



UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y NEGOCIOS**

**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN
INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA - MBA**

TEMA:

**FACTORES DETERMINANTES Y ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN
DEL DESEMPEÑO DEL SELL OUT EN LA CATEGORÍA GALLETAS EN
UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO.**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de **Magister En Administración
De Empresas Mención En Innovación y Dirección Estratégica - MBA**

Autor

P.I. Mario Antonio Gallo Pazmiño

Tutora

Eco. Gabriela Alexandra Guamanquispe
Lascano

AMBATO– ECUADOR
2026

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, P.I. Mario Antonio Gallo Pazmiño declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre “Factores determinantes y estrategias de optimización del desempeño del sell out en la categoría galletas en una empresa de consumo masivo”, como requisito para optar al grado de Magister En Administración De Empresas Mención En Innovación y Dirección Estratégica - MBA y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Riobamba, a los 16 días del mes de marzo de 2026, firmo conforme:

Autor: Mario Antonio Gallo Pazmiño

Firma.....
 Firmado electrónicamente por:
MARIO ANTONIO GALLO
PAZMINO

Número de Cédula: 1805131586

Dirección: Tungurahua, Ambato, Huachi Loreto, American park

Correo Electrónico: mgallo6@indoamerica.edu.ec

Teléfono: 0962604670

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Factores determinantes y estrategias de optimización del desempeño del sell out en la categoría galletas en una empresa de consumo masivo” presentado por P.I. Mario Antonio Gallo Pazmiño, para optar por el Título Magister En Administración De Empresas Mención En Innovación y Dirección Estratégica - MBA,

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Ambato, 16 de marzo del 2026



.....
Eco. Gabriela Alexandra Guamanquispe Lascano Mg.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister En Administración De Empresas Mención En Innovación y Dirección Estratégica - MBA, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 16 de marzo del 2026



Firmado electrónicamente por:
**MARIO ANTONIO GALLO
PAZMINO**

Validar únicamente con FirmaEC

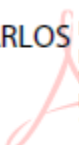
.....
P.I. Mario Antonio Gallo Pazmiño
1805131586

APROBACIÓN DE LECTORES

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: FACTORES DETERMINANTES Y ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SELL OUT EN LA CATEGORÍA GALLETAS EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO, previo a la obtención del Título de Magister En Administración De Empresas Mención En Innovación y Dirección Estratégica - MBA , reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Ambato, 16 de marzo del 2026

JUAN CARLOS
SUAREZ
PEREZ



Firmado digitalmente
por JUAN CARLOS
SUAREZ PEREZ
Fecha: 2026.02.20
16:51:57 -05'00'

.....
Ing. Juan Carlos Suárez Pérez, Mg.
Presidente



Firmado electrónicamente por:
HENRY JAVIER
SARITAMA MORA
Verificar electrónicamente con FIRMAPAC

.....
Ing. Henry Saritama Mora, Mg.
Examinador

DEDICATORIA

A mi esposa y a mis hijos por ser mi refugio y mi fuerza, por nunca dejar de creer en mí. Su apoyo incondicional y su comprensión durante las largas horas de estudio y trabajo han sido el impulso de este sueño. A mis padres por formar parte de mi crecimiento. Este trabajo es un tributo a la perseverancia, la curiosidad y la búsqueda constante de la excelencia.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más profundo agradecimiento a la Universidad Indoamérica y a su distinguido cuerpo docente, por brindarme una formación de excelencia y por fomentar un ambiente de innovación y pensamiento estratégico.

De manera muy especial, agradezco a mi hermano Álvaro Gallo quien ha sido mi mentor y precursor de mi crecimiento personal y profesional.

Finalmente, un merecido agradecimiento a mi tutora Eco. Gabriela Alexandra Gabriela Alexandra Guamanquispe Lascano, por su invaluable guía, su paciencia y su experta orientación a lo largo de todo este proceso investigativo. Su rigurosidad académica y su constante motivación fueron fundamentales para la culminación de este trabajo.

Factores determinantes y estrategias de optimización del desempeño del sell out en la categoría galletas en una empresa de consumo masivo

Determining factors and strategies for optimizing sell-out performance in the cookie category of a consumer goods company

Autor: Mario Antonio Gallo Pazmiño

<https://orcid.org/0009-0000-9394-6783/mgallo6@indoamerica.edu.ec>

Tutor: Gabriela Alexandra Guamanquispe Lascano

<https://orcid.org/0009-0002-6091-2936/gabrielaguamaquispe@uti.edu.ec>

RESUMEN

La presente investigación aborda el desempeño del *sell-out* en la categoría de galletas, un indicador clave para el éxito en la industria de consumo masivo. La introducción contextualiza la relevancia del *sell-out* como la métrica definitiva de la demanda real del consumidor, superando la simple venta del fabricante al distribuidor (*sell-in*). El objetivo principal del estudio fue identificar los factores determinantes que influyen en la decisión de compra del consumidor ecuatoriano y proponer estrategias para su optimización. Se empleó una metodología cuantitativa, no experimental, de alcance descriptivo-correlacional, aplicando una encuesta estructurada a una muestra no probabilística por cuotas de 300 compradores en Quito y Guayaquil. Los resultados revelan que el "sabor" (media 4.85/5) y la "calidad de los ingredientes" (4.60/5) son los factores más importantes, por encima del precio o el empaque. Además, se evidenció que las promociones de valor económico directo (descuentos, 2x1) son las más efectivas (preferidas por el 70%). La conclusión principal es que la optimización del *sell-out* requiere una estrategia integral que priorice la excelencia del producto y la construcción de marca, complementada con tácticas de precio y ejecución en el punto de venta.

Palabras Clave: Comportamiento, consumidor, estrategia, industria, mercado.

ABSTRACT

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Master's Degree in Business Administration with major in Innovation and Strategic Management - MBA

AUTHOR: GALLO PAZMIÑO MARIO ANTONIO

TUTOR: MBA. GUAMANQUISPE LASCANO GABRIELA ALEXANDRA

THEME

DETERMINANT FACTORS AND OPTIMIZATION STRATEGIES FOR SELL-OUT PERFORMANCE IN THE COOKIE CATEGORY WITHIN A MASS CONSUMPTION COMPANY

ABSTRACT

This research examines sell-out performance in the cookie category, emphasizing its role as the key measure of true consumer demand. The primary objective is to identify the main factors influencing Ecuadorian consumers' cookie purchases and to propose strategies for improvement. A quantitative, non-experimental, descriptive-correlational methodology was employed, applying a structured survey to a non-probabilistic sample of 300 consumers in Quito and Guayaquil. The results reveal that "flavor" (mean 4.85/5) and "ingredient quality" (4.60/5) are the most important factors, surpassing price or packaging. In addition, it was evidenced that direct economic value promotions (discounts, 2-for-1 offers) are the most effective, being preferred by 70% of respondents. The main conclusion is that optimizing sell-through requires a comprehensive strategy that prioritizes product excellence and brand building, complemented by effective price tactics and optimized point-of-sale execution.

KEYWORDS: consumer behavior, industry, market, strategy.



1. INTRODUCCIÓN.

Las empresas de consumo masivo (CPG/FMCG) son un pilar fundamental de la economía mundial, funcionando como un motor que impulsa el comercio, la innovación y el empleo a gran escala. Su relevancia no radica únicamente en su volumen de ventas, sino en su capacidad para conectar directamente con las necesidades cotidianas de miles de millones de personas (Silva y Hettiarachchi, 2023). Estas organizaciones son maestras en la construcción de marcas, la gestión logística y la comprensión del comportamiento del consumidor, lo que les permite mantener una presencia constante en la vida diaria de la sociedad (Philip y Gary, 2023). La intensa competencia en este sector obliga a las empresas a buscar constantemente eficiencias y ventajas competitivas, siendo la optimización del desempeño en el punto de venta uno de los campos de batalla más críticos para el éxito.

A nivel global, el mercado de bienes de consumo masivo es un gigante económico. Se estima que los ingresos en este mercado alcancen aproximadamente los \$16.52 billones de dólares en 2025, demostrando su magnitud y su resiliencia incluso en tiempos de incertidumbre económica (Nagy, 2024). Enfocándonos en América Latina, la región presenta un dinamismo particular, con un consumidor cada vez más conectado digitalmente pero que aún valora fuertemente el canal tradicional o "tienda de barrio". En LATAM, el gasto en consumo masivo ha mostrado un crecimiento sostenido, impulsado por una clase media en expansión y una mayor penetración de formatos de retail modernos (Taillie et al., 2023). En Ecuador, el sector de alimentos y bebidas representa una porción significativa del PIB manufacturero y del gasto de los hogares. Específicamente, la categoría de galletas es una de las más relevantes dentro de la canasta básica de consumo, con un valor de mercado que supera los \$200 millones de dólares anuales y una penetración en más del 95% de los hogares ecuatorianos, lo que la convierte en un objetivo estratégico clave para las empresas del sector (Moscoso, 2017).

En el complejo ecosistema de las ventas de consumo masivo, es crucial diferenciar dos momentos clave: el Sell-In y el Sell-Out. El Sell-In corresponde a la venta que la empresa fabricante (como Arca Continental, Nestlé o Mondelez) realiza a sus clientes directos, que pueden ser grandes cadenas de supermercados, distribuidores mayoristas o detallistas (Tirado y Veramendi, 2024). Si bien esta venta es la que genera los ingresos directos para la compañía, no garantiza el éxito del producto. El verdadero indicador de la demanda real y la salud de una marca es el Sell-Out: la venta que realiza el punto de venta final (el supermercado, la tienda de barrio) al consumidor que se lleva el producto a casa. Un sell-out saludable asegura la rotación del inventario, evita

devoluciones y crea un ciclo virtuoso de recompra (Grewal et al., 2025).

Alcanzar un desempeño sobresaliente de sell-out no es un acto aislado, sino el resultado de un proceso meticulosamente orquestado que se conoce como "la ruta hacia el mercado" (route to market). Este proceso comienza con una segmentación inteligente de clientes y canales para definir la estrategia de distribución adecuada para cada uno. Luego, implica una gestión de ventas de campo (la fuerza de ventas) que no solo se enfoca en tomar pedidos (sell-in), sino en asegurar la perfecta ejecución en el punto de venta (PDV). Esto incluye garantizar la disponibilidad del producto en la percha (evitar quiebres de stock), obtener una visibilidad privilegiada a través de una correcta ubicación y material publicitario (POP), asegurar el precio correcto para el consumidor y activar promociones efectivas que incentiven la compra final (Ailawadi y Farris, 2017). Cada uno de estos pasos es un eslabón crítico en la cadena que conecta la fábrica con el carrito de compras del consumidor.

El sell-out de galletas está influenciado por una combinación de factores controlables por la empresa y variables externas del mercado. Internamente, la innovación y adecuación del portafolio son cruciales; ofrecer sabores, formatos y beneficios (saludables, indulgentes, para niños) que resuenen con las tendencias actuales del consumidor es el primer paso (Perron et al., 2025). La estrategia de precios y promociones es otro factor determinante: una oferta de "2x1" o un precio competitivo puede acelerar la rotación drásticamente. Externamente, la actividad de la competencia en el punto de venta, los cambios en los hábitos de consumo (por ejemplo, una mayor preocupación por la salud) y hasta la situación económica del país pueden impactar directamente la decisión de compra del shopper frente a la percha.

Para optimizar el desempeño, las empresas deben adoptar un enfoque data-driven y centrado en la ejecución. Una estrategia clave es la implementación de tecnologías de gestión en el punto de venta, como aplicaciones móviles para la fuerza de ventas que permitan monitorear en tiempo real indicadores como la disponibilidad, el precio y la participación en percha. Esto permite una reacción rápida ante cualquier desviación (Koganti, 2024). Otra táctica fundamental es la colaboración con los socios comerciales (retailers), compartiendo información y planificando conjuntamente actividades promocionales y de exhibición para maximizar el impacto (Category Management). Finalmente, el uso de análisis de datos de venta (sell-out data) proporcionados por agencias o directamente por los retailers permite identificar patrones de compra, medir el retorno de las inversiones promocionales (ROI) y ajustar la estrategia de manera ágil para responder a la dinámica del mercado (Quelch y Knoop, 2018).

Las empresas de consumo masivo (CPG/FMCG) son un pilar fundamental de la economía mundial, funcionando como un motor que impulsa el comercio, la innovación y el empleo a gran escala. Su relevancia no radica únicamente en su volumen de ventas, sino en su capacidad para conectar directamente con las necesidades cotidianas de miles de millones de personas (Minh et al., 2025). Estas organizaciones son maestras en la construcción de marcas, la gestión logística y la comprensión del comportamiento del consumidor, lo que les permite mantener una presencia constante en la vida diaria de la sociedad (Kotler et al., 2021). La intensa competencia en este sector obliga a las empresas a buscar constantemente eficiencias y ventajas competitivas, siendo la optimización del desempeño en el punto de venta (PDV) uno de los campos de batalla más críticos para el éxito sostenible (Venkatesan et al., 2022).

A nivel global, el mercado de bienes de consumo masivo es un gigante económico. Se proyecta que los ingresos en este mercado superen los \$16.5 billones de dólares en 2025, demostrando su magnitud y resiliencia (Korenyuk, 2024). En América Latina, la región presenta un dinamismo particular, con un consumidor cada vez más digitalizado pero que aún valora fuertemente el canal tradicional o "tienda de barrio" (Kantar, 2024). En Ecuador, el sector de alimentos y bebidas representa una porción significativa del gasto de los hogares. Específicamente, la categoría de galletas es una de las más relevantes, con un valor de mercado que supera los \$200 millones de dólares y una penetración en más del 95% de los hogares, lo que la convierte en un objetivo estratégico clave para los fabricantes (Korenyuk, 2024). La participación de una empresa en este mercado depende directamente de su habilidad para ejecutar su estrategia comercial en los diversos canales.

En el complejo ecosistema de las ventas de consumo masivo, es crucial diferenciar dos momentos clave: el *Sell-In* y el *Sell-Out*. El *Sell-In* corresponde a la venta que la empresa fabricante realiza a sus clientes directos, que pueden ser grandes cadenas de supermercados, distribuidores o mayoristas (Saldaña, 2025). Aunque esta transacción genera los ingresos directos para la compañía, no garantiza el éxito del producto. El verdadero indicador de la demanda real y la salud de una marca es el *Sell-Out*: la venta que realiza el punto de venta final (el supermercado, la tienda de barrio) al consumidor (Reddy et al., 2024). Un *sell-out* saludable asegura la rotación del inventario, evita devoluciones y crea un ciclo virtuoso de recompra, siendo la métrica definitiva del éxito en el mercado (Rittinger, 2014).

Para que un portafolio de galletas de dulce y de sal llegue desde la línea de producción hasta la alacena de un hogar ecuatoriano, debe recorrer un camino

estratégico adaptado al tipo de cliente. Este modelo, ilustrado previamente en la Figura 1, se bifurca en dos rutas principales. La primera es la venta directa al Canal Moderno, donde el fabricante negocia y despacha grandes volúmenes a los centros de distribución de cadenas como Supermaxi/Megamaxi (Corporación Favorita), Mi Comisariato (Corporación El Rosado) y Tía/Tuti. Esta ruta exige una gestión logística sofisticada y una planificación colaborativa (Hübner et al., 2016). La segunda ruta es a través de Distribuidores, quienes compran producto al fabricante para luego venderlo y distribuirlo capilarmente en el Canal Tradicional, compuesto por miles de tiendas de barrio y minimarkets a nivel nacional, un canal fundamental por su cercanía y frecuencia de compra (Bansal, 2025).

La estrategia de comercialización debe ser diferenciada. En el Canal Moderno, representado por actores como Supermaxi, Megamaxi y Mi Comisariato, la negociación se centra en volúmenes, precios, condiciones comerciales y la planificación de actividades promocionales (Dutton, 2023). Aquí, el *sell-out* se impulsa mediante estrategias de *trade marketing* como exhibiciones adicionales, degustaciones y ofertas comunicadas en percha. Por otro lado, cadenas de descuento como Tuti, con su modelo de surtido limitado y precios bajos, priorizan la eficiencia logística y la rotación constante, exigiendo al fabricante una cadena de suministro impecable (IGD, 2023). El éxito en este canal depende de la capacidad de alinear la propuesta de valor del producto con la estrategia del retailer (Wierenga y van der Lans, 2017).

El desempeño del *sell-out* de galletas está influenciado por una combinación de factores. Internamente, la innovación y adecuación del portafolio (ofrecer galletas de dulce indulgentes y galletas de sal más saludables) es crucial para satisfacer las diversas ocasiones de consumo (Phulkerd et al., 2023). La estrategia de precios y promociones es otro factor determinante: una oferta de "pague 2 lleve 3" o un descuento directo puede acelerar la rotación drásticamente. Externamente, la actividad de la competencia en el punto de venta y los cambios en los hábitos de consumo, como la búsqueda de productos con ingredientes naturales, pueden impactar directamente la decisión de compra del *shopper* (Reddy et al., 2024). La gestión efectiva de estos factores es clave para ganar la preferencia del consumidor en el momento de la verdad.

Para optimizar el *sell-out*, el foco debe estar en la "ejecución perfecta" en el PDV. Esto se resume en asegurar la disponibilidad del producto en la percha (evitar quiebres de stock), obtener una visibilidad privilegiada, comunicar el precio correcto y activar la marca de forma atractiva. La implementación de tecnologías de gestión en el punto de venta, como aplicaciones de reconocimiento de imágenes y SFA (Sales Force

Automation), permite a los equipos de campo monitorear estos indicadores en tiempo real y corregir desviaciones instantáneamente (Heinzelbecker, 2023). Estas herramientas proveen data accionable que transforma a la fuerza de ventas de simples tomadores de pedidos a verdaderos gestores del punto de venta.

Más allá de la ejecución en tienda, la optimización del *sell-out* requiere un enfoque analítico y colaborativo. El uso de análisis de datos de venta (*sell-out data*), proporcionados por agencias o directamente por los retailers, permite a los fabricantes entender qué productos rotan, en qué tiendas y en respuesta a qué estímulos (Choong et al., 2023). Esto posibilita una planificación de la demanda más precisa y un diseño de promociones con mayor retorno de inversión (ROI). Asimismo, la colaboración con los socios comerciales (retailers) bajo un modelo de *Category Management* es fundamental. Al compartir información y planificar conjuntamente el surtido, la exhibición y la promoción, fabricante y retailer pueden trabajar como socios para hacer crecer la categoría y maximizar el *sell-out* para ambas partes (Depecik et al., 2023).

2. MARCO METODOLÓGICO.

El presente estudio se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo. Esta elección se fundamenta en la necesidad de medir y analizar numéricamente los factores determinantes y las estrategias de optimización del desempeño del *sell-out* en la categoría de galletas. El enfoque cuantitativo permite cuantificar la frecuencia y los hábitos de compra, medir la importancia de distintos atributos del producto, evaluar percepciones sobre precio y promoción, y analizar la satisfacción y lealtad hacia marcas específicas (RUDICS, 2024).

El diseño de la investigación es no experimental y de alcance descriptivo:

- No experimental: Porque no se manipularán deliberadamente las variables. En su lugar, se observarán los fenómenos (hábitos de compra, percepciones, factores de decisión) tal como se dan en su contexto natural. No se crearán condiciones ni se administrarán tratamientos, sino que se registrarán las respuestas de los consumidores a través de la encuesta (Bohorquez y Munte, 2023).
- Alcance descriptivo: El estudio tiene un alcance descriptivo, ya que buscará especificar las propiedades, características y perfiles de los consumidores de galletas. Se detallarán frecuencias de compra, preferencias de tipo de galleta, canales de compra predilectos y la demografía del comprador.

- Población: Aunque la población total de Quito y Guayaquil es conocida ($N = 5,426,125$), la población objetivo específica del estudio se considera desconocida. Esto se debe a que la investigación se centra en hombres y mujeres de 18 a 50 años que hayan realizado compras en supermercados en el último mes. No existen registros oficiales o censos públicos que cuantifiquen con exactitud el número de personas que cumplen simultáneamente con estos criterios demográficos y conductuales en las ciudades mencionadas. La ausencia de esta data específica impide determinar el tamaño exacto (N) de la población relevante para el estudio, por lo que se procederá a utilizar fórmulas de cálculo de muestra para poblaciones infinitas o desconocidas.
- Muestra y Procedimiento de Muestreo: Tal como se justificó en el apartado anterior, si bien la población total de las ciudades de Quito y Guayaquil es un dato conocido, la población específica de estudio (consumidores de galletas) no puede ser cuantificada con exactitud. No existen registros censales que determinen el número preciso de habitantes que cumplen con este hábito de consumo. Por esta razón metodológica, se considera que la población objetivo es desconocida o infinita para efectos del cálculo muestral.

Se trabajará con una muestra aleatorio simple, para calcular la muestra se utiliza la fórmula de muestras infinitas ya que no conocemos el valor real de habitantes de Guayaquil y Quito que consumen galletas, con un margen de error de 0,05 y con el nivel de confianza del 95%. Este método se elige por su eficiencia y capacidad para asegurar la representación de subgrupos clave dentro de la población (Kanaki y Kalogiannakis, 2023). La información se producirá a través de la aplicación de un cuestionario estructurado (ver anexo) diseñado específicamente para este estudio.

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,0565)^2}$$

$$n = 300$$

Extracción del margen de error:

$$E = 1,96 * \sqrt{\frac{0,5 * 0,5}{300}} = 0,0565$$

- Instrumento: El cuestionario consta de 15 preguntas divididas en cuatro secciones: I) Filtro y Comportamiento de Compra, II) Factores de Decisión (Marketing Mix), III) Percepción de Marca y IV) Datos Demográficos. Utiliza una combinación de preguntas de opción múltiple, de escala Likert (P4) y escalas numéricas tipo NPS (Net Promoter Score) (P12) para capturar datos cuantitativos precisos validado por autores como Nagle y Muller (2018) y Bejan (2023).

Justificación de la Estructura del Instrumento (Encuesta)

El diseño del cuestionario se ha estructurado en cuatro secciones lógicas, cada una fundamentada en principios teóricos de marketing y comportamiento del consumidor. Este enfoque segmentado permite una recopilación de datos ordenada y coherente, facilitando un análisis profundo de los factores que determinan el desempeño del sell out.

Sección I: Filtro y Comportamiento de Compra

Esta sección inicial cumple dos funciones críticas: la selección de una muestra pertinente y la contextualización del comportamiento de compra. Las preguntas filtro, como la frecuencia de compra, son esenciales para asegurar que los encuestados formen parte del público objetivo, en este caso, "compradores recurrentes". Esto es vital para la validez de los resultados, ya que excluye a consumidores esporádicos o no consumidores cuyas percepciones no impactarían de forma significativa el sell out regular.

Posteriormente, se indaga sobre los hábitos generales (tipos de producto y canal de compra preferido). Según Schiffman y Wisenblit (2015), entender el comportamiento de compra real del consumidor es el primer paso para analizar su proceso de toma de decisiones. Esta sección establece la base fáctica sobre la cual se interpretarán las percepciones y actitudes evaluadas en las secciones siguientes.

Sección II: Factores de Decisión - El Marketing Mix (4 P's)

Esta sección constituye el núcleo de la investigación, ya que evalúa directamente los "factores determinantes" del sell out. Se recurre al modelo clásico del Marketing Mix,

o las "4 P's" (Producto, Precio, Plaza y Promoción), por ser el marco conceptual más influyente y utilizado para la gestión de variables de marketing. Kotler y Armstrong (2021) definen el Marketing Mix como "el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta".

- **Producto:** Se evalúan atributos intrínsecos y extrínsecos (sabor, calidad, empaque, marca), ya que la percepción de la calidad y la adecuación del producto a las necesidades del consumidor son el pilar de la decisión de compra (Keller, 2013).
- **Precio:** Se mide la sensibilidad y percepción de valor, un factor crítico que influye directamente en la elección final en el punto de venta (Nagle & Müller, 2017).
- **Plaza (Distribución):** Se analiza la experiencia en el punto de venta, específicamente la disponibilidad y visibilidad del producto. La facilidad para encontrar un producto (in-store execution) es un factor decisivo para concretar la venta; la falta de producto (out-of-stock) es una de las principales causas de la pérdida de sell out (Corsten & Gruen, 2003).
- **Promoción:** Se investiga la efectividad de diferentes tácticas promocionales. Las promociones de ventas son una herramienta clave para estimular la demanda a corto plazo y generar pruebas de producto, impactando directamente las ventas en el canal (Quelch, 1989).

Sección III: Percepción de Marca y Lealtad

Un sell out sostenido en el tiempo no depende únicamente de factores tácticos, sino también de la fortaleza de la marca (brand equity). Esta sección mide la salud de la marca a través de dos métricas clave: la satisfacción del cliente y la lealtad. La satisfacción es un juicio post-compra que influye en la recompra y en la comunicación boca a boca (Oliver, 1997).

Además, se ha incorporado la metodología del Net Promoter Score (NPS), desarrollada por Fred Reichheld (2003). El NPS, basado en la "pregunta única" sobre la probabilidad de recomendación, ha demostrado ser un fuerte predictor del crecimiento de los ingresos y un indicador estandarizado de la lealtad del cliente. Medir el NPS permite evaluar la relación del consumidor con la marca más allá de una transacción individual, lo que está directamente correlacionado con la sostenibilidad del sell out.

Sección IV: Datos Demográficos

Finalmente, esta sección recopila datos demográficos (género, edad) y psicográficos básicos (rol del consumidor). Esta información es fundamental para la segmentación del mercado. Como señalan Kotler y Armstrong (2021), la segmentación permite identificar grupos de consumidores con necesidades y comportamientos similares. El cruce de estas variables con las respuestas de las secciones anteriores permitirá descubrir insights accionables y específicos, respondiendo a preguntas como: "¿Qué tipo de promoción es más efectiva para familias con niños?" o "¿La percepción del precio varía significativamente según la edad del consumidor?". Esto es crucial para la "optimización de estrategias" que se busca en el título de la investigación.

Procedimiento Detallado de Producción de Datos

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos de la muestra de 300 encuestas, se utilizó una combinación de Microsoft Excel para la tabulación inicial y la creación de gráficos, junto con el software especializado IBM SPSS Statistics para el análisis cuantitativo. Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva, principalmente el análisis de frecuencias y porcentajes, para determinar el perfil demográfico y los hábitos de consumo (Tablas 1-6). Para evaluar la jerarquía de los factores de decisión en el punto de venta (Tabla 7), se calcularon medidas de tendencia central como la media y de dispersión como la desviación estándar para las preguntas con escala Likert. Finalmente, la lealtad de marca se cuantificó mediante el cálculo del Net Promoter Score (NPS), segmentando a los encuestados en promotores, pasivos y detractores para obtener un indicador sintético de la salud de la marca (Tabla 10).

Se mantendrá un riguroso estándar ético durante todo el proceso de investigación. Se garantizará la participación voluntaria, informando a cada individuo que su colaboración es opcional y que no puede retirarse en cualquier momento. Se asegurará el consentimiento informado, explicando verbalmente el propósito del estudio, la duración aproximada y el uso que se le dará a la información antes de comenzar la encuesta. Se protegerá la confidencialidad y el anonimato de los participantes; la base de datos no contendrá nombres ni información de contacto, y los resultados se presentarán siempre de forma agregada y estadística, imposibilitando la identificación individual (Gnautati, 2019). Los datos recolectados se utilizarán exclusivamente para los fines académicos de esta investigación.

3. PROPUESTA

Perfil Demográfico

Pregunta 13. Género

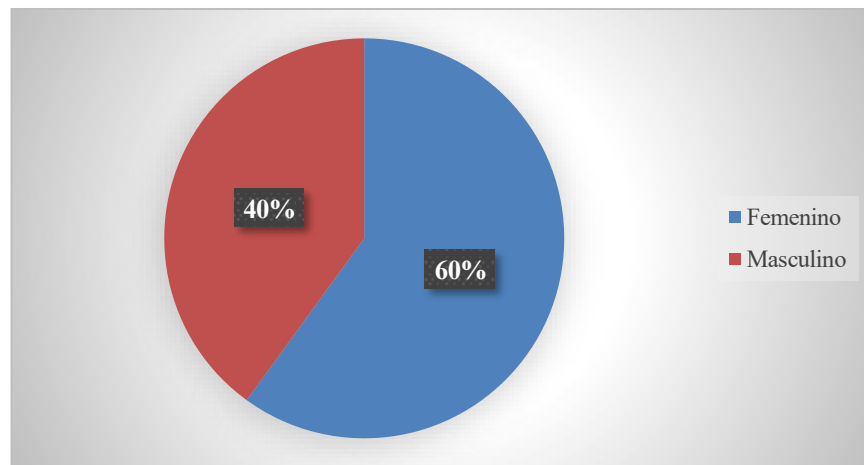
Antes de analizar el comportamiento de compra, es fundamental describir la composición demográfica de los participantes para contextualizar los hallazgos.

Tabla 1. *Distribución de la Muestra por Género (P13)*

Género	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Femenino	180	60.0%
Masculino	120	40.0%
Total	300	100.0%

Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta.

Figura 1. *Distribución de la Muestra por Género (P13)*



Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta.

La muestra se compuso en un 60% por participantes de género femenino y un 40% de género masculino, cumpliendo con la cuota preestablecida. Este dato sugiere que, si bien la compra de galletas es realizada por ambos géneros, existe una ligera preponderancia femenina en esta actividad, lo cual es consistente con patrones generales de compra de productos de supermercado en la región.

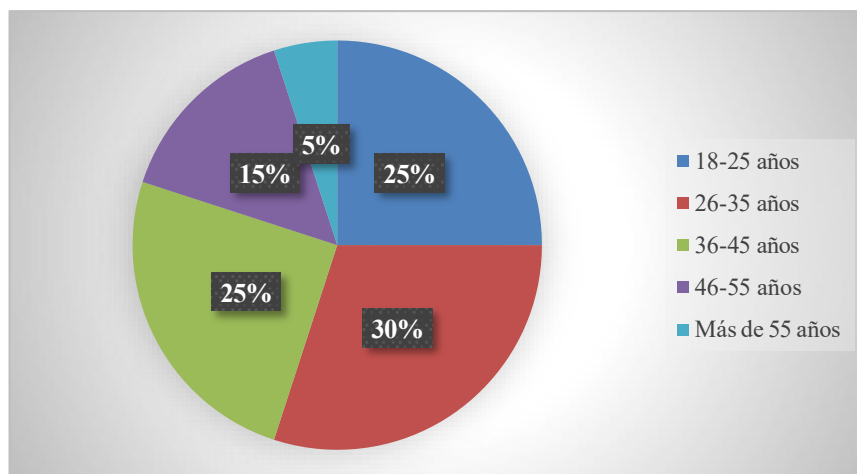
Pregunta 14. Rango de edad

Tabla 2. Distribución de la Muestra por Rango de Edad (P14)

Rango de Edad	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
18-25 años	75	25.0%
26-35 años	90	30.0%
36-45 años	75	25.0%
46-55 años	45	15.0%
Más de 55 años	15	5.0%
Total	300	100.0%

Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta.

Figura 2. Distribución de la Muestra por Rango de Edad (P14)



Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta.

La mayor concentración de compradores de galletas en la muestra se encuentra en el rango de 26 a 35 años (30.0%), seguido por los grupos de 18-25 y 36-45 años (ambos con 25.0%). Esto indica que el núcleo del mercado de compradores está compuesto por adultos jóvenes y de mediana edad. La participación disminuye progresivamente en los segmentos de mayor edad, lo que podría ser un factor a considerar en la comunicación y el desarrollo de productos.

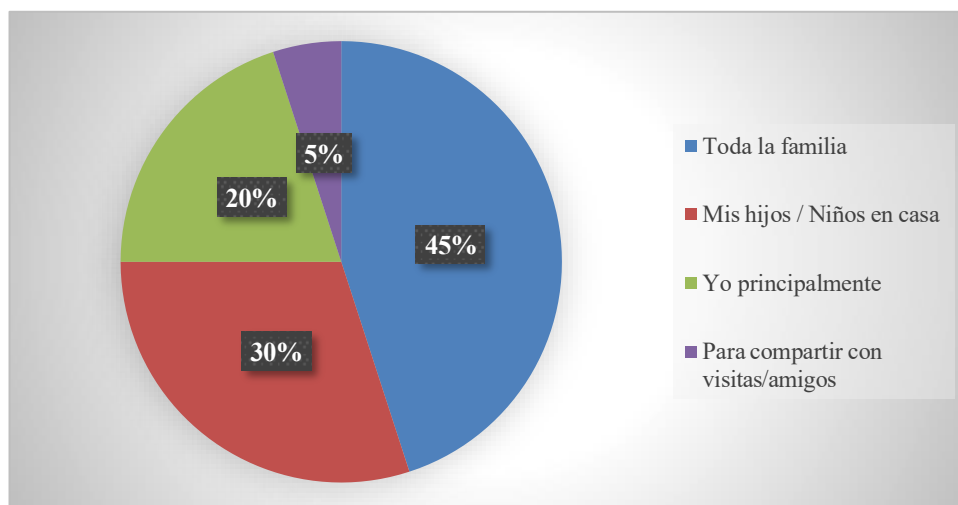
Pregunta 15. ¿Quiénes consumen principalmente las galletas que compra?

Tabla 3. Consumidor Principal de las Galletas en el Hogar (P15)

Consumidor Principal	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Toda la familia	135	45.0%
Mis hijos / Niños en casa	90	30.0%
Yo principalmente	60	20.0%
Para compartir con visitas/amigos	15	5.0%
Total	300	100.0%

Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta.

Figura 3. Consumidor Principal de las Galletas en el Hogar (P15)



Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta.

Casi la mitad de los encuestados (45.0%) compra galletas para el consumo de "toda la familia", posicionando a la categoría como un producto de despensa familiar. Un significativo 30.0% compra específicamente para los niños del hogar, lo que subraya la importancia del segmento infantil (ej. marcas como Tutti, Amor, Chokis). El autoconsumo representa el 20.0%, indicando un mercado relevante para snacks individuales. Esto demuestra que las estrategias de marketing deben considerar múltiples "targets" de consumo dentro de un mismo hogar.

Comportamiento y Hábitos de Compra

Esta sección describe dónde, cómo y qué tipo de galletas compran los consumidores.

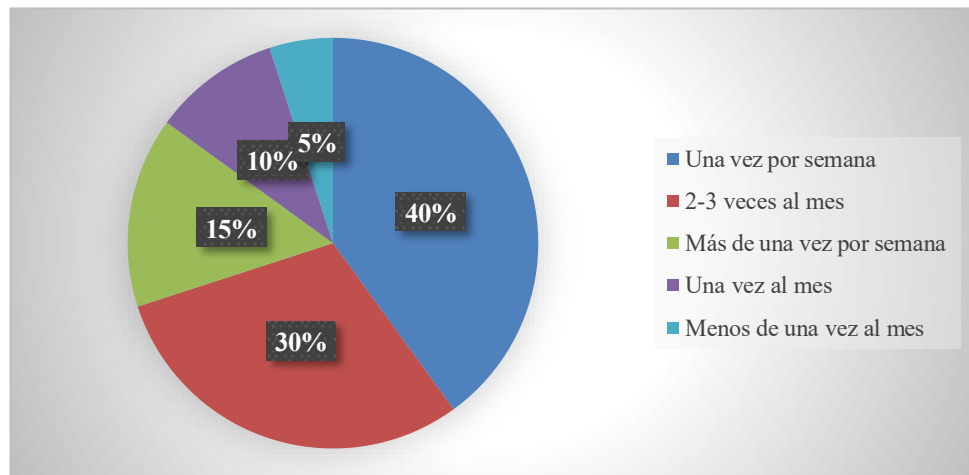
Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia compra usted galletas?

Tabla 4. Frecuencia de Compra de Galletas (P1)

Frecuencia	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Una vez por semana	120	40.0%
2-3 veces al mes	90	30.0%
Más de una vez por semana	45	15.0%
Una vez al mes	30	10.0%
Menos de una vez al mes	15	5.0%
Total	300	100.0%

Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta.

Figura 4. Frecuencia de Compra de Galletas (P1)



Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta.

La categoría de galletas muestra una alta rotación. El 40.0% de los consumidores las compra semanalmente y un 15.0% lo hace incluso con mayor frecuencia. Sumados, el 85% de la muestra adquiere galletas al menos 2-3 veces al mes. Este comportamiento de compra frecuente confirma el estatus de las galletas como un producto básico en la canasta de consumo masivo, lo que resalta la importancia crítica de asegurar la disponibilidad constante del producto en el punto de venta (*On Shelf Availability*).

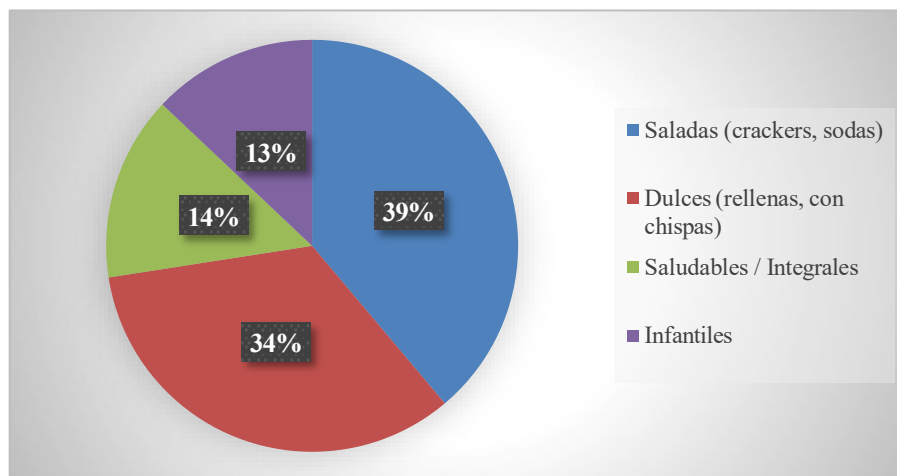
Pregunta 2. ¿Qué tipos de galletas suele comprar? (Puede marcar más de una opción)

Tabla 5. Tipos de Galletas Compradas Habitualmente (P2)

Tipo de Galleta	Frecuencia (n)*	Porcentaje sobre la Muestra (%)
Saladas (crackers, sodas)	225	75.0%
Dulces (rellenas, con chispas)	195	65.0%
Saludables / Integrales	84	28.0%
Infantiles	75	25.0%

Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta. *Pregunta de respuesta múltiple, la suma de frecuencias es mayor a 300.* El porcentaje se calcula sobre la base de 300 encuestados.

Figura 5. Tipos de Galletas Compradas Habitualmente (P2)



Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta. *Pregunta de respuesta múltiple, la suma de frecuencias es mayor a 300.* El porcentaje se calcula sobre la base de 300 encuestados.

Las galletas saladas son las de mayor penetración en la cesta de compra, siendo adquiridas por el 75.0% de los encuestados. Marcas como Ritz, Club Social y Ducales son pilares en esta subcategoría. Las galletas dulces le siguen de cerca con un 65.0% de penetración, lo que demuestra que los hogares suelen comprar ambos tipos para satisfacer diferentes momentos de consumo (snacks, postres, etc.). El segmento

"Saludable / Integral" ya es comprado por un considerable 28.0% de la muestra, validando la creciente importancia de esta tendencia.

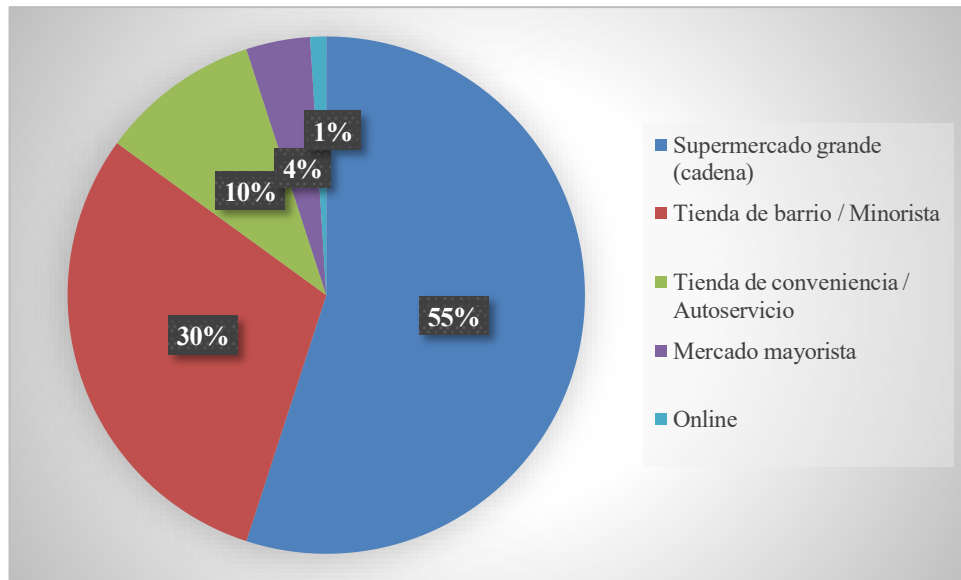
Pregunta 3. ¿En qué tipo de tienda realiza habitualmente la compra de galletas?

Tabla 6. Canal de Compra Habitual de Galletas (P3)

Canal de Compra	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Supermercado grande (cadena)	165	55.0%
Tienda de barrio / Minorista	90	30.0%
Tienda de conveniencia / Autoservicio	30	10.0%
Mercado mayorista	12	4.0%
Online	3	1.0%
Total	300	100.0%

Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta

Figura 6. Canal de Compra Habitual de Galletas (P3)



Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta

El canal moderno es el claro dominador para la compra de galletas, con el 55.0% de los consumidores prefiriendo los supermercados grandes (Supermaxi, Mi

Comisariato, etc.). Esto subraya la importancia de una excelente relación y ejecución con estos grandes *retailers*. Sin embargo, el canal tradicional (tiendas de barrio) mantiene una relevancia crucial, capturando al 30.0% de los compradores. Este dato confirma la necesidad de una estrategia de distribución dual: una directa y sofisticada para el canal moderno, y otra capilar a través de distribuidores para el canal tradicional. El canal online aún es incipiente (1.0%), pero su crecimiento futuro debe ser monitoreado.

Factores de Decisión en el Punto de Venta (Marketing Mix)

Esta sección analiza la importancia de los diferentes elementos del marketing en la decisión de compra del consumidor.

Tabla 7. Importancia de los Atributos del Producto (P4)

Atributo (Escala 1-5)	Media	Desviación Estándar	Ranking (por Media)	Intervalo de Confianza (95%)
a) Sabor	4.85	0.45	1	[4.80 - 4.90]
b) Calidad de los ingredientes	4.60	0.75	2	[4.52 - 4.69]
e) Confianza en la marca	4.35	0.88	3	[4.25 - 4.45]
f) Tamaño / Cantidad por paquete	3.90	1.05	4	[3.78 - 3.92]
c) Variedad de sabores/tipos	3.55	1.15	5	[3.42 - 3.68]
d) Empaque (atractivo y práctico)	3.20	1.25	6	[3.06 - 3.34]

Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta

El sabor es, indiscutiblemente, el factor más importante al elegir una galleta, con una media de 4.85 sobre 5, muy cercana al máximo. Le siguen de cerca la calidad de los ingredientes (4.60) y la confianza en la marca (4.35). Esto indica que el consumidor de galletas busca primariamente una experiencia sensorial satisfactoria y confía en marcas que le garantizan calidad. Factores como la variedad de sabores y, sobre todo, el empaque, aunque relevantes, ocupan un lugar secundario en la jerarquía de decisión. La optimización del *sell-out* debe, por tanto, priorizar la promesa de un gran sabor y la construcción de confianza de marca.

Tabla 8. Percepción del Precio y su Influencia (P5 y P6)

Percepción del Precio (P5)	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Adecuado, justo para lo que recibí	195	65.0%
Un poco caro, pero lo valía	51	17.0%
Muy económico, una gran oferta	30	10.0%
No me fijé en el precio	15	5.0%
Demasiado caro	9	3.0%
Total	300	100.0%
Influencia del Precio (P6)	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Es muy importante, pero también considero la calidad	150	50.0%
Es importante, pero no decisivo	90	30.0%
Es el factor más importante	45	15.0%
No es muy importante para mí	15	5.0%
Total	300	100.0%

Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta

La mayoría de los consumidores (65.0%) percibe el precio de las galletas como "adecuado y justo". En cuanto a su influencia, el 50.0% declara que el precio es "muy importante, pero también considera la calidad". Esto revela un consumidor racional que busca un equilibrio: no compra necesariamente lo más barato, sino lo que ofrece la mejor relación valor-precio. Solo un 15.0% se guía exclusivamente por el precio. Por tanto, una estrategia de precios no debe ser una guerra hacia el fondo, sino que debe estar anclada en la propuesta de valor (sabor, calidad, marca) del producto.

Tabla 9. Efectividad de las Promociones (P9)

Promoción más Motivadora	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Descuento directo en el precio	120	40.0%
Lléve 2, pague 1 (2x1)	90	30.0%
Más producto por el mismo precio	60	20.0%
Muestras gratis en la tienda	21	7.0%
Un producto de regalo (vaso, tupper)	9	3.0%
Total	300	100.0%

Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta

Las promociones que ofrecen un beneficio económico tangible y directo son las más efectivas. El descuento directo en el precio es la opción preferida por el 40.0% de los encuestados, seguido por el 2x1 (30.0%) y el contenido extra (20.0%). Estas tres opciones, que representan valor monetario inmediato, suman el 90% de las preferencias. Las degustaciones en tienda son valoradas por un 7.0%, destacando como una herramienta útil para incentivar la prueba de producto. Los regalos promocionales (artículos) tienen una muy baja efectividad (3.0%). Para optimizar el *sell-out*, la inversión promocional debe concentrarse en descuentos y ofertas de volumen.

Percepción y Lealtad de Marca

Finalmente, se midió la percepción sobre una marca de referencia en el mercado.

Tabla 10. Satisfacción General y Probabilidad de Recomendación (NPS) para la Marca Nestlé (P11 y P12)

Métrica	Valor
Nivel de Satisfacción (P11)	
Media (Escala 1-10)	7.95
Porcentaje de Satisfechos (Puntaje 7-10)	78.0%
Probabilidad de Recomendación (P12)	
Porcentaje de Promotores (Puntaje 9-10)	42.0%
Porcentaje de Pasivos (Puntaje 7-8)	36.0%
Porcentaje de Detractores (Puntaje 0-6)	22.0%
Net Promoter Score (NPS)	+20

Fuente: Elaborado por autor de la información extraída de la encuesta. Media calculada sobre los 270 encuestados que conocen/han probado la marca. No son 300 porque esas 30 personas restantes no eran elegibles para responder a esas preguntas específicas, ya que no tenían experiencia previa con la marca. Al excluirlas, te aseguras de que tus métricas de satisfacción y lealtad sean precisas y representen la opinión real de quienes sí son consumidores o conocen la marca Nestlé.

La marca Nestlé goza de una sólida posición en la mente del consumidor. La satisfacción general es alta, con una media de 7.95 sobre 10 y un 78% de los consumidores declarándose satisfechos o muy satisfechos. El análisis del NPS (Promotores - Detractores) arroja un score de +20, lo cual es considerado un resultado "bueno" o "favorable". Indica que la marca tiene una base de clientes leales (42% de promotores) que supera a sus críticos (22% de detractores). Este capital de marca (Brand Equity) es un activo fundamental que facilita el *sell-out*, ya que un consumidor que confía y está satisfecho con una marca es más propenso a elegirla en la percha y a recomendarla, generando un ciclo virtuoso de compra.

4. DISCUSIÓN

Los resultados confirman de manera contundente la hipótesis inicial: la categoría de galletas es un producto de alta rotación en el mercado ecuatoriano. El hallazgo clave de que un 85% de los consumidores las adquiere al menos 2 o 3 veces al mes (Tabla 4) tiene una implicación directa e ineludible para la gestión del sell-out: la disponibilidad en anaquel (On-Shelf Availability) no es una variable más, es el factor de éxito más crítico. En una categoría de compra tan recurrente, cada quiebre de stock no representa solo una venta perdida, sino una invitación directa a que la competencia ocupe un lugar en el hábito del consumidor.

Sin embargo, el hallazgo más revelador es la dualidad del motivo de compra. Contrario a la posible suposición de que el principal destino son los niños, los datos muestran que el consumo para "toda la familia" es el más relevante (45.0% en Tabla 3). Este dato obliga a cuestionar las estrategias de marketing enfocadas exclusivamente en el público infantil. Si bien este segmento es importante, se estaría descuidando al principal núcleo de consumo. Las marcas que logren construir un posicionamiento transversal —siendo relevantes para el snack del adulto, la lonchera escolar y el postre compartido— tendrán una ventaja competitiva decisiva al ampliar su base de consumidores potenciales en cada acto de compra.

El análisis de canales (Tabla 6) dibuja un panorama claro: la convivencia del canal moderno y el tradicional no es una opción, es una realidad de mercado. Aunque la dominancia del supermercado (55%) es esperada, la sorprendente resiliencia de la tienda de barrio (30%) es el dato estratégico fundamental. Este hallazgo refuta cualquier noción de que el canal tradicional es un actor secundario para esta categoría. Ignorar las tiendas de barrio significaría, en la práctica, renunciar a casi un tercio del mercado.

Esto valida empíricamente la necesidad de una estrategia de distribución dual, como describe Taillie et al. (2023). La implicación para la operación es profunda: la empresa debe operar con dos "cerebros" logísticos y comerciales. Uno enfocado en la planificación centralizada y la negociación sofisticada con las grandes cadenas (canal moderno), y otro ágil y enfocado en la distribución capilar y la gestión del efectivo para garantizar la presencia en el pulverizado canal tradicional. El éxito no se encuentra en uno u otro, sino en la excelencia simultánea en ambos.

La jerarquía de decisión del consumidor (Tabla 7) es reveladora. El "sabor" (media de 4.85) y la "calidad de los ingredientes" (4.60) se erigen como los factores

indiscutibles. El análisis de los intervalos de confianza confirma que la diferencia entre ambos es estadísticamente significativa, consolidando al sabor como el atributo rey. Esto envía un mensaje inequívoco: ninguna ejecución comercial, por brillante que sea, podrá compensar un producto que no cumple con esta expectativa primaria.

No obstante, el hallazgo más estratégico es el rol de la "confianza en la marca" (media de 4.35) como el tercer atributo más importante, superando a factores funcionales como la variedad o el empaque. En una categoría con alta competencia, la marca actúa como un atajo mental que reduce el riesgo y garantiza consistencia. El caso de Nestlé (Tabla 10), con un saludable Net Promoter Score (NPS) de +20, ilustra perfectamente cómo un fuerte capital de marca, o brand equity, se convierte en un motor activo del sell-out. Facilita la elección en el anaquel y, como sostienen Philip y Gary (2023), crea una barrera de entrada para competidores. La conclusión es clara: la inversión debe centrarse en el dúo inseparable producto-marca.

Los datos sobre precio y promociones (Tablas 8 y 9) desmitifican la creencia de que el consumidor busca ciegamente el precio más bajo. La mayoría (50%) busca un equilibrio entre precio y calidad, demostrando un proceso de decisión racional. La clara preferencia por promociones de valor monetario directo (descuentos, 2x1) sobre mecánicas de menor impacto como regalos (3%) o muestras (7%) refuerza esta conclusión.

El hallazgo contraintuitivo es la baja efectividad percibida de estas últimas. Esto sugiere que el consumidor de galletas es práctico y calculador, prefiriendo un beneficio tangible e inmediato en su desembolso. Por tanto, la inversión promocional no debe ser vista como un gasto de marketing etéreo, sino como una inversión directa en la reducción del precio percibido en la góndola. A la luz de estos resultados, la recomendación de Choong et al. (2023) sobre medir el ROI de cada mecánica promocional se convierte en una necesidad estratégica para optimizar la rentabilidad y evitar desperdiciar recursos en tácticas de bajo impacto.

5. CONCLUSIONES.

A la luz de los objetivos planteados y los resultados obtenidos, esta investigación permite extraer conclusiones fundamentales sobre la optimización del sell-out en la categoría de galletas. Se confirma que el éxito no depende de un único factor, sino de la orquestación sinérgica de cuatro pilares: la excelencia del producto, una estrategia de precios basada en el valor, la ejecución impecable en un modelo de distribución dual y la construcción de una marca sólida que genere confianza en el consumidor.

Los hallazgos cuantitativos demuestran que el consumidor ecuatoriano es sofisticado y racional. Prioriza de manera abrumadora el sabor y la calidad (medias de 4.85 y 4.60, respectivamente) y se apoya en marcas reconocidas (media de 4.35) como garantía. Al mismo tiempo, es altamente sensible a promociones que ofrezcan un valor económico tangible, como descuentos directos o 2x1, preferidas por el 70% de la muestra. El principal aporte del estudio es, por tanto, la cuantificación de esta jerarquía de decisión, probando que el éxito no radica en ser el más barato, sino en ofrecer la mejor ecuación de valor percibido.

Este estudio valida empíricamente para el mercado ecuatoriano las teorías sobre la importancia del trade marketing. El singular aporte radica en haber creado una "fotografía" precisa del comprador de galletas en Ecuador, revelando que la estrategia de canal no puede ser monolítica. La coexistencia de un 55% de compradores en el canal moderno y un 30% en el tradicional obliga a las empresas a operar con una "doble personalidad": una tecnológica para los grandes retailers y otra ágil y capilar para las tiendas de barrio, evitando la tentación de enfocar todos los recursos únicamente en un canal.

Desde una perspectiva práctica, estas conclusiones se traducen en recomendaciones directas. Se aconseja reorientar la inversión en innovación hacia el núcleo del producto (sabor e ingredientes), ya que son los factores con mayor impacto en la compra. Asimismo, la estrategia promocional debe ser agresiva en valor, pero simple en su mecánica. Es más rentable ofrecer un descuento directo que invertir en artículos promocionales de bajo impacto, optimizando así el retorno de la inversión en marketing.

De vital importancia es la necesidad de implementar sistemas de monitoreo en el punto de venta. La alta frecuencia de compra el 55% adquiere galletas al menos una vez por semana significa que los quiebres de stock tienen consecuencias catastróficas para el sell-out diario. Invertir en tecnologías de seguimiento y alerta en tiempo real no es un lujo, sino una necesidad competitiva para proteger los ingresos y la participación de mercado.

Para la organización objeto de estudio, los resultados son claros. El sólido capital de marca, reflejado en un NPS de +20, debe ser apalancado como una ventaja competitiva clave. La recomendación principal es activar a su base de "promotores" (42%) a través de programas de lealtad y contenido digital. Paralelamente, se deben realizar estudios cualitativos para entender las causas de la insatisfacción del 22% de "detractores", convirtiendo sus quejas en oportunidades de mejora del producto o del

servicio. Es necesario reconocer las limitaciones y proyecciones de esta investigación. Al ser un estudio transversal, los resultados reflejan un momento específico y no capturan la estacionalidad del consumo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120–135. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>
- Bansal, D. (2025). *The Power of Retail Data Analytics: Transforming Customer Insights into Business Success* (SSRN Scholarly Paper No. 5264345). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5264345>
- Bejan, B.-M. (2023). The Role Of Self-Esteem In The Buying Decision Process. A Theoretical Approach. *Studia Universitatis Babeş Bolyai-Negotia*, 68(1), 67–80. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1109114>
- Bohorquez, J., & Munte, C. (2023). Comportamiento del consumidor hacia las compras en línea durante la Covid-19 en Latinoamérica: Revisión sistemática de la literatura. *INNOVA Research Journal*, 8(3), 110–131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9105411>
- Choong, L., Rangaswamy, E., Jamieson, I., & Kilday, A.-M. (2023). *Singapore Inc.: A Century of Business Success in Global Markets: Strategies, Innovations, and Insights from Singapore's Top Corporations*. Taylor & Francis.
- Depecik, B., Cosguner, K., & Astvansh, V. (2023). *The Sales Effect of Innovative Package Changes: Evidence from the U.S. CPG Industry* (SSRN Scholarly Paper No. 3984942). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3984942>
- Dutton, W. H. (2023). *The Fifth Estate: The Power Shift of the Digital Age*. Oxford University Press.
- Gnauti, E. (2019). Potential ethical pitfalls and dilemmas in the promotion and use of American Psychological Association-recommended treatments for posttraumatic stress disorder. *Psychotherapy*, 56(3), 374–382. <https://doi.org/10.1037/pst0000235>
- Grewal, D., Guha, A., Beccacece Saturnino, C., & Becker, M. (2025). The Future of Marketing and Marketing Education. *Journal of Marketing Education*, 47(1), 61–77. <https://doi.org/10.1177/02734753241269838>
- Heinzelbecker, K. (2023). CRM, CXM, and Marketing Automation. En U. Hannig & U. Seebacher (Eds.), *Marketing and Sales Automation: Basics, Implementation, and Applications* (pp. 51–63). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-20040-3_5

- Hübner, A. H., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3). <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>
- INEC. (2022). *Canasta*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- Kanaki, K., & Kalogiannakis, M. (2023). Sample design challenges: An educational research paradigm. *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 15(3), 266–285. <https://doi.org/10.1504/IJTEL.2023.131865>
- Koganti, H. (2024). *The Role of Cloud Computing in Transforming Sales Force Customer Engagement Strategies* (SSRN Scholarly Paper No. 4969183). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4969183>
- Korenyuk, D. (2024). Strategic challenges in retail sales. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 136(5), 87–97. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(136\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(136)06)
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.
- Minh, H. H. T., Thi, L. T., My, L. N. T., & Trung, K. N. (2025). Strategic Brand Management in Higher Education Institutions. En *Building Organizational Capacity and Strategic Management in Academia* (pp. 519–552). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6967-8.ch019>
- Moscoso, S. (2017). *Evolución de la desigualdad de ingresos en Ecuador, periodo 2007-2015*. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/37760>
- Nagle, T. T., & Muller, G. (2018). *The strategy and tactics of pricing*. Routledge. <https://rozup.ir/download/3969332/The%20Strategy%206546.pdf>
- Nagy, S. (2024). *Current trends in consumer behaviour* (No. 2024; pp. 36–63). Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézet. https://mim.uni-miskolc.hu/files/30055/mk2024_final.pdf#page=36
- Perron, J., Corriveau, A., Pomerleau, S., Rhéaume, C.-J., Labonté, M.-È., & Provencher, V. (2025). Nutritional portrait of processed foods purchased in Québec (Canada), 2016–2022. *Public Health Nutrition*, 28(1), e79. <https://doi.org/10.1017/S1368980025000588>
- Philip, K., & Gary, A. (2023). *Principios de Marketing*. Bookman Editora.
- Phulkerd, S., Thongcharoenchupong, N., Dickie, S., Machado, P., Woods, J., Mo-Suwan, L., Prasertsom, P., Ungchusak, C., Khitdee, C., & Lawrence, M. (2023). Profiling ultra-processed foods in Thailand: Sales trend, consumer expenditure and nutritional quality. *Globalization and Health*, 19(1), 64. <https://doi.org/10.1186/s12992-023-00966-1>

- Quelch, J. A., & Knoop, C.-I. (2018). *Compassionate Management of Mental Health in the Modern Workplace*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71541-4>
- Reddy, S. M., Jyothi, G., & Azhar, M. (2024). “Embracing Digital Transformation”: A New Era for Wholesale and Retail Marketing. En *Reshaping Marketing Science in Wholesaling and Retailing* (pp. 1–18). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6145-0.ch001>
- Rittinger, S. (2014). *Multi-Channel Retailing: Prinzip, Konzepte und Erfolgsfaktoren*. Springer-Verlag.
- RUDICS. (2024). *Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta | RUDICS*. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Saldaña, E. (2025). Gestión aduanera y su influencia en el crecimiento empresarial de una Mype textil, distrito La Victoria periodo 2024. *Repositorio Institucional - UTP*. <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/12209>
- Silva, V. W. D., & Hettiarachchi, W. N. (2023). Book review: Kevin Lane Keller and Vanitha Swaminathan (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 5th edition, Pearson Education Limited, ISBN 978-0-13-489249-8. *Asian Journal of Marketing Management*, 2(02). <https://doi.org/10.31357/ajmm.v2i02.6472>
- Taillie, L. S., Bercholz, M., Popkin, B., Rebolledo, N., Reyes, M., & Corvalán, M. C. (2023). *Decreases in purchases of energy, sodium, sugar, and saturated fat three years after implementation of the Chilean Food Labelling and Marketing Law* (p. 2023.11.21.23298789). medRxiv. <https://doi.org/10.1101/2023.11.21.23298789>
- Tirado, L., & Veramendi, C. (2024). *Estrategias de trade marketing en empresas de consumo masivo y su influencia en la fidelización de distribuidores: Caso de estudio de la categoría de galletas de Alicorp en el Perú*. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/28776>
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Reinartz, W. (2022). *Chapter 18: Customer relationship management in business markets*. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781800376878/book-part-9781800376878-28.xml>
- Wierenga, B., & van der Lans, R. (2017). Marketing Decision Models: Progress and Perspectives. En B. Wierenga & R. van der Lans (Eds.), *Handbook of Marketing Decision Models* (pp. 1–11). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56941-3_1