de la cadena de suministro es un requisito para lograr ajuste estratégico entre la propuesta de valor al cliente y el diseño de la red logística, lo que impacta directamente en costo total y nivel de servicio.

3.2 Tipos de Investigación

La investigación se fundamenta en un paradigma cualitativo orientado a comprender en profundidad como se integra la gestión de *Trade Marketing* y *Supply Chain Management* en empresas del sector *retail* y consumo masivo en Guayaquil. Desde la perspectiva de su alcance, el estudio se clasifica como exploratorio y descriptivo, dado que aborda un fenómeno poco desarrollado en la literatura nacional y, al mismo tiempo, busca caracterizar de manera sistemática las practicas observadas en la realidad organizacional (Rose y otros, 2023).

3.2.1 Investigación exploratoria. El procedimiento para esta investigación es de tipo exploratoria, un enfoque amplio fundamentado en lo cualitativo. Estas variables de estudio como el *Trade Marketing* y *Supply Chain Managemnet* disponen de una alta experiencia teórica y práctica, sin embargo, este carácter exploratorio tiene relevancia en la necesidad de aclarar las dinámicas de integración penetrando en las estrategias y sus barreras en el contexto del *retail* en el sector. Se busca mediante el uso de entrevistas a profundidad los mecanismos para una comprensión descriptiva de todo el mecanismo que vincula las acciones en los puntos de venta con la eficiencia operativa logística, lo que permite el diseño edificado de un modelo a la realidad local Rose, S; et at.,(2023).

De acuerdo con (Rose y otros, 2023; Saunders y otros, 2023) Este tipo de investigación (exploratoria) La investigación en el campo de los negocios nuevos o desconocidos, no se limita. La herramienta más bien clarifica la solución de un problema, evalúa los fenómenos bajo una nueva generación de *insights* profundos sobre los desarrollos

complejos dentro de la organización.

3.2.2 Enfoque cualitativo. Mediante esta investigación con un planteamiento cualitativo, se centra en el entendimiento de las experiencias subjetivas que cada uno de los actores organizacionales conceden a los métodos, procesos de esta integración estratégica. Según (Denzin & Lincoln, 2018), desde esta perspectiva permite al investigador actuar como un observador de campo buscando interpretar los términos de todos los significados que los individuos aportan. El interés que se da en este estudio radica en apreciar la visión global de los gerentes sobre la sinergia en las acciones operativas, mucho más allá de la simple cuantificación de datos.

3.2.3 Tipo básica. Este análisis se clasifica como básica o pura y tiene como propósito principal la generación de conocimiento nuevo y la edificación de un sólido marco teórico referencial sobre cada una de las acciones ejecutadas sobre el

Trade Marketing y Supply Chain.

De acuerdo con (Saunders y otros, 2023) esta investigación básica es la pauta de expansión de fronteras para el conocimiento de una disciplina, accediendo al desarrollo de procesos y adaptar para su aplicación efectiva en las organizaciones del sector *retail* en Guayaquil.

3.2.4 Alcance exploratorio. Considerando que integración estratégica como un acontecimiento de análisis muestra carencias documentales específicamente en las empresas del consumo masivo en la ciudad de Guayaquil. De tal forma la investigación asume un alcance exploratorio. Es fundamental para la examinación de algún tema o problema investigativo poco estudiado (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres , 2020). Como objetivo esta identificar los factores, tendencias de éxitos en el lineamiento de las áreas, el cual nos ayudara a sentar bases para realizar investigaciones futuras, de índole experimental o

correlacional.

3.2.5 Diseño fenomenológico. Se ha escogido este modelo fenomenológico, el cual se enfoca en explorar, describir y comprender las experiencias de cada uno de los líderes seleccionados en relación con un fenómeno común: la integración estratégica.

"El diseño fenomenológico busca identificar la esencia de las experiencias humanas en torno a un fenómeno tal como es percibido por los sujetos de estudio" (Creswell & Poth, 2024).

El fenómeno de la presente investigación es la "Coordinación y lineamiento estratégico del Trade Marketing y Supply Chain" Con este estudio se busca la extracción de la sustancia de las experiencias vividas por los directores, gerentes de empresas como: Embotelladora de gaseosas líder en el mercado ecuatoriano y Laboratorio farmacéutico de cuidado personal líder en OTC y dermocosmética, para realizar análisis de eficiencia percibida, tomando en consideración conflictos los silos analizando cómo perciben la eficiencia, los conflictos entre silos y la construcción de rentabilidad desde esa materialidad cotidiana en el mercado guayaquileño.

3.2.6 Justificación de la investigación. La importancia de esta investigación se fundamenta en los próximos pilares estratégicos:

La optimización del ROI (retorno de Inversión): En el mercado de Guayaquil con lo competitivo que es, las acciones del *Trade Marketing* figuran una de las más grandes inversiones del presupuesto comercial. Este estudio pertinente justifica proponer un modelo que evita el desgaste del margen, el mismo que es causada por la ineficiencia operativa en la logística, garantizando que en los puntos de venta cada dólar invertido se respalda por la disponibilidad de un producto eficiente y real.

Retail local y la Resiliencia Operativa: Ante la demanda tan cambiante y las muchas

particularidades de la cadena de suministro en Ecuador, este estudio proporciona una hoja de ruta para que, este tipo de empresas de consumo masivo se direccionen y enfoquen hacia un patrón de planificación integrada (S&OP) y no solo se estanque en un modelo de silos. Esta regla no solo mejora la eficiencia, va fortaleciendo las capacidades de respuesta de marca como Arca Continental o Genommalab frente a esos hábitos de cambios precipitados de los consumidores.

Aporte Académico Profesional: La investigación ultima una grieta de información en la palabrería académica, donde los estudios son muchos sobre la logística, el marketing o la cadena de valor, todo por separado, el análisis complementario de la intersección estratégica es mínimo. Aquí se entrega una base rigurosa metodológicamente estricto, para aquellos profesionales que interpreten la gestión y ejecución en el sector *retail*

Desde una perspectiva gerencial y estratégica, la combinación de investigación exploratoria y descriptiva resulta adecuada para abordar fenómenos organizacionales complejos que todavía presentan vacíos de sistematización empírica, como es el caso de la integración entre *Trade Marketing* y *Supply Chain Management*. En este sentido sistemático permite identificar las relaciones y dimensiones relevantes del fenómeno, y, luego va describiendo de manera estructurada cómo mencionadas disciplina e interacciones se expresan en la práctica empresarial, generando evidencia útil para la toma de decisiones estratégicas (Weng Marc, 2025).

3.3 Métodos y Técnicas de Investigación

Para este estudio de investigación que se desarrollará bajo un método cualitativo y una definición de alcance y carácter interpretativo, este se aleja de la medición numérica, se centra en la comprensión, para lo cual nos permitirá entender, el complejo accionar de la interacción estratégica entre *Trade Marketing* y *Supply Chain*, desde la óptica de sus actores claves. Según (Flick, 2023), el enfoque idóneo para la exploración de ciertos métodos permite

acceder por parte del investigador a los datos cuantitativos de conocimiento expertos e interpretaciones subjetivas. Al aplicar este procedimiento en las empresas de *retail* en Guayaquil, buscamos decodificar lógicas estratégicas y las barreras culturales que imposibilitan la coordinación entre las disciplinas del canal de distribución y la operación en la cadena de suministro. La técnica de recolección de datos es la entrevista semiestructurada a profundidad, esta va aplicada a líderes y directivos de empresas referentes en el sector garantizando la captación de datos válidos en matices sobre rentabilidad y eficiencia, adicional facilitará el diálogo flexible y técnico que permite recopilar los *insights* críticos sobre la toma de decisiones, el uso de esas medidas cuantificables como los KPIs compartidos que evalúa el éxito y la rentabilidad por canal, garantiza que esa información obtenida disponga de profundidad necesaria para el diseño de integración estratégica y modelo válido para el mercado local.

3.4 Tipos de datos y fuentes de información

La profundidad de análisis sobre la integración estratégica entre *Trade Marketing* y *Supply Chain*, me aporta nivel de información que garantiza la investigación priorizando calidad acerca de la relevancia técnica con respecto a la cantidad.

3.4.1. Fuentes primarias. Se considera los datos de campo, que constituyen de la investigación el núcleo. De acuerdo con (Silverman, 2020), en las organizaciones la aplicación de la investigación cualitativa, la narración de experiencia son las fuentes primarias, estas permiten comprender la ejecución de los procesos en la acción.

- **Unidad central de estudio:** entrevistas obtenidas directamente de fuentes primarias (Gerentes, y Líderes de *Trade Marketing* y Operaciones) de empresas de renombre, realizando entrevistas con guion flexible.

- **Naturaleza del Dato:** Los datos son cualitativos, naturaleza perceptiva estratégica de recolección de datos van enfocado en las resoluciones de conflictos interdepartamental, en la toma de decisiones y la visión de rentabilidad desde el "frente de batalla" del *retail* en Guayaquil.

3.4.2. Fuentes secundarias. Los datos documentales son el marco de contraste y validación, funcionan de manera triangular en los hallazgos de campo. Estos son:

- **Registros Corporativos y Sectoriales:** Reportes analizados del mercado de consumo masivo y específicamente sector *retail* en Ecuador, aquí se incluyen datos de la Superintendencia de Compañías, para contextualizar el tamaño del mercado y salud financiera de la empresa.
- **Reportes de Consumo Especializadas:** La utilización de White Papers y el estudio de tendencias de consumo, por ejemplo, proveedores de investigación *NielsenIQ* o *Euromonitor*, describiendo la conducta del canal moderno y sobre todo los tradicionales en Guayaquil de los últimos 3 años.

En el mercado ecuatoriano se permite contextualizar por medios de datos secundarios un comportamiento real del *shopper* y la competitividad sobre cada una de las empresas de consumo masivo en Guayaquil. Los estudios basados en análisis de canales y paneles de hogares dan referencia de un entrono comercial, caracterizando una recomposición de formatos por una sensibilidad al precio en el mercado y la disponibilidad de los productos en el punto de ventas.

Una evidencia clara de que un problema por lo general cuesta dinero, podemos resaltar los cambios en compras FMCG - *Fast Moving Consumer Goods*, muestran esa presión del sell-out, las rotaciones y la competencia, es real y está afectando directamente a las ventas. Según la fuente (Kantar, 2025), analiza ese comportamiento de compra en America Latina. En

el 2024 – 2025 en los mercados de bienes y consumo de alta rotación (FMCG) tiene un crecimiento del 14.3% en LATAM, tomando en consideración que el promedio mundial es de 8%, es casi el doble del gasto, esto se debe en un contexto donde se genera presión inflacionaria y la competitividad de las marcas.

También se evidencia una erosión de lealtad en la marca y un mayor *switching* por parte de los *choppers*, ya que los reportes del 2025 que el 61% de las marcas conocidas fueron elegidas menos veces que en años anteriores.

Es importante saber que Kantar documenta el formato *DISCOUNTER*, este se consolida en el *retail* ecuatoriano como actor clave con impacto directo en Guayaquil. Este informe en el país reporta más de 650 sucursales como canales modernos con un peso estructural en la canasta de consumo masivo, presencia en 138 ciudades y de ellas solo en Gye se ubican 154, convirtiendo a la ciudad como núcleo de expansión de este formato. Un nueve de cada diez adquieren sus productos en estos canales generando un ticket promedio de USD 7 por visita, así mismo su compra por unidad son siete, esto implica un volumen significativo de rotación en las rotaciones de categorías de consumo masivo con una fuerte dependencia de planificación correcta de inventarios y la acción de ejecución en el punto de venta (Kantar b. , 2025; Kantar a. , 2023).

En resumen, la reinversión del consumo mediante los reportes Kantar, resaltan la presión inflacionaria y la recomposición de canales el shopper alinea su comportamiento durante la búsqueda de promociones, formatos de cambio en los empaques y sobre todo el reemplazo de las marcas líderes por otras opciones más económicas o a su vez marcas propias, por lo general se da en cada una de las categorías como azúcar, enlatados y lácteos. especialmente en categorías básicas como lácteos, azúcar y enlatados. Esta investigación se respalda en la evidencia dada en los mercados donde la elección de marcas es mucho más volátil y la tensión del poder de compra. La ineficiencia, cualquiera que esta sea en la

integración estratégica entre *Trade Marketing* y *Supply Chain* (reposiciones lentas, quiebres de stock, mala planificación en los surtidos) se traduce directamente en pérdidas de ventas y participación para estas empresas de consumo que operan en la ciudad.

- **Literatura Académica de Vanguardia:** Los artículos científicos como *papers* y libros técnicos certificados que aborden diseños de S&OP (*Sales and Operations Planning*) y rentabilidad en operatividad logística, sosteniendo la propuesta del modelo tenga un actualizado sustento teórico.

Para mostrar, como evidencia un caso avanzado de integración estratégica, tenemos: Unilever describe públicamente el diseño de un modelo en la cadena de suministro con métricas de servicio sobresaliente (Unilever, 2025). En este caso se explica como las inversiones en automatización y digitalización, así como, líneas de producción en el rediseño de empaques, da oportunidad a una pronta reacción en los picos de demanda, aumentando la capacidad de *picking* en un 50% en temporadas altas, lo cual genera anualmente un ahorro de más de un millón de dólares. El nivel de servicio es vital, señala que el nivel de servicio, este permite asegurar que el producto en tienda esté disponible, lo que ayuda incrementar el crecimiento en Unilever.

3.5 Definición de Estudio Tabla 2

Segmentación - Definición de población de estudio

Nivel de análisis	Descripción del Segmento	Magnitud Criterio
Mercado Objetivo	Número de empresas ecuatorianas registradas que presentaron balance 2024	141.241 empresas. Superintendencia de compañías
Mercado Local	Empresas de la prov. Del Guayas que presentaron balances financieros en la Superintendencia	53.228 empresas
Población Objetivo	Empresas de Guayaquil registradas, dedicadas al comercio y distribución de productos de consumo masivo	Empresas según clasificación sectorial. Compañías del comercio mayoristas de alimentos, bebidas y otros.
Muestra de Expertos para el estudio	Gerentes, de <i>Trade</i> y logística, empresas con operaciones en Gye. Informantes claves, expertos para entrevista a profundidad	Lideres estratégicos del sector. Sujeto tipo (muestreo intencional teórico) entrevista de 3 a 10 directivos.

Nota. La segmentación corresponde a variables de estudio, cuya definición es específica para la población de análisis.

La definición en cuanto a la población del siguiente estudio se fabrica a partir de los registros que disponen la (Supertintendencia de Compañías, 2026) empresas en Ecuador en cierre 2024. Al nivel general, el mercado objetivo se constituye por 141.241 empresas, las mismas que han presentado informes financieros en el país. De las cuales tenemos un total de 53.228 que se encuentran en registradas con domicilio en Guayaquil Provincia del Guayas. En este universo a nivel provincia, la población objetiva se va delimitando a estas empresas cuya actividad es la distribución y el comercio al por mayor de productos de consumo masivo y efectuaron la presentación de sus balances financieros en el año 202, La unidad de análisis de las organizaciones de este segmento con operatividad en la ciudad de Guayaquil, clasificadas en el ranking como empresas líderes según la información de la Superintendencia de compañías. Par concluir la población de estudio a nivel de informantes la integran gerentes, directores de Trade Marketing y la cane de suministro como el Supply Chain de dichas empresas.

3.6 Determinación del Tamaño de la Muestra

La muestra intencional se determina y corresponde a 3 directivos de organizaciones, seleccionados deliberadamente, estos cumplen un rol más que estratégicos en las empresas de estudios. Para este análisis la muestra quedo compuesta por 3 directores de empresas de consumo masivo con operatividad en la ciudad de Guayaquil y que tienen participación de forma directa en la toma de decisiones que están relacionadas con ese conjunto de acciones y estrategias que se enfocan en los puntos de venta, así como la gestión en la cadena de suministro.

3.7 Estructura de los instrumentos de recolección de datos

En esta fase de campo se diseñó un instrumento que responde a la naturaleza cualitativa y este modelo fenomenológico que guía las experiencias vividas.

3.7.1. Definición del instrumento. Se ha seleccionado un guion de entrevistas semiestructurado a profundidad como herramienta fundamental. Según (Flick, 2023), este instrumento mantiene un eje temático que me permite captar la esencia y las experiencias vividas del entrevistado se otorga la flexibilidad necesaria para que el experto penetre esos aspectos críticos de su realidad operativa que no fueron previstos inicialmente. Este guion no tiene el funcionamiento como los cuestionarios rígidos, sino como una guía trivial buscando información en torno a este fenómeno de la integración estratégica.

3.7.2. Dimensiones y ejes temático. La entrevista se estructuro en base a una matriz consistente, en la cual se agrupo dimensiones claves a la interrogante que permita desglosar el estudio.

- La planificación como dimensión estratégica. Nos va a ayudar a explorar la alineación de objetivos y esa gobernanza entre las áreas de *Trade Marketing* y *Supply Chain* (Procesos S&OP).
- La ejecución como dimensión operativa. Permite analizar la fluidez de la comunicación y el uso tecnológico y la visualización de la gestión de datos en tiempo real.
-
- La rentabilidad como dimensión financiera. Indaga el impacto y sincronización en el retorno de inversión (ROI), el *cost-to-server* y el margen neto.

3.7.3. Validación del instrumento. Continuando con el rigor protocolario intelectual académico, la herramienta ha sido sometida a su validación por entendimiento de expertos. Siguiendo los protocolos de rigor académico, el instrumento fue sometido a una validación

por juicio de expertos. Este desarrollo afianza lo que poseen las interrogantes:

- La capacidad para extraer las narrativas profundas en la corporativa superficial.
- Alineación directa pertinente con los objetivos específicos.
- Lenguaje claro y técnico adecuado al perfil gerencial de las organizaciones.

3.7.4. Guion de entrevista. A continuación, se detalla el esquema (guion estructurado) para los líderes estratégicos de corporaciones como empresas líderes en bebidas carbonatada en Ecuador y un Laboratorio líder en OTC y dermocosmética, el instrumento va sistematizado en componentes conceptuales:

Sincronización de Objetivos (S&OP): ¿Cómo logra la organización que el pronóstico de demanda de *Trade Marketing* no se convierta en un "cuello de botella" logístico, y bajo qué criterios se reconcilian los objetivos de volumen con los de optimización de inventarios?

Visibilidad y Data-Driven: ¿De qué manera la visibilidad del "Sell-Out" en tiempo real redefine hoy su planificación de suministro, y qué tan elástica es su cadena para reaccionar a una ejecución de Trade Marketing que supera las expectativas iniciales?

Costo de Servir (Cost-to-serve): ¿Cómo cuantifican el impacto financiero de una falta de sincronización (quiebres de stock o excesos) sobre el margen neto de las categorías clave, y quién asume la responsabilidad de esas ineficiencias en su modelo actual?

Gestión de la Controversia: ¿Cuál ha sido el desafío más crítico al intentar alinear la "promesa comercial" con la "capacidad de entrega" real, y qué cambios estructurales han implementado para evitar que operen como silos independientes?

Modelo de Rentabilidad Sostenida: ¿Cómo visualiza que la integración total de estas áreas transformará el ROI de sus actividades de *Trade Marketing* en el futuro, y qué KPI considera que es el "puente" definitivo para garantizar dicha rentabilidad?

CAPÍTULO 4: Análisis de los Resultados de la Investigación

Como parte de la investigación en este proyecto, en cada una de las áreas estratégicas a la que se ha tenido acceso, se presentan resultados de análisis cualitativo basado en las entrevistas hechas a expertos en las áreas responsables de gestiones en canales de distribución como el *TRADE MARKETING* y la gestión de operaciones logísticas y abastecimiento *SUPPLY CHAINMANAGEMENTNET*.

4.1 Resultados Matriz de Hallazgo

El estudio se centra en la identificación de mecanismos que permitan optimizar la eficiencia operativa en el sector *retail*. Aquí se describe la presentación de una matriz construida a partir de entrevistas en investigación cualitativa a participantes nivel expertos con responsabilidad organizacional.

Tabla 3

Matriz de resultado, análisis de datos

PREGUNTA	INTERVENCIÓN	EVIDENCIA
Sincronización de Objetivos 1. ¿Cómo logra la organización que el pronóstico de demanda de Trade Marketing no se convierta en un 'cuello de botella' logístico, y bajo qué criterios de prioridad se reconcilian los objetivos de volumen de ventas con los de optimización de inventarios?	A) Primero empezar aclarando que la demanda no solo se da por el <i>trade marketing</i> , la demanda es el resultado de varias aristas como portafolio correcto para el canal de distribución, el punto de precio adecuado a la categoría, la competencia y la comunicación completa de una marca o producto. Cuando hablamos de <i>trade marketing</i> estamos refiriéndonos al comportamiento del consumidor en su decisión de compra que lo impulsa, motiva a	La priorización se alinea mediante el consenso de demanda. La decisión final se toma ponderando nivel de servicio y rentabilidad.

PREGUNTA	INTERVENCIÓN	EVIDENCIA
	ejecutar la compra. Esto se traduce en muchos casos a la rotación o el sellout, sin embargo, estas pueden ser incrementales siempre y cuando todos los factores se mantengan con un buena ejecución. La definición del objetivo de volumen de ventas se responsabiliza el área de <i>marketing</i> (jefes o gerentes de marca) y por lo general se ejecutan con proyecciones trimestrales, semestrales o incluso anuales en base a la data histórica del periodo previo más el incremental que se espera con las estrategias que se lo ejecuten para el periodo actual.	
	B) Actualmente contamos con un proceso de S&OP basado en demanda colaborada. La priorización se alinea	La priorización se alinea mediante el Consenso de Demanda, ponderando el nivel de servicio y la rentabilidad.

PREGUNTA	INTERVENCIÓN	EVIDENCIA
	mediante el Consenso de Demanda: cuando <i>Trade Marketing</i> proyecta un volumen agresivo debido a una promoción de temporada, el área de planificación evalúa la capacidad de línea, y la decisión final se toma ponderando el nivel de servicio y la rentabilidad. C) En un mercado tan dinámico como Ecuador, donde la presión promocional es constante, la clave está en tener un proceso de S&OP realmente integrado, no solo declarativo. Desde el lado comercial, nosotros no construimos el pronóstico únicamente con históricos, sino con una combinación de: planes de <i>Trade Marketing</i>, <i>Input</i> del equipo de ventas por canal, Comportamiento del cliente (<i>sell-out</i> real).	Trabajamos con escenarios de demanda lo que permite a <i>Supply</i> anticipar capacidades.

PREGUNTA	INTERVENCIÓN	EVIDENCIA
	Para evitar que esto se convierta en un cuello de botella logístico, trabajamos con escenarios de demanda (base, optimista y agresivo), lo que permite a <i>Supply</i> anticipar capacidades.	
Visibilidad de Data 2. ¿De qué manera la visibilidad del 'Sell-Out' en tiempo real en el punto de venta redefine hoy su planificación de suministro, y qué tan elástica es su cadena de suministro para reaccionar a una ejecución de <i>Trade Marketing</i> que supera las expectativas de venta iniciales?	A) Al hablar de la ejecución, se toma en cuenta el espacio en percha y planogramas (ubicación, tamaño, adyacencias), cuando tenemos información en vivo nos ayuda a identificar los problemas y solucionarlos lo antes posible a nivel de abastecimiento de producto en el punto de venta. Cuando la rotación supera lo esperado, por lo general tenemos un inventario de seguridad que nos permite reaccionar ante esa demanda y a su vez se	Cuando tenemos información en vivo nos ayuda a identificar los problemas y solucionarlos lo antes posible.

PREGUNTA	INTERVENCIÓN	EVIDENCIA
	generan con el equipo de operaciones nuevos pedidos de importaciones o de fabricación a las maquilas nacionales dependiendo del producto. B) Mantenemos una comunicación constante mediante un sistema en la nube y canales móviles, lo que permite que todas las novedades se comuniquen en tiempo real. Desde logística operamos con dos modelos de abastecimiento: Abastecimiento UNO y Abastecimiento DOS.El nivel A1 es responsable de mantener los días de inventario en los centros de distribución, de acuerdo con la política ABC. C) Hoy, el <i>game changer</i> no es el ERP, es el <i>sell-out</i> en tiempo real. En	Sistema en la nube y canales móviles... permite que todas las novedades se comuniquen en tiempo real.

PREGUNTA	INTERVENCIÓN	EVIDENCIA
	nuestro caso, la visibilidad de rotación en punto de venta nos permite: Ajustar reposiciones de manera mucho más dinámica, identificar quiebres antes de que escalen, redirigir inventario hacia clientes o zonas de mayor tracción. De acuerdo con la elasticidad de la cadena se ha trabajado en los <i>buffers</i> estratégicos de inventarios, mayor frecuencia de reposición. Así mismo, tenemos una comunicación abierta con el área de <i>supply</i> en una reunión de 1 hora todas realizando los ajustes necesarios. Cuando una acción de Trade supera expectativas, la reacción no puede ser semanal, tiene que ser casi inmediata por eso la integración operativa es crítica.	Hoy, el game changer no es el ERP, es el sell-out en tiempo real.

PREGUNTA	INTERVENCIÓN	EVIDENCIA
Impacto en el <i>Cost.to-Serve</i> 3. ¿Cómo cuantifican el impacto financiero que tiene una falta de sincronización (como quiebres de <i>stock</i> o excesos de inventario) sobre el margen neto de las categorías clave, y quién asume la responsabilidad financiera de esas ineficiencias en su modelo actual?	A) El responsable de los resultados y seguimiento de los objetivos financieros es el <i>Controller</i> o Gerente de finanzas de la empresa, su rol es importante ya que se trabaja en sinergia con las áreas comerciales y de marketing para establecer puntos medios sobre las actividades y decisiones a tomar que no conlleven impactos fuertes en el estado de resultados de la empresa. Por otro lado, el responsable del inventario es el área de operaciones/logística quien ejecuta el proceso de inicio a fin en cuanto a las existencias, adicional es primordial destacar que la planificación y proyección se debería realizar en conjunto con las áreas comerciales y de <i>marketing</i> para así tener la visibilidad de las necesidades de inventario	El responsable de los resultados... es el <i>Controller</i>... trabaja en sinergia con las áreas comerciales y de marketing.

PREGUNTA	INTERVENCIÓN	EVIDENCIA
	y también alertas que se puedan presentar para tomar las respectivas medidas correctivas o de contingencias.	
	B) El costo de servir se cuantifica mediante el indicador de Ventas Perdidas. Un quiebre de <i>stock</i> en el producto A es considerado inaceptable. Actualmente, la responsabilidad de evitar esta situación recae en logística.	El costo de servir se cuantifica mediante el indicador de Ventas perdidas.
	C) Nosotros medimos el impacto directamente en tres frentes, como el quiebre de <i>stock</i> , pérdida de venta más impacto en relación con el cliente. Sobre inventario el capital inmovilizado más los riesgos de vencimiento, esto lo llevamos a indicadores de margen neto por categoría, rotación de inventario y ROI de	Promovemos accountability transversal a todas las áreas de la organización enfocado siempre el cliente.

PREGUNTA	INTERVENCIÓN	EVIDENCIA
	actividades de <i>trade</i> . Pero al final, el resultado es del negocio, no de un área. Por eso, promovemos <i>accountability</i> transversal a todas las áreas de la organización enfocado siempre el cliente.	
Gestión Operativa 4. ¿Cuál ha sido el desafío más crítico al intentar alinear la 'promesa comercial' hecha al <i>retailer</i> con la 'capacidad de entrega' real de la planta o bodega, y que cambios estructurales han implementado para evitar que el Trade y Supply Chain operen con silos independientes?	A) Probablemente aceptar la capacidad de mi operación logística, a su vez proponer cosas que estén dentro de ese rango, que sean medibles y ejecutables por los dos lados. Muchas veces pueden existir desfases entre la ejecución en el punto de venta versus el abastecimiento de los productos, hemos implementado rutinas internas para conocer los cronogramas semanales de liberación de inventario, así como la frecuencia de abastecimiento a los	Aceptar la capacidad de mi operación logística... proponer cosas que estén dentro de ese rango.

PREGUNTA	INTERVENCIÓN	EVIDENCIA
	clientes y en línea a ello planificar las rutas del equipo de mercaderismo. B) La integración total de los procesos mejora el ROI al reducir devoluciones, <i>stock</i> obsoleto y ventas perdidas. La rentabilidad sostenida se logra a través de la excelencia operativa, el análisis continuo de oportunidades para incrementar la rentabilidad y la gestión activa de un portafolio actualizado según las nuevas necesidades del mercado. C) Uno de los mayores desafíos ha sido alinear promociones agresivas con disponibilidad real de producto, especialmente en lanzamientos o importaciones con lead times largos. Hemos tenido casos donde la	La integración total de los procesos mejora el ROI al reducir devoluciones, <i>stock</i> obsoleto y ventas perdidas. Definimos un proceso de validación obligatoria de

PREGUNTA	INTERVENCIÓN	EVIDENCIA
	demanda generada superó la capacidad antes de aprobar capacidad de reposición, promociones. afectando el nivel de servicio. Se realizo estructuralmente una implementación para reuniones formales de S&OP mensuales con seguimiento semanal, también se alinearon al <i>Trade Marketing</i> con restricciones reales de <i>Supply</i> antes de lanzar campañas y así definir un proceso de validación obligatoria de capacidad antes de aprobar promociones, con la clave de integrar KPIs compartidos entre áreas. A) Desde mi perspectiva el trade se construye con fundamentales (disponibilidad y distribución de productos y ejecución), cuando estos se han robustecido y tenemos un control y alcance importante, es	
Modelo de Rentabilidad 5. ¿Como visualiza que la integración total de estas áreas podría		Construir marcas que no sean volátiles a la guerra de precios... sino que su

PREGUNTA	INTERVENCIÓN	EVIDENCIA
transformar el ROI de sus actividades de Trade Marketing, y que indicador (KPI) considera que es el puente definitivo para garantizar un rentabilidad que no dependa solo de promociones de precio?	donde entran las demás acciones como la extra-visibilidad, actividades promocionales, actividades BTL (impulso, degustaciones, muestreo, etc.). Con esto se busca construir marcas que no sean volátiles a la guerra de precios del mercado ecuatoriano, sino que su valor de marca prevalezca en sus acciones para el consumidor. El ROI es un cálculo primordial para cada una de las actividades a desarrollar nos ayuda a identificar la inversión, el resultado de la venta y así la eficiencia de estas, por eso es importante incluirlo en el pre y post a una actividad. B) La unificación de <i>Trade Marketing</i> con las áreas comerciales, <i>marketing</i> y el <i>supply</i>	valor de marca prevalezca.

PREGUNTA	INTERVENCIÓN	EVIDENCIA
	<i>chain</i> mejora la ejecución en los puntos de ventas, ayuda cambiando la lógica del ROI, gastos de promociones a las inversiones comerciales y el valor de marca sostenido. Este retorno deja de medirse solo por el levantamiento de las promociones y se van evaluando por incremental, se van fijando reglas del juego como esos mínimos de márgenes, límites de descuentos y los diseños de planes con los clientes. C) El futuro del <i>retail</i> no puede depender únicamente de promociones de precio. Eso destruye valor. La integración total entre <i>Trade</i> y <i>Supply</i> permite optimizar inversión.	Ayuda cambiando la lógica del ROI, gastos de promociones a las inversiones comerciales. El KPI clave —el verdadero puente— es: Sell-out rentable por punto de venta.

Nota. La tabla de elaboración propia, representa hallazgos obtenidos mediante entrevistas a profundidad que se realizó, respuestas y evidencias de los entrevistados.

4.2 Análisis de los Resultados de la Investigación Cualitativa

Dentro de este análisis global de la matriz de hallazgo resume desde un punto de vista de los especialistas entrevistados, examinando la gestión estratégica entre *Trade Marketing* y *Supply Chain Management* convierte la eficiencia operativa y la rentabilidad en el sector *retail*.

A continuación, se detalla el aporte de los participantes para cada eje temático del estudio:

La coincidencia de la agresividad comercial y la capacidad operativa de la logística se obtiene de acuerdo con el proceso de S&OP (*Sales and Operations Planning*), es más colaborativo y no necesariamente declarativo.

Dentro de este consenso de demanda se puede mencionar que los entrevistados concuerdan en que la predicción no se puede basar en resultados pasados del histórico como medida. La integración de un plan promocional para motivar el *imput* de ventas por cada uno de los canales y el real comportamiento de los clientes en el *sell-out*.

Para evitar el cuello de botella se realiza un trabajo base, optimo y agresivo dentro de cada gestión de los escenarios, permitiendo que la gestión de operaciones (*Supply Chain*) anticipe la suficiencia. La decisión final se pondera la capacidad del nivel de servicio equilibrando los costos frente a la rentabilidad, se prioriza la alta rotación de productos, los autoservicios y mayoristas claves como clientes estratégicos. Aquí podemos destacar los muchos factores de la demanda, cuando se trata de un portafolios correcto enfatizando, comunicación completa, precio adecuado. El *Trade Marketing* impulsa la decisión de compra, esta que se convierte en una alternancia progresiva.

De acuerdo con la visibilidad y la toma de decisiones basados en datos de información en tiempo real, podemos identificar el *game changer*, como va superando la actualidad y

superando la relevancia en las plataformas tradicionales de sistemas ERP.

Para destacar la agilidad operativa mediante el *sell-out*, el cual permite detectar los quiebres de stock antes de que escalen y así ajustar las reposiciones de manera dinámica e ir redirigiendo el inventario hacia zonas con mayor tracción. Así mismo podemos distinguir la elasticidad de la cadena mediante el uso de *fuffers* estratégicos en el inventario, de tal forma que aumente la capacidad de frecuencia en la reposición para clientes de volúmenes altos. Si las expectativas de las demandas son superadas, se activan inventarios de seguridad y a la vez las fabricaciones nacionales o importaciones mediante coordinación.

En cuanto a la integración se ve apoyada en la comunicación disponible en la nube y que es alimentada por medio de canales móviles para informar y transmitir novedades en tiempo real, se opera el abastecimiento bajo modelo comunicación en la nube que mantiene los días de inventario de acuerdo con las categorías, según su importancia, valor o rotación, con la metodología ABC.

De acuerdo con lo señalado por los participantes, y que cuantifican como un indicador critico es la falta de sincronización, este tiene impacto financiero directo y afecta al Cost-to-Server:

Se miden en las ventas perdidas, especialmente en aquellos SKU, que por características llegan a tener un desproporcionado costo en el valor de mercado, aquí el capital bloqueado por un exceso de stock, excedentes de existencias que corren riesgo de caducidad y un desgaste en el margen por un impulso promocional mal ejecutado. Se toma en consideración la *Accountability* transversal que en la actualidad las organizaciones acogen para equilibrar la responsabilidad que tienen los cada uno de los departamentos, históricamente caía la culpabilidad sobre el área de logística, ahora se fomenta el compromiso y el modelo donde *Trade Marketing* asuma y garantice su planificación, *Supply Chain* se responsabilice por su eficiencia en la logística y finanzas a través de *Controller* de gestión, así evitan impactos en el

estado de resultados.

Mencionando a la gestión operativa, uno de los desafíos críticos que se reporta tiene que ver con la alineación de la promesa comercial y la real capacidad de entrega, de esta forma evitan y se elimina la operación de las áreas sea aislada. La confirmación de competencia rompe los silos, implementan procesos obligatorios y validos de suficiencia y talento para la aprobación del desarrollo de las promociones. Lo que se menciona básicamente es que el *Trade* no puede planificar sin *Supply*, e inversamente.

En los procesos internos y como prácticas, se estableció reuniones de formalidad S&OP mensuales a las cuales se les da semanalmente seguimiento de una hora, de tal modo que se pueda medir el cumplimiento del pronóstico. Adicional se menciona la creación de un cronograma donde se puede liberar el inventario y el equipo de mercadistas realice su cobertura mediante una sincronización de rutas con la frecuencia de abastecimiento real. La evidencia menciona que el *Trade Marketing* y la gestión en la cadena de suministro (*Supply Chain*) como integración estratégica nos lleva hacia un modelo sostenido de rentabilidad, es indudable, considerando que el ROI deja de estar condicionado a los descuentos agresivos y así fundamentar la calidad en la ejecución y el bienestar financiero de las marcas. De acuerdo con este enfoque las promociones no tienen que ser puro gasto táctico, este debe concebirse como una inversión comercial y ser evaluadas por el incremento en su contribución al margen y según las normas claras de rentabilidad mínima y los descuentos limitados. Así se destaca el desplazamiento hacia la construcción de marcas que estén en lo más mínimo expuestas a esa guerra de precios en los canales, apalancando su valor en una presencia diferenciada en cada uno de los puntos de ventas. En este esquema el KPI, va articulando las acciones de ejecución y finanzas vendría a ser el *sell-out* beneficioso en rentabilidad por punto de venta conectando la rotación y la disponibilidad junto al margen neto, se transforma en un parámetro medible garantizando el crecimiento del volumen

alineada a una rentabilidad sostenible.

4.3 Propuesta

En este apartado se han presentado e interpretado los resultados obtenidos a partir de las entrevistas en profundidad, organizados en torno a las categorías emergentes sobre la integración entre Trade Marketing y la gestión de la cadena de suministro. De esta manera, el análisis del punto 4.1 se complementa con una visión sintética de los principales patrones identificados para lo cual se detalla la propuesta a presentar el mismo que es aplicable y viable para las organizaciones interesadas en acoger lo mencionado.

4.3.1 Sincronización de la Cadena de Valor. Iniciativa Estratégica: Sector *Retail* y Consumo Masivo en Guayaquil

4.3.2 Fundamento. Las desarticulaciones existentes en las organizaciones entre gestiones en canales de distribución como el *TRADE MARKETING* y la gestión de operaciones logísticas y abastecimiento *SUPPLY CHAINMANAGEMENT*, responden netamente a las operaciones y ejecuciones que se dan de manera aislada entre los departamentos de ventas, producción y logística, sin coordinación mucho menos en compartir, cada una de estas áreas va optimizando sus propios indicadores, desatendiendo por completo el impacto que genera en la rentabilidad. Este modelo que propongo como la estrategia de sincronización de la cadena de valor, resuelve que la competitividad reside en la claridad y velocidad de la información compartida ya que es fundamental alinear la oferta con la demanda garantizando la calidad y el volumen correctos de producto.

De acuerdo con (Ivanov & Dolgui, 2022), La dinámica estructural y la resiliencia y rentabilidad de las cadenas modernas resulta tanto de acciones de rediseños planificados, así como de la capacidad de integrar la señal de demanda del mercado con la flexibilidad logística

operativa en tiempo real, teniendo la capacidad de ajuste en la cadena de suministro.

4.3.3 Objetivo de la Propuesta. Implementar un conjunto de prácticas y herramientas diseñadas para alinear gestiones dependientes entre flujos múltiples como un marco de Sincronización Transversal de Valor, enfoca estratégicamente la integración de principios y competencias, la eliminación de silos departamentales, optimizando la eficiencia y genera ventaja competitiva y rentabilidad sostenida mediante objetivos alineados.

4.3.4 Objetivos Específicos. Estos se van a centrar en demanada, visibilidad y eficiencia, como:

1. Mediante la creación de células, establecer una sincronización que unifique la toma de decisiones sobre el inventario y la ejecución comercial mediante un proceso automático que conecta el stock físico con los demás canales.
2. Diseñar un sistema de visibilidad, implementando una plataforma de tecnología única, integrando datos de ventas reales y así reducir el *Out-of-stock* mediante los datos compartidos de *sell-out*
3. Mejorar el proceso estratégico para analizar los costos logísticos y operativos, optimizando la rentabilidad financiera reduciendo el *cost-to-serve* y el aumento del ROI mediante las campañas promocionales.

4.3.5 Pilar estratégico de sincronización de la cadena de valor. Mediante estos pilares se busca alinear las actividades que tal forma que nos permita reducir costos y mejorar la agilidad operativa y competitiva para aumento de rentabilidad.

- **Gobernanzas y S&OP (Sales and Operations Palnning).**

Un proceso de garantía para que el S&OP, no quede en una reunión mensual, sino como un sistema organizado para:

Las responsabilidades y roles claros para quienes preparan datos, equipos integrados para evitar silos y con autoridad de asegurar que las operaciones comerciales, logísticas se alineen a los objetivos.

Seguimientos y control de métricas KPIs para evaluar efectividad evitando por lado de Trade Marketing un exceso de inventario y por *Supply Chain* un quiebre de *stock* en percha.

- **Sincronización, Tecnología y Comunicación.**

Implementar un sistema soportado por tecnología y comunicación, integramos a la empresa y clientes, conexión directa entre la preventa y los centros de distribución con el fin de una respuesta rápida a la demanda y así mejorar la eficiencia.

Indicadores críticos de medición y alerta predictivas fundamentales de información al área de *trade* para el lanzamiento de campañas publicitarias, aplicando *Fill Rate* en la capacidad logística.

- **Optimización Financiera**

Alinear la planeación financiera con la cadena de suministro evitando exceso de inventario y falta de liquidez. Asegurar presupuestos por áreas, que se activen dentro del lineamiento de procesos maximizando el ROI, *Trade* se activa si *Supply Chain* garantice disponibilidad, evitando costes innecesarios y desperdicios publicitarios en perchas vacías, elevando el margen de beneficios.

La propuesta que presentamos es altamente viable y aplicable en empresas de consumo y *retail* ya que comunica y sustenta las perspectivas mediante este documento un proceso solido que define acciones de mejora, importante tomar en consideración ya que no se requiere fuerte inversión en infraestructura, más bien una reingeniería de procesos y una organización de cultura de enfoque para rediseño del flujo operativo, mejorando drásticas en eficiencia y costo.

Dirigido a la Alta Gerencia, gerentes operativos que buscan visibilidad de resultados, eficiencia estratégica para la optimización de procesos y elevar los estándares de calidad.

CONCLUSIONES

Mediante el análisis de influencia se concluye que la efectividad de la integración estratégica entre estas disciplinas como *Trade Marketing* y *Supply Chain*, forma modelos determinantes que actúan como un gran catalizador en la eficiencia operativa, es un núcleo de eficacia organizacional. Dentro de la lectura científica se valida que la fusión estratégica mitiga la volatilidad del mercado, impactando directamente en la optimización rentable empresarial.

Dentro del diagnóstico se evidencia que, si bien es cierto las áreas de *Trade* y *Supla* han evolucionado, existen brechas críticas en la unificación de criterios generando silos departamentales, limitando el aprovechamiento de las herramientas, concluyo que lo definitivo de las operaciones es el uso compartido de indicadores como los *KPIs* para el progreso de la tasa de cumplimiento (Fill Rate), considerar un flujo de procesos desalineados impacta las acciones impulsadas.

Un fortalecimiento interfuncional mitiga quiebres de stock, anula impactos negativos, se concluye que el modelo de sincronización en la cadena de valor como herramienta de gestión es muy importante para la articulación y el fortalecimiento de consolidación de acciones en empresas de este sector, transformando en una rentabilidad tangible la capacidad logística y los márgenes neto de la organización.

RECOMENDACIONES

Se concluye en recomendar a las organizaciones como factor determinante una reingeniería a la interna de cada uno de los procesos, están fundamentado en los hallazgos de la investigación. Importante que los líderes organizacionales enfoquen una visión de cultura compartida, para mejoras operativas reduciendo las barreras departamentales de silos. Dentro del entorno empresarial se recomienda el acogimiento de indicadores de métricas interconectados tanto para las áreas *Trade Marketing* y *Supply Chain*, es fundamental para la toma de decisiones basadas en datos tales como el *Fill Rate* y el *Cost-to-Server*, cruciales para garantizar rentabilidad y satisfacción del cliente y a su vez las acciones operativas no evaluaran de manera fragmentada.

Se sugiere como acción la implementación de equipo multifuncionales de trabajo colaborativo perfectamente estructurado que permita fortalecer la asignación de recursos por áreas mediante la sincronización para la visualización de ese conjunto de habilidades de la cadena de suministro, consintiendo cada actividad en eficiencia.

REFERENCIAS

- Aggarwal , K., Prasad, V., & Yadav, I. (2024). Investigación Operacional . *Revista UHC*, 41(6).
<https://doi.org/https://revistas.uh.cu/invoperacional/article/view/9417>
- Arvis, J. (2023). *Connecting to Compete: Logistics Competitiveness in the Global Economy*. World Bank Publications. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1919-4>
- Castillo , M., & Rivera , J. (2022). Alineación de la cadena de suministro y finanzas: Un modelo de rentabilidad. *Revista Iberoamericana de Logística y Comercio*, 15(1), 88 - 104.
- Chopra , S., & Meindl, P. (2023). *Strategy, planning, and operation*. Pearson.
<https://doi.org/https://studentebookhub.com/wp-content/uploads/2024/preview/9780134731889.pdf>
- Chopra, S. (2023). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson .
- Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson .
- Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson .
- Christopher, M. (2023). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson . DCF Modeling.
 (Noviembre de 2025). *Unilever PLC* .
<https://www.dcfmodeling.com/products/ul-swot-analysis>
- Dhongde, A., & Nanda, A. (2024). Supply Chain Agility in FMCG: How Predictive Analytics Shapes Distribution and Production Operations. *Nanotechnology Perceptions*, 20(7). <https://doi.org/https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20i7.3791>
- Dolgui, A., Queiroz, M. M., Ivanov, D., & Fosso Wamba, S. (2023). Supply chain resilience and digitalization: A multi-theory lens for research and practice. *Internacional Journal of Information Management*, 70, 10- 26 - 36.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102636>
- Ecuador, C. L. (2023). *Estado de la Logística en Ecuador: Desafíos y Oportunidades*. Cluster Logístico.
- Ecuador, Clúster Logístico. (2023). *Resultados Encuesta Nacional de Logística Ecuador 2023*.
<https://clusterlogistico.ec/wp-content/uploads/2023/12/2023-12-11-Resultados-ENL-EC-2023.pdf>.

- Ecuador, F. (2024). *El auge de la logística y el e-commerce en Ecuador*. Forbes.com.ec. <https://www.forbes.com.ec/negocios/retail-digital-ia-pagos-flexibles-comercio-unificado-como-claves-transformar-negocios-america-latina-n69744>
- Evans , E. (2025). *Strategic Execution*. Publifye AS. https://doi.org/https://books.google.com.ec/books/about/Strategic_Execution.html?id=S19JEQAAQBAJ&redir_esc=y
- Favorita, Corporación. (2023). *Cadena de valor y mejora continua*. <https://www.corporacionfavorita.com/>
- FEMSA, C.-C. (2025). *Informe Integrado 2024: Future Ready* . <https://coca-colafemsa.com/inversionistas/reportes-y-resultados/>.
- Flick, U. (2023). *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE. https://doi.org/https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/erziehungswissenschaft/arbeitsbereiche/qualitative_sozial_bildungsforschung/team/uflick/index.html
- FORBES , E. (2024). *El auge de la logística y el e-commerce en Ecuador*. Forbes.com.ec. <https://www.forbes.com.ec/negocios/estas-son-ocho-ultimas-tendencias-logistica-e-commerce-n41166>
- Forbes, E. (2024). <https://www.forbes.com.ec/macroeconomia/que-esta-pasando-sector-logistico-ecuador-n50416>
- Forbes, E. (2024). ¿Qué está pasando en el sector logístico en Ecuador? *Forbes* , 11. <https://doi.org/https://www.forbes.com.ec/macroeconomia/que-esta-pasando-sector-logistico-ecuador-n50416>
- Forbes, E. (2026). *Las ventas en 2025 crecieron 8,2 % y llegaron a US\$ 265.000 millones, según el SRI*. <https://doi.org/https://www.forbes.com.ec/money/las-ventas-2025-crecieron-82-llegaron-us-265000-millones-sri-n84797>
- Forum, W. E. (2023). *The Future of Global Value Chains*. WEF Publications. <https://doi.org/https://initiatives.weforum.org/navigating-global-value-chain-disruption/static-insights>
- GS1 Ecuador. (2023). *Estándares GS1 para la administración eficiente de la cadena de distribución*. <https://gs1ec.org/contenido/>
- Hass, J. (2025). *Beyond the price tag: Unveiling the hidden impacts of tariffs on businesses and consumer behavior* Honorstheisis, EasternKentuckyUniversity. https://encompass.eku.edu/honors_theses/1113.
- Heesen , B. (2024). *Effective Strategy Execution*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/https://www.springerprofessional.de/en/effective-strategy->

execution/26940160

- Hernandez Sampieri , R., & Mendoza Torres , C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill, inc.
<https://doi.org/https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/s/biblioteca-digital/ark:/25654/2140#?c=0&m=0&s=0&cv=0> Industriq, E. (13 de ENERO de 2026). *ELISA INDUSTRIQ*.
<https://www.elisaindustriq.com/resources/blog/trends-in-supply-chain-management>
- Internas, S. d. (2025). *Reporte de ventas y recaudación sectorial 2024-2025*. Ivanov, D., & Dolgui, A. (2022). *Supply Chain Analytics*. Springer . <https://doi.org/10.1007/978-3-030-81861-6>
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2024). Resilience and integration in global supply chains. *Resilience and integration in global supply chains*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102636>
- Ivanov, D., Tsioulaniadis, A., & Schonberger, J. (2025). *Gestión global de la cadena de suministro y las operaciones*. Springer Nature.
https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-031-95859-5_16
- Kantar , a. (2023). *Comportamiento del consumidor ecuatoriano: realidades y oportunidades*. Kantar.
- Kantar , b. (2025). *El Discounter en Ecuador: La nueva fuerza que está reconfigurando el retail*. Kantar.
- Kantar. (2025). *Shoppers in Latam make 3.4% fewer FMCG brand choices year-on-year*. KANTYAR.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard*. harvard.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management*. Pearson Educación. Li, X., & Chen, J. (2024). Strategic Integration of Trade Marketing and Supply Chain: A 2024 Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-2023-0450>
- MDPI. (2021). The Effect of Supply Chain Management Strategy on Operational and Financial Performance. *MDPI JOURNAL* . <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13095138>
- MPDI. (2021). The Effect of Supply Chain Management Strategy on Operational and Financial Performance. *MPDI JOURNAL*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13095138>

- Murray, C. (2 de Marzo de 2023). *The More Efficient The Logistics, The Greater The value Added*. <https://doi.org/https://www.iienstitu.com/en/blog/adding-value-through-logistical-services>
- Obregón, J., Osorio, G., & Moposita, D. (2025). Competitividad logística regional en el Ecuador. *Perspectivas*, 3(2), 3. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10303689.pdf>
- Paidamoyo Dambanemuya, J. (2025). Enhancing Demand Forecast Accuracy for FMCG Products Using SupplySeers Time Series Models and Permutation Complexity. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 7(3), 3 - 9. <https://doi.org/https://www.ijfmr.com/research-paper.php?id=48001>
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2023). The New Era of Strategy: How AI-Driven Capabilities are Redefining Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 46-61.
- Prakash Naik, P., & M, J. (2025). IMPACT OF CSR ON PROFITABILITY IN FMCG SECTOR: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN INDIA AND THE USA. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 11(6), 523 -530. <https://doi.org/https://eprajournals.com/IJMR/article/16505>
- Primicias. (16 de Octubre de 2024). <https://www.primicias.ec/economia/recaudacion-tributaria-septiembre-ecuador-iva-impuesto-renta-107223/> |
- Primicias. (2026). El costo de la inseguridad en el transporte de carga 2025. *Primicias.ec*. <https://doi.org/https://www.primicias.ec/seguridad/inseguridad-millones-sector-logistico-ecuador-proyectos-inversion-multilaterales-deficit-infraestructura-104250/>
- Pronaca . (2023). *Combi Chiller”, una tecnología productiva que optimiza el uso de recursos naturales en Pronaca*. <https://www.redceres.com/post/combi-chiller-una-tecnologia-productiva-que-optimiza-el-uso-de-recursos-naturales-en-pronaca>
- Pulansari , F., & Kurniasari, F. (2024). Minimizing the Bullwhip Effect for Supply Chains Single Vendor. *Journal UPI*, 12(1), 3 -7. <https://doi.org/file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/69002-157901-1-PB.pdf>
- Rose, S., Spinks, N., & Canchoto, A. (4 de Diciembre de 2023). Aplicación de los principios de los métodos de investigación empresarial. 7. Londres , Inglaterra /Gales . <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003381006>
- Sablón Cossío, N., Orozco Crespo, E., Pulido Rojano, A., Acevedo Urquiaga, A., & Ruiz Cedeño, S. (2021). Análisis de integración de la cadena de suministros. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29(1), 1 - 14. https://doi.org/https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v29n1/0718-3305-ingeniare-29-01-94.pdf?utm_source=consensus

- Salas Navarro, K., Rojano Flores , M., Salcedo Villanueva , V., & Cárdenas Barrón , L. (2026). Análisis de la cadena de suministro. *ELSEVIER* , 13, 18 - 24.
<https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949863525000895>
- Santos , R. (2023). Integración de procesos en la cadena de suministro y su impacto en la competitividad. *Revista de Gestión de Operaciones y Logística*, 12(2), 15 -32.
- Saunders, L. &, & Creswell & Creswell, 2. (2020, 2021). *Research Methods for Business Students, 8th Edition*. New York : Pearson .
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods*. Pearson .
<https://doi.org/https://mail.alraziuni.edu.ye/uploads/pdf/book1/%D9%85%D8%A7/Mark-N.-K.-Saunders-Philip-Lewis-Adrian-Thornhill-Research-Methods-for-Business-Students-P>
- Sen , J., & Noorliza , K. (2024). The impact of supply chain management strategy,. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(4), 4 - 8.
<https://doi.org/https://www.gbmrjournal.com/pdf/v16n4s/V16N4s-90.pdf>
- Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data*. SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/ISBN9781526467249>
- Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process Framework. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158 - 183. <https://doi.org/10.1111/jpim.12516>
- Sodikin, M., & Susilowati. (2024). Competitive Advantage Development Model with Logistics Competence: A Qualitative Study. *Journal of Digital Marketing and Halal Industry*, 6(1), 123 - 136. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21580/jdmhi.2024.6.1.20033>
- SRI. (2025). *FORBES*. <https://www.forbes.com.ec/money/las-ventas-2025-crecieron-82-llegaron-us-265000-millones-sri-n84797>
- Tanco, M., Jurburg, D., & Escuder, M. (2022). Main barriers to supply chain integration: a case study in an emerging economy. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(1), 103 -120. <https://doi.org/10.3926/jiem.3653>
- Teece, D. J. (2020). Handover of the baton: from the resource-based view to the dynamic capabilities framework. *Global Strategy Journal*, 10(1), 7 - 31.
<https://doi.org/10.1002/gsj.1368>
- Tingyu, L., Hazrita , R., & Zihua, L. (2024). Supply Chain Management and Marketing Integration for Competitive Advantage. *ITPHSS JOURNAL* , 1(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.70693/itphss.v1i1.133>

- Tingyu, L., Rahim , H., & Zihua, L. (2024). Supply Chain Management and Marketing Integration for Competitive Advantage. *Itphss Journal*, 1(1), 11 - 06.
<https://doi.org/https://doi.org/10.70693/itphss.v1i1.133>
- Unilever / Zero100. (2024). *Zero100. (2024). Unilever: Global Supply Chain Reboot.*
<https://zero100.com/unilever-global-supply-chain-reboot/>
- Unilever. (2025 de Enero de 2022). *Consumer Goods Technology.*
<https://doi.org/https://consumergoods.com/unilever-restructuring-5-business-groups>
- Unilever. (2023). *Inventory management in Unilever (informe de caso o reporte técnico).*
<https://desklib.com/study-documents/unilever-supply-chain-1/>
- Unilever. (28 de Octubre de 2024). *Volume-led growth, positive in all Business Groups.*
<https://www.unilever.co.uk/news/press-releases/2024/volumeled-growth-positive-in-all-business-groups/>
- Unilever. (1 de 12 de 2025). *How we're building a leaner, more agile supply chain. Unilever.*
 How we're building a leaner, more agile supply chain. Unilever..
<https://www.unilever.com/news/news-search/2025/how-were-building-a-leaner-more-agile-supply-chain/>
- Unilever. (2025). *IMD.* <https://www.imd.org/entity-profile/unilever-ai-maturity-2025/>.
<https://www.imd.org/entity-profile/unilever-ai-maturity-2025/>
- Unilever. (22 de Enero de 2025). *Unilever . Cómo la IA está transformando la cadena de suministro de extremo a extremo de Unilever Ice Cream.*
<https://www.unilever.com/news/news-search/2025/how-ai-is-transforming-unilever-ice-creams-end-to-end-supply-chain/>
- Unilever. (3 de Febrero de 2025,a). <https://www.unilever.com/news/news-search/2025/how-unilevers-digital-transformation-is-driving-operational-excellence/>
- Unilever. (18 de Agosto de 2025,b). <https://www.unilever.com/news/news-search/2025/the-digital-transformation-of-our-manufacturing-network/>
- Unilever. (11 de Agosto de 2025,c). <https://www.unilever.com/news/news-search/2025/using-ai-in-supply-chains-to-elevate-the-customer-experience/>
- Unilever. (2025,d). <https://www.unilever.com/files/unilever-annual-report-and-accounts-2025.pdf>
- Unilever. (12 de Febrero de 2026). *James Sharp & Co. Resultados del ejercicio 2025 de Unilever plc.* <https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2026/sharper-focus-and-disciplined-execution-driving-competitive-performance/>

- UnileverQ4. (25 de Febrero de 2026). *Resultados del cuarto trimestre y del ejercicio 2025 de Unilever*. <https://bayelsawatch.com/unilever-q4-and-full-year-2025-earnings/>
- Valdez, L. (2026). Integración de la cadena de suministro y su impacto en el rendimiento de los minoristas en la metrópolis de Osogbo, Nigeria. *INGENIO* , 9(1), 3. <https://doi.org/https://orcid.org/0009-0009-8654-2938>
- Vareda Gomez , j., & Romao , M. (2024). *Balanced scorecard promotes the strategic alignment*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9486-1.ch010>
- Waller, M. A., & Fawcett, S. E. (2021). The Digital Supply Chain: The Roles of Technology and Data in Future Supply Chains. *Journal of Business Logistics*, 42(1). <https://doi.org/10.1111/jbl.12269>
- Weng Marc, L. (2025). What Is Qualitative Research? An. *Australasian Marketing Journal*, 32(2), 199 - 229. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Zambrano Verdesoto, G. (2021). El trade marketing En la Evolución comercial de la Empresa Grupo El Rosado de Ecuador. *Ciencia, Economía y Negocios*,, 5(2), 117 - 126. <https://doi.org/https://doi.org/10.22206/ceyn.2021.v5i2.pp117-118>
- Zero100. (2024). <https://zero100.com/unilever-global-supply-chain-reboot/>
- Zhang, W., Chen , L., & Smith, J. (2025). Strategic Supply Chain Integration in the Post-Digital Era: A Systematic Review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 30(1).

ANEXOS

Anexo A. Guion de entrevista

Guion de Entrevista: Integración Estratégica TM-SCM

Dirigido a: Gerentes de Trade Marketing, Supply Chain u Operaciones.

1. Sincronización de Objetivos (S&OP)

En la dinámica del retail guayaquileño, donde la agresividad promocional es constante:

¿Cómo logra la organización que el pronóstico de demanda de Trade Marketing no se convierta en un 'cuello de botella' logístico, y bajo qué criterios de prioridad se reconcilian los objetivos de volumen de ventas con los de optimización de inventarios?

2. Visibilidad y Data-Driven Decision Making

Más allá de contar con un ERP robusto:

¿De qué manera la visibilidad del 'Sell-Out' en tiempo real en el punto de venta redefine hoy su planificación de suministro, y qué tan elástica es su cadena de suministro para reaccionar a una ejecución de Trade Marketing que supera las expectativas de venta iniciales?

3. Impacto en el Costo de Servir (Cost-to-Serve)

Considerando que la rentabilidad no solo es vender más, sino gastar mejor:

¿Cómo cuantifican el impacto financiero que tiene una falta de sincronización (como quiebres de stock o excesos de inventario) sobre el margen neto de las categorías clave, y quién asume la responsabilidad financiera de esas ineficiencias en su modelo actual?

4. Gestión de la Controversia Operativa

En su experiencia liderando estas áreas:

¿Cuál ha sido el desafío más crítico al intentar alinear la 'promesa comercial' hecha al retailer con la 'capacidad de entrega' real de la planta o bodega, y qué cambios estructurales han implementado para evitar que Trade y Supply operen como silos independientes?"

5. Modelo de Rentabilidad Sostenida

Mirando hacia el futuro del *retail*:

¿Cómo visualiza que la integración total de estas áreas podría transformar el ROI de sus actividades de Trade Marketing, y qué indicador (KPI) considera que es el 'puente' definitivo para garantizar una rentabilidad que no dependa solo de promociones de precio?"

Anexo B. Validación por expertos. Matriz y evidencia comunicacional.

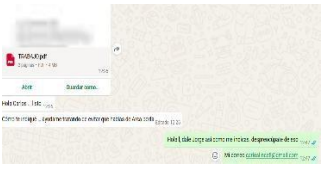
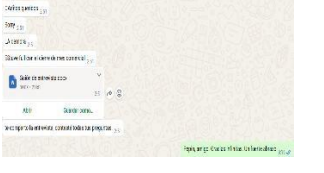
Tabla 4

Matriz perfil de participantes y áreas

CODIGO	PERFIL	AREA	FECHA
Participante A	Jefe Regional	Trade Marketing	27/03/2026
CODIGO	PERFIL	AREA	FECHA
Participante B	Jefe Zonal	Logistica y MP	30/03/2026
Participante C	Gerente General	Marketing y Comercial	01/04/2026

Nota. Elaboración propia, identifico nivel de experto de cada entrevistado.

Tabla 5*Matriz Evidencia Comunicacional*

CODIGO	EMPRESA	MEDIO
Participante A	Empresa multinacional lider enfoca en productos de bienestar y libre venta (OTC).	Aplicación Whatsapp 
Participante B	El principal socio embotellador lider de bebidas carbonatadas a nivel regional.	Aplicación Whatsapp 
Participante C	Empresa de fabricación y comercialización de productos de consumo masivo	Aplicación Whatsapp 

Nota. Adaptación d eelaboración propia, instrumento de validación y evidencia de la comunicación con expertos.

Anexo C. Transcripciones codificación In VIVO

Tabla 6

Matriz de estudio de integración Trade Marketing y Supply Cahin

CODIFICACIÓN	REITERACIÓN	CONTEXTO
Sincronización de objetivos (S&OP). Integrado	Alta	El consenso de demanda se alinea ponderando el nivel de servicio.
Visibilidad y data. Drive desición Making, tiempo real.	Alta	El sell-out en tiempo real permite identificar los quiebres de stock.
Responsabilidad compratida impacto cost-to-server.		
Controversia de la capacidad operativa	Media	Se promueve accountability transversal a todas las areas.
ROI de inversión con miras hacia el futuro.	Alta	Se definen procesos de valor obligatorios.
Gestión por quiebres de stock y ventas a perdidas.		Trabajando en estrategias para todo el inventario.
Valor de marca vs la gurra de precios existentes	Media Alta	El cost-to-server se cuantifica mediante el indicador de ventas.
	Baja	Haciendo prevalecer el valor de marca, construir que no sena volatiles a la guerra de precios.

Nota. La tabla identifica componentes claves que emergen de forma recurrente en el discurso de los expertos. Realizada con IA <https://notebooklm.google.com/>

Tabla 7

Categorías de integración estratégicas.

CATEGORIA	AGRUPACIÓN	DESCRIPCIÓN
Gobernanza y alineación procesal.	S&OP integrado, validación. Definición de la estructura formal	
Inteligencia de datos y agilidad operativa.	Visibilidad del Serll-out y gestión de quiebres.	Se refiere a la capacidad de la organización.
Estrategia d evalor y rentabilidad sostenida.	ROI de inversión comercial y valor	Represente el cambio de enfoque a cualquier costo

Nota. La tabla hace énfasis en las dimensiones teoricas que explican el fenómeno de la integración. Realizada con IA. <https://notebooklm.google.com/>

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Carlos Stalin Lince Ortega**, con C.C: # 0919031591 autor/a del **trabajo de titulación: “Trade marketing y Supply Chain: Integración estratégica ara convertir logística en rentabilidad”** previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GERENCIA DE MARCAS** 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 titulación 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, **22** de julio de **2026**

f. 

Nombre: Lince Ortega Carlos Stalin

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Trade marketing y Supply Chain: Integración estratégica para convertir logística en rentabilidad		
AUTOR(ES)	Lince ortega Carlos Satalin		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Diez Farhat Said Vicente		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Subsistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Mercadotecnia con Mención en Dirección Estratégica y Gerencia de Marcas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Mercadotecnia con Mención en Dirección Estratégica y Gerencia de Marcas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de julio de 2026	No. DE PÁGINAS:	96
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión del canal de distribución, Relación fabricante retail, Planificación y abastecimiento, Logística, (CPFR, alianzas)		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Trade Marketing, Cadena de suministro, Gestión de inventarios, Estrategia competitiva, Planificación de demanda		
RESUMEN/ABSTRACT Para entrar en contexto sobre el desarrollo este documento podemos mencionar al Trade Marketing como el eje principal para la acción que requiere las empresas para la visualización del producto en el punto de venta, tomando en consideración que la disponibilidad del producto mejora las relaciones con el canal retail así como los consumidor final. Como labor principal esta disciplina, dentro de su planificación están las acciones del marketing, la realización de investigación de mercado profunda que nos ayuden a entender las tendencias y conocer mucho mejor el mercado. Algo muy valioso que destacar es la definición de objetivos para el aumento de las ventas. Así mismo la cadena de suministro y logística es el entramado compuesto por equipo de personas que la organización requiere involucrar para la creación del producto y posterior su venta, la misma que abarca desde la consecución de los elementos (materia prima) hasta el producto terminado y colocado en los puntos de venta para el consumidor final. Es la razón por la cual mencionamos que el proyecto en marcha es importante para entender que la fusión, interconexión de estas disciplinas se presente como una herramienta alineada a cada una de las actividades comerciales, integrados ofreciendo la necesidad comunicacional de todos los canales y así ajustar la cadena de suministro ágilmente. La planificación colaborativa nos permite una mejor visualización de datos así como el mejoramiento de las métricas, optimizando el inventario y la obtención de eficiencia operativa y aumento de la rentabilidad.			
ADJUNTO PDF:	☒	SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0999863869		E-mail: carloslince8carloslince8@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Director: Mgs. Patricia Torres Feuntes, Mgs.		
	Teléfono: 3804600 ext 5085		
	E-mail: maestria.mercadotecnia@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):			