

Galo Marcelo Bravo-Neira; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1299>

## **Diagnóstico de empresas de comercialización de artículos de consumo masivo**

### **Diagnosis of consumer goods commercialization companies**

Galo Marcelo Bravo-Neira  
[galo.bravo.10@est.ucacue.edu.ec](mailto:galo.bravo.10@est.ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-2914-1216>

Moisés Marcelo Matovelle-Romo  
[mmmatoveller@ucacue.edu.ec](mailto:mmmatoveller@ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-6260-6644>

Recepción: 15 de marzo 2021  
Revisado: 15 de mayo 2021  
Aprobación: 15 de junio 2021  
Publicación: 01 de julio 2021

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es obtener información que aporte a las organizaciones de distribución de productos de consumo masivo a obtener mejores resultados financieros en tiempos de pandemia. Mediante una metodología descriptiva no experimental. Las empresas de todos los sectores no estuvieron preparadas para la crisis económica con la temporada de pandemia, por ende, este documento servirá como guía para que las empresas puedan enfocarse en aspectos importantes para mejorar su planificación estratégica, bienestar de los empleados, la reputación de la marca en el mercado, gestión financiera, búsqueda de mejores alternativas de venta mediante el internet, el marketing digital y las redes, con el fin de poder satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar la rentabilidad de la compañía.

**Descriptor:** Empresa privada; economía de mercado; comercio. (Palabras tomadas del Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The objective of this research is to obtain information that will help FMCG distribution organizations to obtain better financial results in times of pandemic. Through a descriptive non-experimental methodology. Companies in all sectors were not prepared for the economic crisis with the pandemic season, therefore, this document will serve as a guide for companies to focus on important aspects to improve their strategic planning, employee welfare, brand reputation in the market, financial management, search for better sales alternatives through the internet, digital marketing and networks, in order to meet the needs of customers and improve the profitability of the company.

**Descriptors:** Private enterprises; market economy; trade. (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

## INTRODUCCION

Las ventas y las compras de productos de consumo masivo forman parte de nuestra vida diaria siendo una de las actividades de comercio más antigua de nuestra nación la mismas que dan más valor a ciertas empresas por el valor agregado que actualmente den a su producto. Debe señalarse, las cualidades que suelen tener los artículos que comercializan las empresas teniendo así los siguientes:

1. Son de compra constante.
2. Artículos de rápido movimiento en el mercado.
3. Fáciles de conseguir.
4. Tienen precios cómodos.
5. Son muy perecederos.
6. Existe gran cantidad de productos para escoger y a bajos precios.
7. El cliente final lo compra de una manera rápida (Beltran-Uguña, 2016).

Entonces en virtud del constante crecimiento poblacional, las empresas de distribución de productos consumo masivo enfrentan factores de riesgo tanto internos, como externos que afectan su liquidez y su crecimiento constante en el mercado. Por lo tanto, la distribución es el conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de la empresa hasta que llega al consumidor final (Peralta-Soledispa, 2017).

Ahora bien, existen en la ciudad de Cuenca 70 empresas aproximadamente de comercialización de artículos de consumo masivo entre las principales zonas de la urbe siendo los más importantes Totoracocha, Capulispamba, Feria Libre, sector el Tiempo, Monay, Miraflores, Baños, Yanuncay, Ricaurte, Av. De las Américas, 10 de agosto, Panamericana Norte, Amancay, Panamericana Sur, Sayausi, entre otros. Debe señalarse, que dentro de los artículos más relevantes para la comercialización se pueden nombrar que tienen: artículos farmacéuticos, artículos de limpieza, artículos alimenticios, entre otros artículos.

Teniendo así en la ciudad de Cuenca empresas que comercializan lo que propiamente fabrican como también hay empresas en cambio que su trabajo es la comercialización de lo que otras empresas elaboran o producen para así poner los artículos a la venta y satisfacer las necesidades del consumidor (Beltran-Uguña, 2016). Por otro lado, se observa también que en la ciudad de Cuenca la empresa Ortiz en el año 2012 no piensa invertir ni abrir un nuevo local ya que es año de elecciones, observaran y analizaran como se presenta el nuevo movimiento comercial para abrir un nuevo local. El mismo pensamiento tienen con otras empresas que también son parte del grupo Ortiz como (Lamitex, que fabrica colchones, y Sintecuero, produce cuero sintético, lonas y cuerinas (Lideres, 2012).

El fuerte impacto del Covid-19 en el mundo ha generado, no solo un impacto en la economía, sino también en los hábitos de consumo del consumidor final, las intenciones de gasto han disminuido notablemente de las 10 personas q anteriormente consumían normalmente los productos ahora consumen solo 6 en la misma cantidad ya que la mayoría de consumidores están ahorrando y prefieren el consumo dentro del hogar, ahora las personas prefieren comprar alimentos para la preparación dentro del hogar las personas mantienen el aislamiento lo que provoca que haya menos consumo para las empresas (Ekos, 2020).

Cabe considerar, por otra parte, que dentro de esta perspectiva los consumidores también han optado por las compras vía online evitando así el mayor consumo en los diferentes locales de la ciudad. Ahora bien, la siguiente investigación tiene como objetivo el análisis de los próximos meses en la dinámica del mercado y de las nuevas formas de consumo que el cliente ira generando para ello, mediante el uso de diferentes herramientas como encuestas y análisis para poder diagnosticar las empresas y dar las mejores alternativas a fin de evitar factores de riesgo y a su vez que puedan tener mayor riesgo de liquidez las empresas cuya labor es la fabricación y comercialización de artículos de primera necesidad en la urbe de Cuenca.

## **Referencial Teórico**

### **La Liquidez Empresarial en tiempos de Pandemia**

La liquidez es la capacidad que tienen los bienes propios de la empresa para ser transformados en un valor positivo de la manera más corta posible para que a su vez se evite que estos bienes caigan en devaluación. Así mismo, la humanidad ha tenido que afrontar diferentes crisis siendo una de estas la pandemia del Covid-19 una de las más considerables de todos los tiempos ya que ha afectado de una gran manera sobrevivencia humana y a la economía en general, la pandemia ha llevado a tomar medidas máximas de seguridad como la cuarentena, el aislamiento haciendo que en gran parte se paralice la actividad económica por la poca demanda que están teniendo la mayoría de productos afectando en gran manera a las empresas haciendo que se paralice su producción, se despida a sus empleados y afecte directamente a la liquidez por la poca cantidad de efectivo ya que no pueden vender sus productos o cobrar sus ventas a crédito (Camino-Mogro, et al. 2020).

Al mismo tiempo el cambio generado por la enfermedad pandémica universal del Covid-19 en Latinoamérica, y en especial a nuestro país Ecuador ha afectado a todos los sectores comerciales afectando directamente a la liquidez y estabilidad de todas las empresas tanto de las micro como de las macroempresas. A este respecto, las empresas tienen que enfrentar factores de riesgo como la poca capacidad de compra y de pago de sus consumidores finales, adicional también su poca capacidad de pago lo que provoca mercadería caducada, en mal estado, trabajadores en cuarentena provocando la poca liquidez y capacidad de pago de las empresas provocándoles el cierre de las mismas (Deloitte, 2021).

Así mismo, las microempresas que reciben poco ingreso de dinero, con lo que más probable tengan riesgo de liquidez considerando que pueden resistir dos semanas sin recibir ingresos de dinero, las medianas empresas 1 mes y las macroempresas hasta dos meses sin recibir efectivo, y como la pandemia y el tiempo de cuarentena se sigue

extendiendo lo que provocara la falta de liquidez para poder afrontar sus compromisos productivos y laborales (Primicias, 2020).

Cabe considerar, por otra parte que a principios de mayo del año 2020 el Ecuador pidió al FMI una gran cantidad de millones de dólares para ayudar a las necesidades urgentes de la población y poder aliviar la seguridad macroeconómica tratando de ayudar a la gente de más escasos recursos y también se espera se pueda mantener la economía en los ecuatorianos y en las empresas a fin de continuar con las fuentes de empleo y el movimiento económico en el país y se evite la crisis económica y el riesgo de liquidez (Fondo Monetario Internacional, 2020).

Hay, sin embargo, un hecho sin precedentes de que la economía en general en el país se retrocederá en el tiempo ya que todas las principales variables de la economía se reducirán debido al bajo consumo de los clientes en la mayoría de productos disminuyendo así en las empresas los niveles de productividad y a su vez en general afectando a las utilidades y rentabilidad de las organizaciones (Santos, et al. 2019).

La pandemia y las medidas que por emergencia han tenido que tomarse han afectado directamente al cierre de todo tipo de empresas ya que el consumo ha disminuido en gran cantidad por parte de los clientes afectando así desde las empresas más pequeñas hasta las más grandes que también están en riesgo de quiebre. Las consecuencias de la caída de Liquidez en tiempos de pandemia han dado como resultado una posible pérdida de 750 mil empleos, adicional se prevé una pérdida de 300 mil empleos formales y 450 mil informales (Gestion Digital, 2020).

**Tabla 1.**  
Canal Tradicional más afectado por el Covid-19.

28%	Tiendas Cerradas el 2020
-21%	Tiendas Concentrado ventas junio 2020
\$ 51	Menos en Ventas en Junio 2020 vs Febrero 2020
-21%	Consumo de Alimentos la canasta más impactada en este canal a Junio 2020
118	Ítems Promedio majeados por tienda en Junio 2020 en Febrero eran 148
-19%	De rotación de productos en las tiendas Junio 2020

**Fuente:** Ekos (2020).

En esta perspectiva, el consumidor final se ha visto gravemente afectado por su baja capacidad de adquisición de artículos de primera necesidad, perjudicando así a todas las organizaciones en general. Ante lo cual el gobierno decide ayudar a los hogares y a las empresas ecuatorianas ofreciéndoles a los clientes de las entidades financieras la opción de que puedan diferir sus obligaciones con los bancos o cooperativas para que en un futuro próximo puedan cancelar las mismas sin tener que pagar intereses por mora ni tampoco caer en la central de riesgos, siendo esta ayuda de gran beneficio y tranquilidad para los deudores.

Adicional, el Ministerio de Finanzas activo el plan Reactívale Ecuador<sup>7</sup>, el mismo que ayudara a las pequeñas y medianas empresas a ser partícipes de créditos a muy bajo interés para que puedan cubrir sus gastos tanto operativos como financieros y así poder mantener la estabilidad y economía de las empresas y de la nación.

La liquidez hace referencia a la capacidad de la empresa para poder pagar sus deudas a corto plazo, obteniendo para ello dinero en efectivo. Tener claro cuál es nuestra liquidez nos permitirá tener activos líquidos y activos ilíquidos:

- a) Con el activo líquido o el efectivo le permita cubrir sus deudas a cortos plazo.
- b) Con los activos ilíquidos tendrá mayor posibilidad de obtener ganancias y mayor capital (Pérez, 2018).

La administración de una empresa debe saber cuál es la capacidad que la misma tiene para pagar sus deudas, es decir, cuál es una liquidez. Este indicador se puede calcular utilizando varias razones, teniendo los siguientes:

La razón de liquidez o razón corriente, es un indicativo el cual nos proporciona el índice que disponemos para pagar las deudas u obligaciones al menor tiempo posible con dinero que disponemos en ese momento ya sea en caja o en bancos.

Tenemos la siguiente fórmula para calcular la Razón Corriente:

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

Entonces, si tenemos más activos corrientes que pasivos corrientes por lo cual la organización puede cancelar sus obligaciones a corto plazo es cuando el resultado es mayor que uno.

Ahora bien, si el rendimiento es menor que uno: significa que el dinero que tiene la empresa a corto plazo por sus activos o bienes no son capaces de cubrir las deudas a corto plazo o menores al año. En consecuencia, tener una mala o baja rentabilidad provocado por el riesgo de liquidez puede dar grandes inconvenientes para hacer frente a las deudas y así tener baja rentabilidad y beneficio provocando la caída de pequeñas o medianas empresas en un futuro próximo (Pineda-Cajilima, et al. 2021).

Cabe considerar, que el caso ideal o el mejor de los casos sería cuando el resultado es igual a uno esto quiere decir que la organización puede cancelar sus deudas y obligaciones en el menor tiempo posible y sin tener exceso de bienes o activos que no estén generando productividad o beneficio (García, et al. 2010). No obstante, se debe considerar que este índice no es autosuficiente para poder establecer la situación actual de la empresa financieramente. Además, se debería disponer de referentes de



comparación con otras organizaciones en la industria como en diferentes años en nuestra organización, de ese modo, se hace mención de los tipos de liquidez:

- a) Los de Largo Plazo, aquí tenemos los inmuebles que pueden venderse, pero pueden dar pérdidas también.
- b) Los de mediano plazo.
- c) Los Inmediatos, es decir que puedes tener el dinero de una manera más rápida a la brevedad posible como puede ser dinero en efectivo o dinero en bancos.
- d) Liquidez adelantada que es cuando hacemos prestamos en un banco o utilizamos avances o compras con la tarjeta de crédito (Yauri-Santos, et al. 2020).

### **Diagnóstico Empresarial Factor Clave en el Éxito en el Mercado**

El Diagnóstico Empresarial es una herramienta de gran beneficio para determinar en qué estado se encuentra la empresa y los inconvenientes que hacen que se mantenga en una mala posición en el mercado y que le puedan impedir su crecimiento en el mismo, para lo cual se harán varios análisis para encontrar los problemas y buscar las mejores soluciones a los mismos (Bravo-Rojas, et al. 2019).

Por consiguiente el diagnóstico empresarial es un análisis especializado que necesita toda organización y se delega prácticamente de evaluar el caso como se encuentra la empresa actualmente con una perspectiva a futuro, por tal fundamento, la finalidad de este estudio se reúne en el análisis del diagnóstico organizacional, sus elementos e trascendencia, entre lo más importante se destaca que el diagnóstico organizacional muestra algunos recursos que trabajan de forma conjunta, factores internos y externos que actúan para la sobrevivencia de la organización, teniendo como objetivo trabajar en una forma correcta para evitar cualquier problema que tenga la empresa, así es que el diagnóstico empresarial estructurado de la manera adecuada hace que se cumplan todos los objetivos tanto empresariales y de rentabilidad (Bravo-Rojas, et al. 2019).

En efecto, sabemos a la compañía como una unidad compleja y dinámica, formada no solamente por incontables piezas, sino además y en especial por una extensa trama

de interacciones entre ellas de manera conjunta; en grupo componen un organismo. Un enfoque orgánico instituye analogías entre la naturaleza de una organización y el manejo de un ser vivo. Como organismo, la compañía está formada por recursos interdependientes e involucrados entre sí en diversas maneras y sentidos. Cada parte personal cumple una funcionalidad para el desenvolvimiento total del organismo y paralelamente es dependiente de las otras piezas para funcionar (Rivadeneira-Campuzano, 2012).

El diagnóstico funcional alcanza su nombre gracias a una visión analista, revisa primordialmente las construcciones precisas y negligentes de la comunicación, los procedimientos de la comunicación que se relacionan con la elaboración de un artículo, un buen ambiente de trabajo para que el personal se sienta a gusto con la labor que desempeñan en la empresa y así se puedan inventar y descubrir nuevos métodos de trabajo y nuevas alternativas para así tener a la empresa entre las líderes del mercado. Por consiguiente, el cultural hace referencia a una gama de movimientos cuya finalidad es determinar las virtudes y las bases de una empresa, que es lo que somos, los valores que tenemos y hacer conocer todas estas cualidades a todos los niveles de la empresa al personal en especial para que el mismo tenga los conocimientos claros y haya una buena relación para el mejor desempeño en la misma.

### **Procesos y métodos para la optimización continua en la Liquidez**

Actualmente en estos tiempos difíciles donde hay mercados con gran inestabilidad e incertidumbre, donde las empresas tienen que adaptarse a los cambios que se dan en el mercado dañando su planificación estratégica afectando directamente y dañando su liquidez, especialmente en empresas de mediana o pequeña tamaño y que dependen de su liquidez efectiva y corriente, para lo cual se deben buscar y tener nuevos procesos y alternativas para mantener una buena utilidad y a su vez evitar afectar a las finanzas y rentabilidad de la empresa.

Existen, sin embargo, problemas en la gestión de tesorería ya que se planifica ingresos futuros que no suelen darse financiamientos. No obstante, existen medios e instrumentos como programas informáticos, aunque no son tan aplicables a todas las empresas por su costo o valor que por lo general son para empresas grandes nada más.

Ahora bien, también tenemos para empresas pequeñas otras herramientas como facturas, gastos fijos, plazos que sería de gran utilidad para planificar las entradas y salidas de dinero en medios y herramientas para gestionar la tesorería suele ser general en las pymes, y es debido a que los programas básicos de contabilidad y facturación no suelen incluir ni en muchos casos diferenciar- elementos de gestión del efectivo, sino sólo del contable o del cumplimiento legal. Las decisiones sobre la búsqueda de nuevas vías de financiación, la decisión de aplazar pagos o generar nuevos requisitos en la aplicación de descuentos se toman con mayor criterio seguridad en base a usar técnicas de gestión y planificación de tesorería que no suelen aportan los programas convencionales de contabilidad y facturación.

Para hacer frente a esta situación es cierto que hay programas informáticos muy potentes, que suelen ser una buena opción cuando hablamos de empresas de mayor tamaño y con muchas operaciones y transacciones, pero que supone un gran coste, una fuerte inversión, y que no siempre son compatibles con los aplicativos de gestión de todas las empresas, y, por lo tanto, no aplicables a todo tipo de casos.

En conclusión, es importante hacer una buena gestión de cobros para que no hay problemas financieros ya que no se podrían hacer compras sin dinero suficiente terminando con problemas de tesorería. Uno de los problemas más comunes que encontramos en nuestras organizaciones (PYMES), es trabajar de manera empírica, es decir sin un modelo o herramienta formal de trabajo que les permita normar sus procesos e inclusive imponer un estilo de trabajo para cumplir en el día a día sus actividades (Jordan-Vaca, et al. 2017).

Para ello, a través de la herramienta de Gestión por Procesos es alcanzable obtener una mejora continua real en el ciclo habitual de los procesos en las organizaciones aplicando

el PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) también conocido como “Círculo de la Calidad”. La Herramienta o metodología de la Gestión por Procesos implantada en la organización demostró resultados inmediatos y de gran impacto en el desarrollo de las actividades empresariales; todo esto gracias a un buen diagnóstico, identificación de variables claves de desempeño, liderazgo de sus directivos además del cambio de actitud de cada empleado en el desarrollo de sus actividades diarias (León-Ramentol, et al. 2018).

De esta manera, la mejora continua de la calidad asegura la calidad del producto, satisfacción del cliente, aumento de los ingresos, reduce los derroches y se trabaja en equipo. Otra tarea prioritaria ya q se tiene los objetivos y requerimientos es analizar las siguientes herramientas dentro de la mejora de procesos para ver cuál es la que podre necesitar para una solución adecuada (Romero-Bermúdez, et al. 2010).

Ahora bien, en la organización MP se planteó como herramienta la auditoría interna de procesos, que no es más que un diagnóstico interno ejecutado por personal propio de la organización, pero independiente al proceso auditado; el auditor en base en base a un checklist que prepara con antelación a la auditoria, registra todos los hallazgos observados. Las frecuencias de las auditorias son semestrales. De igual forma una vez que se determinan incumplimientos en los procesos, se utilizó metodologías para determinar causa-raíz y proponer acciones correctivas o preventivas según el caso. (Jordan-Vaca, et al. 2017, p. 5).

## **MÉTODO**

La investigación aplicada en el presente trabajo es de tipo descriptiva con diseño no experimental, debido a que no controla, ni influye sobre las variables, sino se estudian y se observan los fenómenos ya existentes en su entorno actual y natural para después evaluarlas, tuvo un alcance descriptivo, se recopiló información acorde a la problemática del estudio, enfocada a un sector de la población, luego de esta recopilación se analizó

e interpretó las variables para la explicación de lo que ocurre en la actualidad respecto a la Comercialización de Artículos de Consumo Masivo en la Urbe de Cuenca.

El universo poblacional considerado para esta investigación son los consumidores en general de los productos de consumo masivo en estos tiempos de pandemia, ya sean personas en particular o trabajadores de alguna empresa tomados al azar desde diferentes alternativas de toma de encuestas ya sea por internet, redes sociales o correo ya que ha sido la mejor opción considerando la pandemia y los riesgos antes mencionados.

Sin embargo, se utilizó un tratamiento muestral por conveniencia, ya que en esta época de pandemia nosotros no hemos tenido la posibilidad de tener el acercamiento a las personas para encuestarlos teniendo así el acceso a 150 encuestados o consumidores de productos de consumo masivo utilizando para la encuesta el internet mediante las redes sociales, WhatsApp o correo electrónico. Los datos recabados se procesaron mediante estadística descriptiva.

## **RESULTADOS**

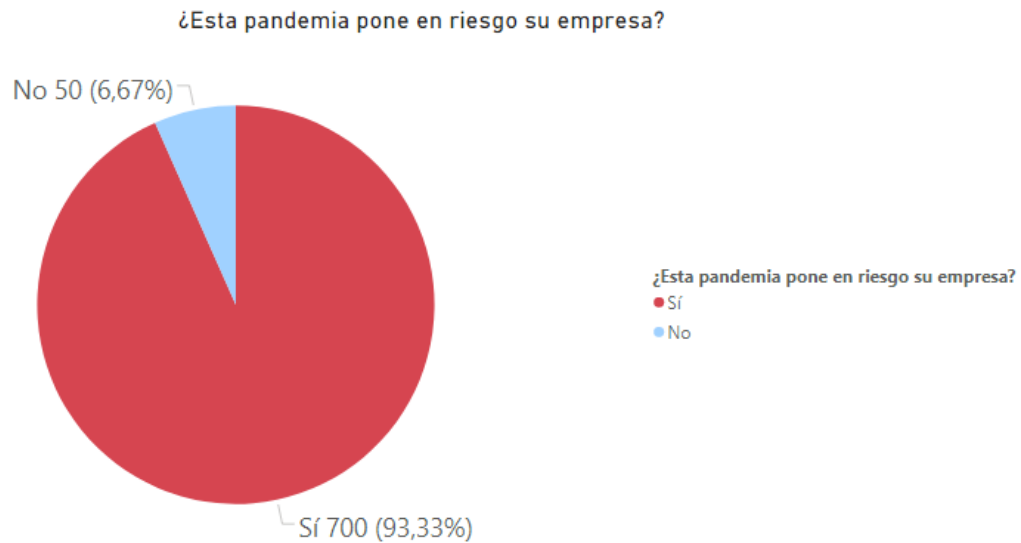
### **Riesgo de las empresas en la pandemia**

La temporada de pandemia ha impactado notablemente a las pequeñas y medianas empresas, y ha potenciado la incursión en el comercio electrónico o también llamado E-commerce, pasando de las ventas presenciales en sus locales a ventas en línea, mediante redes sociales y marketing digital. Medir la percepción del riesgo durante época de pandemia nos ayudará a ver el impacto causado en la Comercialización de Artículos de Consumo Masivo, así esta información será de apoyo para que los entes interesados tengan el poder de tomar decisiones en proyectos de inversión o buscar nuevos nichos de mercado.

En la primera sección de la encuesta se enfoca a un dato relevante sobre la percepción de las personas en la afectación o puesta en riesgo de su empresa en la cual trabaja o

Galo Marcelo Bravo-Neira; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

su emprendimiento: El 93,33% de los usuarios mencionan que la pandemia ha puesto en riesgo su empresa, de allí el 6,67% mencionan que la temporada de pandemia no ha afectado su trabajo o negocio, tal cual se describe en la figura 1.



**Figura 1.** Riesgo de las empresas en pandemia.

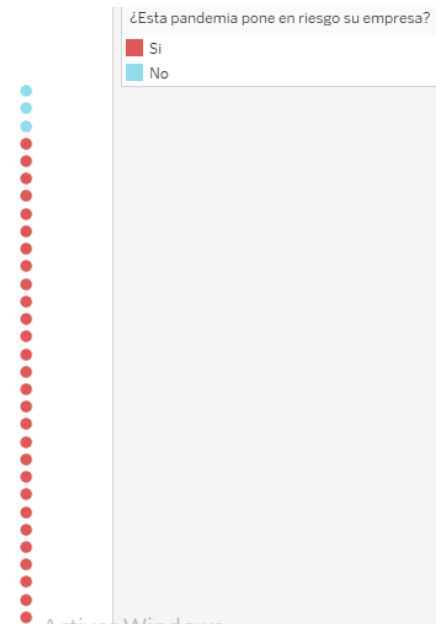
Adicional, la mayoría de los usuarios coinciden que la pandemia ha provocado una disminución de clientes debido a que son negocios presenciales, enfocados al sector retail y automovilístico, algunos comentarios de los motivos del riesgo causado por esta temporada de confinamientos se visualizan en la Figura 2; sin embargo, existieron algunos usuarios que mencionaron que la empresa estaba preparada para la venta virtual y que no tuvieron ningún impacto en su negocio.

Galo Marcelo Bravo-Neira; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

## ¿Cómo la pandemia puso en riesgo la empresa?

### ¿Esta pandemia pone en riesgo su empresa?

No por q se puede vender virtualmente  
No porque la empresa en la que yo trabajo vende productos de primera necesidad q siempre el cliente está comprando  
No porque trabajo para una empresa pública y no nos afecta la pandemia  
Baja las ventas por problemas de dinero  
Hay muy pocas ventas por la pandemia la gente ya no sale a las calles  
Hay poca capacidad de los clientes y muy pocos clientes  
La empresa le afecta por q tiene muchos gastos .as que pagar  
No hay circulación de gente y de capital  
Nos afectó porque me tocó reducir personal  
Por el cambio que existe en el ingreso mensual de la mayor parte de personas  
Porq yo soy taxista y ya no hay clientes como antes  
Porque corro el riesgo de ser contagiada del covid soy enfermera  
Porque hay muy pocas ventas por el coronavirus  
Porque hay poca capacidad de los clientes de adquirir nuestros productos  
Porque la gente prefiere no salir a hacer compras npor la pandemia  
Porque las personas salen muy poco a hacer compras por las falta de dinero  
Porque trabajo en una empresa financiera y hay muy pocos créditos ya y la gente tampoco paga los créditos  
Pues lad ventas bajaron drasticamente<sup>8</sup>  
Se baja mucho las ventas  
Si por falta de clientes  
Si por las bajas ventas al no haber movilidad de gente  
Si por los gastos operativos  
Si porlanpoca liquidez y falta de gestión de nuestros gobernantes  
Si porque el comercio desde la pandemia ya no es el mismo de antes demanda  
Si porque hay menos capacidad adquisitiva de las personas y más miedo a salir a las calles  
Si porque hay menos consumo y menos demanda  
Si porque la mayoría de la población ya no sale de sus casas y prefiere consumir pocos productos  
Si, porque hay menos ingresos y las deudas no esperan  
Soy comerciante de vehículos y ya no hay capacidades de la gente de comprar vehículos  
Soy profesora jubilada y no hay recursos del estado para pagarnos la jubilacion  
Ya no tengo la misma cantidad de clientes

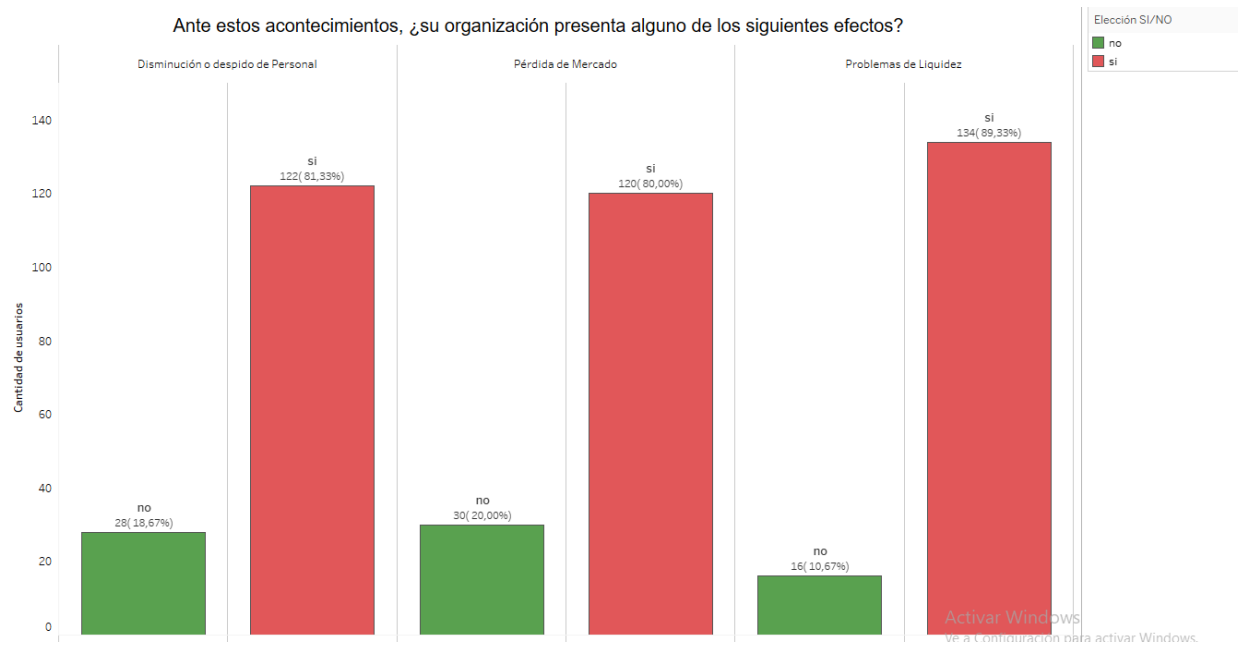


**Figura 2.** Motivos del riesgo de las empresas en pandemia.

## Impacto en el negocio de comercialización de consumo masivo

En cuanto a los efectos o al impacto en los negocios de comercialización de consumo masivo, de los 150 encuestados, 122 mencionan que han presentado disminución o despido de personal, 120 que han perdido mercado con respecto a temporadas antes de pandemia y 134 encuestados han evidenciado pérdida de liquidez dentro del negocio.

Galo Marcelo Bravo-Neira; Moisés Marcelo Matovelle-Romo



**Figura 3.** Efectos en las organizaciones durante la pandemia.

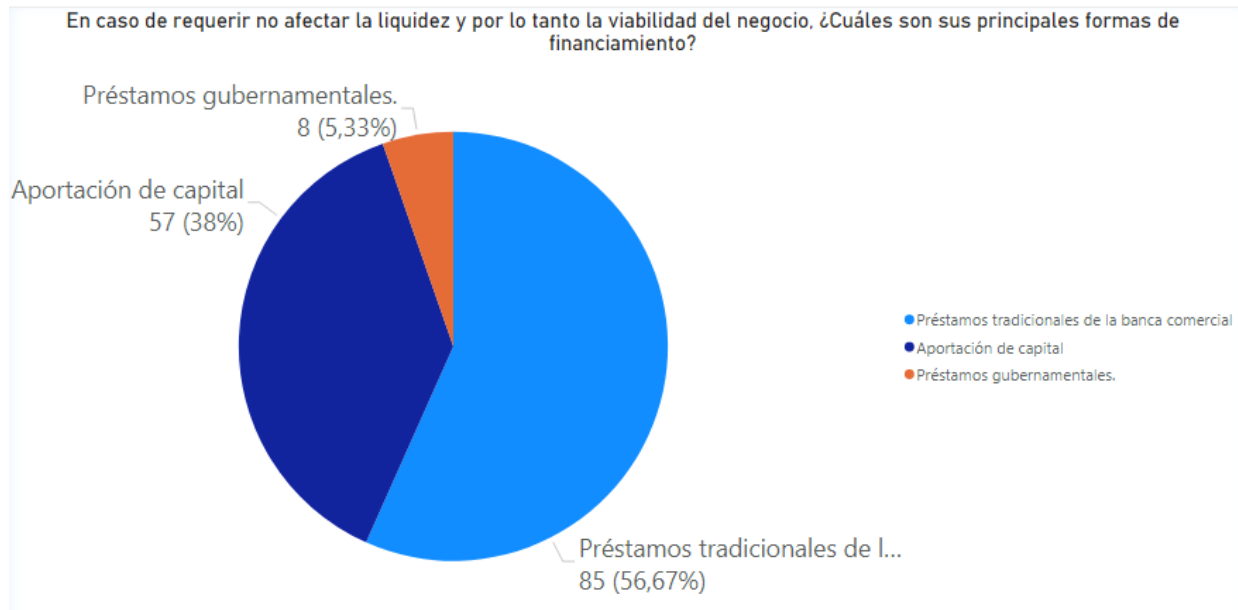
Estos valores son alarmantes, debido a que, de la muestra encuestada, alrededor del 80% a presentado algún tipo de efecto en sus organizaciones en la temporada de pandemia, ya sea mediante despidos, pérdida de clientes o al nivel económico.

### Formas de Financiamiento

Las empresas de comercialización de productos masivos deben tener diferentes alternativas de financiamiento para poder sobrellevar cualquier crisis económica, de los 150 usuarios encuestados, el 56,67% menciona que de requerir financiamiento lo solicitarían mediante préstamos tradicionales a la banca, el 38% mediante aportación de capital de los socios o inversionistas de la organización, y el 5,33% restantes se enfocaría en solicitar préstamos gubernamentales.



Galo Marcelo Bravo-Neira; Moisés Marcelo Matovelle-Romo



**Figura 4.** Formas de financiamiento.

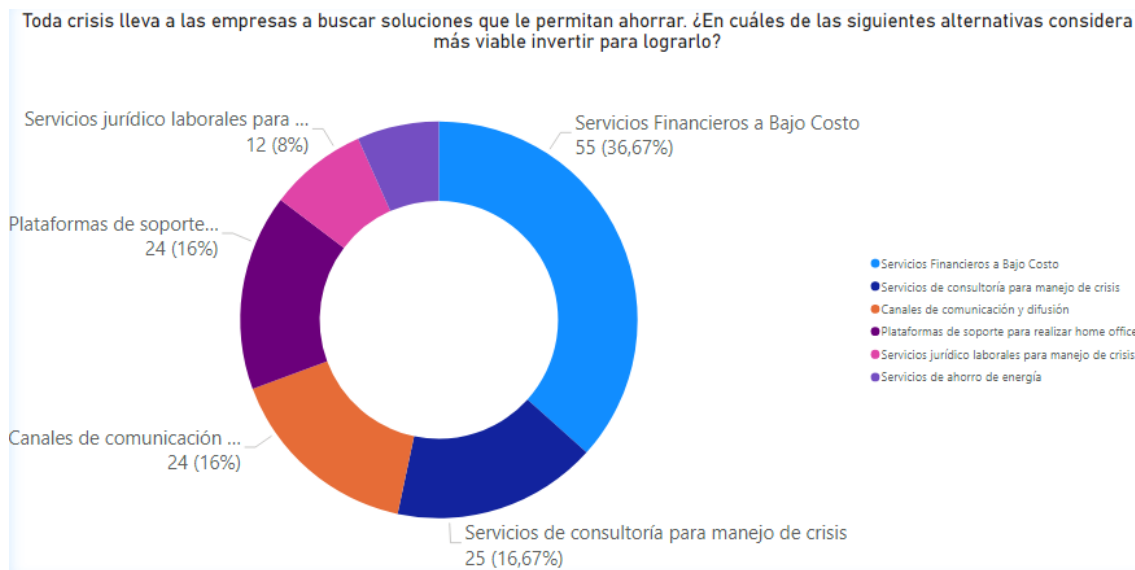
Como complemento es importante que antes de poder invertir en cualquier negocio, se establezca un plan de negocio estratégico, con el cuál se validaría la viabilidad de su emprendimiento, y sobre todo tener planes de contingencia ante cualquier crisis económica.

### Enfoque de inversión para ahorro

La mayoría de las empresas cuando se encuentran en tiempos de crisis, realizan la priorización de gastos, enfocándose a inversiones que no signifiquen ningún riesgo a la liquidez, sino que provoquen rentabilidad al negocio, de acuerdo a los usuarios encuestados, la mayoría de personas con el 36,67% mencionan que creen conveniente invertir en servicios financieros a bajo costo, o buscar alternativas de negociación para los asuntos contables que es el principal gasto que se realiza en las organizaciones, esto debido a las regularizaciones y al pago de impuestos de ley, el 16,67% recalca que realizarían inversión en pagar empresas consultoras para recomendaciones de crecimiento del negocio, muy de cerca con el 16% se encuentra invertir en canales de

Galo Marcelo Bravo-Neira; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

comunicación y plataforma de soporte para realizar home office, y finalmente el 8% invertiría en servicios jurídicos laborales para manejo de crisis.



**Figura 5.** Enfoque de inversión para ahorro.

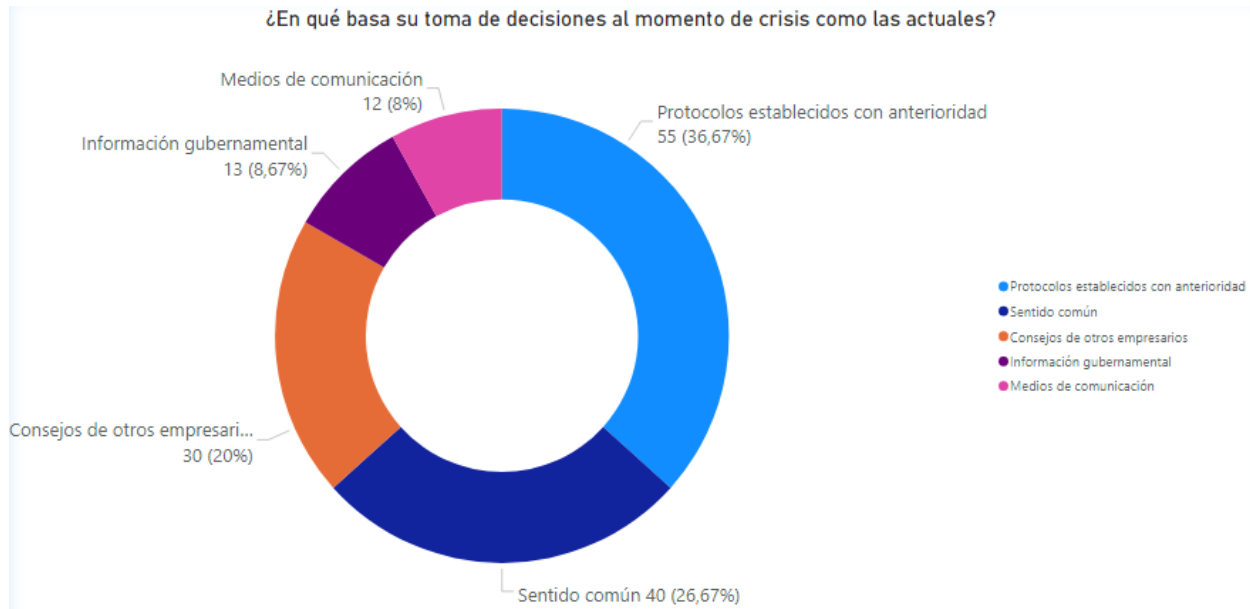
Hoy en día, la mayoría de las empresas están utilizando algún tipo de tecnología o asesoría para el crecimiento de su negocio, las organizaciones no estuvieron preparadas para esta temporada de pandemia, por tal motivo están incorporando dentro de sus inversiones y gastos temas de marketing, comercio electrónico para el crecimiento de su mercado.

### Toma de decisiones ante crisis

Saber qué proceso seguir ante cualquier crisis que presente su negocio o empresa es de vital importancia, y de ahí viene la necesidad de tener un plan estratégico a seguir, de las personas encuestadas, el 36,67% mencionan que las decisiones a tomar se centralizarían en seguir los protocolos que se hayan definido con anterioridad, el 26,67% se enfocaría en la experiencia y sentido común para resolver cualquier problemática, el

Galo Marcelo Bravo-Neira; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

20% cree importante en seguir algún consejo de emprendedores o empresarios, el 8,67% en seguir lineamientos e información gubernamental, y el 8% en medios de comunicación.

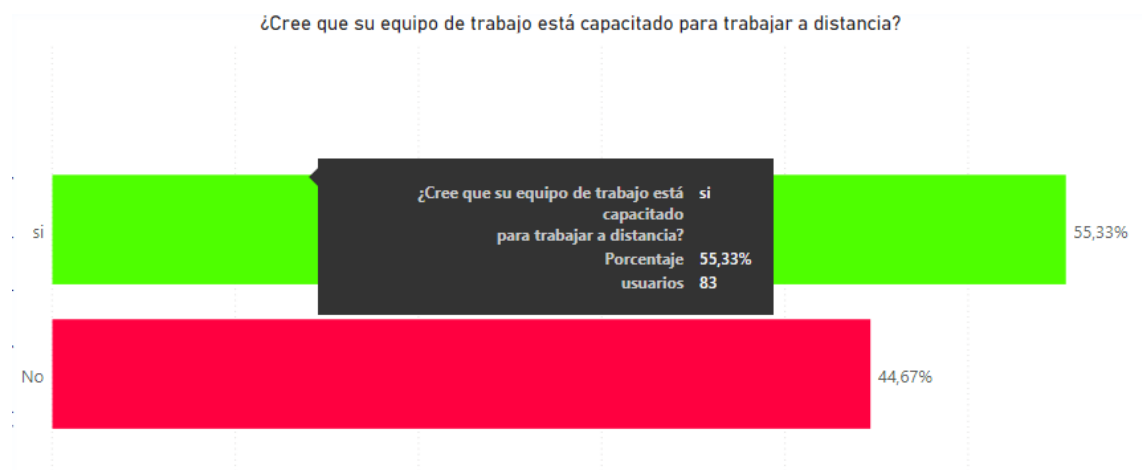


**Figura 6.** Toma de decisiones ante crisis.

Tener una buena planificación, desarrollo de procesos y definición de medidas de contingencia ante cualquier crisis, es importante para que el negocio sea estable, pero sobre todo es importante que los nuevos negocios sean conscientes que hoy en día, la tecnología juega un papel fundamental en la toma de decisiones, y enfocarse en la experiencia o sentido común ya no es una buena idea, debido a que carece de fundamentos o sustentos técnicos.

## Teletrabajo

Los confinamientos que ha existido por la pandemia ha obligado que ciertas organizaciones implementen el teletrabajo, sin embargo, esta forma de trabajar es viable para ciertos sectores de la industrial; referente a nuestros 150 encuestados, con un 44,67% menciona que su equipo no está capacitado para trabajar a distancia desde casa, debido a que si hablamos de choferes, retails, ventas de víveres de empresas pequeñas, no estuvieron preparadas a nivel tecnológico ni económico para esta forma de trabajo, sin embargo el 44,67% de encuestados restantes menciona que este cambio de trabajo a distancia no les afectó, debido a que están enfocados a ventas en línea.

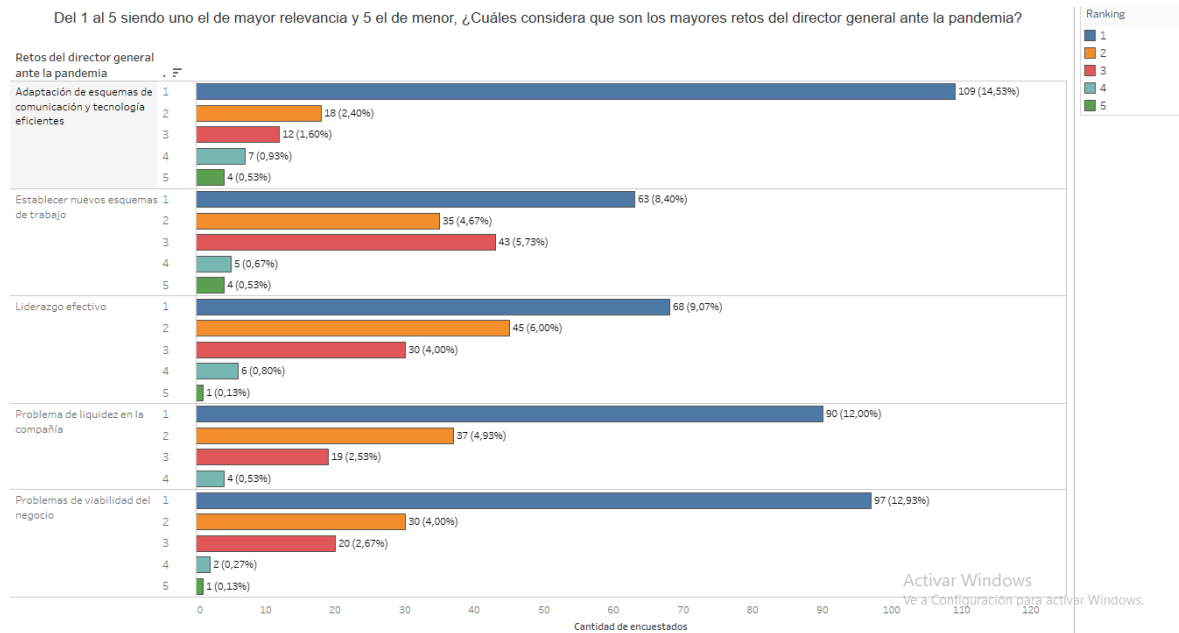


**Figura 7.** Trabajo a distancia.

## Retos de los directivos

La responsabilidad de los altos directivos de las empresas es poder tomar decisiones y planes estratégicos para mejorar la rentabilidad del negocio, y sobre todo cumplir la misión y visión de la compañía, para los encuestados los retos de mayor relevancia son, con el 14,53% la adaptación de esquemas de comunicación y tecnología eficientes, así también con un 12,93% problemas de viabilidad del negocio, con un 12% problemas de liquidez de la compañía, liderazgo efectivo con un 9,07% y establecer nuevos esquemas de trabajo un 8,40%.

Galo Marcelo Bravo-Neira; Moisés Marcelo Matovelle-Romo



**Figura 8.** Retos de los directivos.

### Servicios o procesos incorporados en el negocio

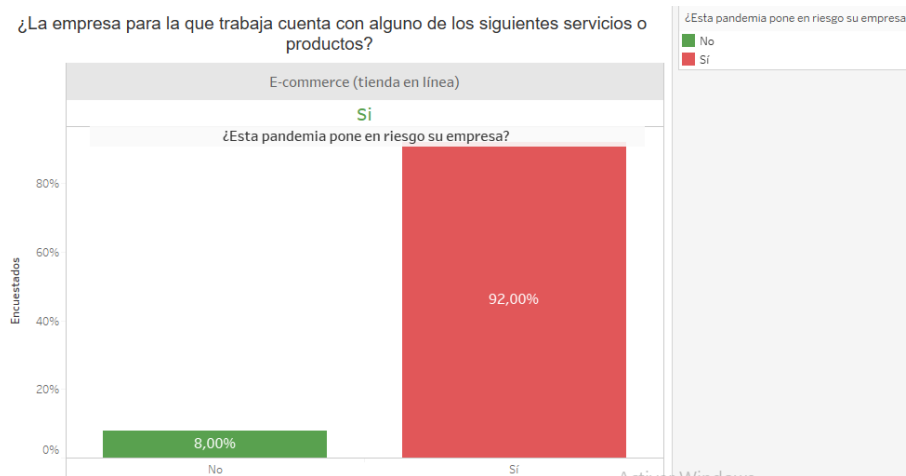
Sin lugar a duda, existen sectores más golpeados que otros por la pandemia, y sobre todo viene enfocado en la forma de trabajo y la función que realizan, algunos estuvieron preparados más que otros para enfrentar la crisis y otras definitivamente no, en esta investigación se profundizan en si las empresas tenían procesos incorporados; de los encuestados, el 25,33% tiene incorporado dentro de su negocio marketing y comunicación digital para la expansión en el mercado, el 19,33% tiene por lo menos una página web digital para la venta de sus productos, y tan solo el 16,67% estuvo preparado para las ventas en línea con E-commerce.

Galo Marcelo Bravo-Neira; Moisés Marcelo Matovelle-Romo



**Figura 9.** Servicios o Procesos incorporados en el negocio.

Realizando un análisis más profundo, de los 75 encuestados cuyas empresas tuvieron incorporado E-commerce dentro de su negocio, un 92% menciona que el riesgo empresa igual persiste, frente a un 8% que aclara que no existe riesgo alguno.



**Figura 10.** Nivel de riesgo de empresas con E-commerce.

En resumen, la investigación se basó en la búsqueda de resultados de la situación actual de las empresas en esta temporada de pandemia, especialmente las de comercialización de productos de consumo masivo en la urbe de Cuenca, se encontraron varias problemáticas que afectaron a que los negocios se pongan en riesgo, los mismos que pueden ser solucionados de manera interna en cada compañía para el mejoramiento y rentabilidad del negocio. Se realiza una matriz de entes responsables para determinar quién puede controlar esa área y tomar medidas de acción.

**Tabla 2.**

Matriz de entes responsables para determinar quién puede controlar esa área y tomar medidas de acción.

<b>Tema</b>	<b>Medidas de acción</b>	<b>Control</b>	<b>Ente Responsable</b>
Tecnología	Implementación de tecnología o automatización de procesos en los negocios de consumo masivo, a fin de poder tener un sustento tecnológico para flujo de procesos y evitar tomar decisiones de acuerdo a la experiencia.	Decisión	Acción manejable por los directivos de la empresa
E-commerce	Incorporar venta en línea de productos para facilitar la compra a los usuarios, sin la necesidad de salir de casa	Decisión	Acción manejable por los directivos de la empresa
Inversiones	Realizar un estudio de mercado para analizar tendencias y focalizar el negocio, pero sobre todo invertir en un negocio rentable.	Decisión	Acción manejable por los directivos de la empresa
Plan Estratégico	Implementar un plan de negocio antes de invertir en un negocio.	Decisión	Acción manejable por los directivos de la empresa

Galo Marcelo Bravo-Neira; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Teletrabajo	La automatización de los procesos y del E-commerce va a facilitar el trabajo a distancia, sin embargo este tema también viene enlazado con el involucramiento de empresas que proporcionan servicios de internet en la conectividad para el trabajo remoto	Externo	Acción manejable por los colaboradores
-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	----------------------------------------

## CONCLUSIONES

Mediante los planes de estratégicos y las definiciones de fortalezas y debilidades, cada compañía conoce las fuerzas competitivas del sector a la que pertenece y datos representativos útiles para proponer planificaciones en función de lograr mejores resultados en el mercado.

Como consecuencia de la pandemia algunos sectores de la industria están en riesgo, debido a que no estuvieron preparados con la implementación de nuevas tecnología y procesos en nube, en el desarrollo del estudio se evidenció varias falencias de las compañías como: aplicaciones de nuevas tecnologías y pérdida de mercado que afectan su posicionamiento, ante estos resultados cada compañía tiene que generar planes de acción para defenderse de la competencia y alcanzar una ventaja competitiva.

## FINANCIAMIENTO

No monetario.

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica de Cuenca por el apoyo a la investigación.



## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Beltran-Uguña, X. E. (2016). Evaluación de los Riesgos en el manejo de Inventarios en las Empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo [Risk Assessment of Inventory Management Risks in FMCG Distribution Companies]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/25370>
- Bravo-Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., & Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional [Theoretical perspective of organizational diagnosis]. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>
- Camino-Mogro, S., Ordeñana-Rodríguez, X., Portalanza A. (2020). Flujo de Caja y Días de Resistencia sin Efectivo en Tiempos de Covid [Cash Flow and Days of Cashless Resilience in Covid Times]. Obtenido de <https://n9.cl/dkb7l>
- Deloitte. (2021). Atendiendo el impacto financiero del Covid-19 [Addressing the financial impact of Covid-19]. Obtenido de <https://n9.cl/s6dpa>
- Ekos. (2020). Impacto de la pandemia en el consumo masivo ecuatoriano [Impact of the Pandemic on Ecuadorian Mass Consumption]. Obtenido de <https://n9.cl/8cgxv>
- Fondo Monetario Internacional. (2020). Solicitud de un acuerdo en el Marco del Servicio Ampliado del FMI [Request for an agreement under the IMF's Extended Fund Facility Framework]. Obtenido de <https://n9.cl/k00yq>
- García, J, Begoña Herrero, M, & Ibáñez, A. (2010). El papel de la liquidez en el efecto de la nueva información. El caso del Latibex [The role of liquidity in the effect of new information. The case of the Latibex]. *El trimestre económico*, 77(307), 649-680.
- Gestion Digital. (2020). *Ecuador frente al Covid-19 [Ecuador in front of Covid-19]*. Obtenido de <https://n9.cl/4qaln>
- Jordan-Vaca, J. E., Jordán Vaca, D. M., Verdesoto Velasteguí, O. S., & Ludeña Yaguache, S. J. (2017). Gestión por procesos como herramienta clave para el mejoramiento continuo en empresas comerciales caso MP [Process management as a key tool for continuous improvement in commercial companies case MP]. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa De La Facultad Jurídica, Social Y Administrativa*, 4(7).

- León-Ramentol, C, Menéndez-Cabezas, A, Rodríguez-Socarrás, I, López-Estrada, B, García-González, M, & Fernández-Torres, S. (2018). Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas [Importance of a quality management system at the university of medical sciences]. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 22(6), 843-857.
- Lideres. (2012). Las fichas se colocan en el consumo masivo [Chips are placed on mass consumption] Recuperado de <https://n9.cl/b47id>
- Peralta-Soledispa, R. A. (2017). Plan de Negocios para la creación de una empresa dedicada a la Distribución de Productos de Consumo [Business Plan for the creation of a company dedicated to the distribution of consumer products]. <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/5874>
- Pérez, A. (2018). Liquidez: definición y aspectos más importantes para el negocio [Liquidity: definition and most important aspects for the business]. Obtenido de <https://n9.cl/qg0yb>
- Pineda-Cajilima, J., Erazo-Álvarez, J., Álvarez-Gavilanes, J., & Cárdenas-Muñoz, J. (2021). Impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Financiero [Impact of Corporate Social Responsibility in the Financial Sector]. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 725-751. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.447>
- Primicias. (2020). El colchón de liquidez de las empresas depende de cuatro factores [A company's liquidity cushion depends on four factors]. Obtenido de <https://n9.cl/qk8a>
- Rivadeneira-Campuzano, J. (2012). Diseño de una herramienta de diagnóstico organizacional, para facilitar la identificación de barreras y oportunidades en la implementación de estrategias de innovación [Design of an organizational diagnostic tool, to facilitate the identification of barriers and opportunities in the implementation of innovation strategies]. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. UIDE. Quito. <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/422>
- Romero-Bermúdez, E, & Díaz-Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos [The use of the cause-effect diagram in case analysis]. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, XL(3-4), 127-142.

Santos, J. G., Narváez, C. I., Erazo, J. C., & Machuca, M. d. (2019). La planificación tributaria como mecanismo de eficiencia económica en el tratamiento del impuesto a la renta [Tax planning as a mechanism of economic efficiency in the treatment of income tax]. *Cienciamatria*, 5(1). <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.312>

Yauri-Santos, G., Erazo-Álvarez, J., Narváez-Zurita, C., & Paulina Moreno, V. (2020). Plan de responsabilidad social empresarial para el sector inmobiliario [Corporate social responsibility plan for the real estate sector]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 397-426. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.845>

©2021 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).