

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EL
CANAL PEQUEÑA Y MICROEMPRESA EN LA DIVISIÓN AWAY
FROM HOME DE SOFTYS PERÚ S.A.C.”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO
DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

YAHAIRA ALEXANDRA ROSALES CARRASCO

LIMA, PERÚ

2023

**La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación
(Artículo 24 – Reglamento de Propiedad Intelectual)**

INFORME FINAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	8%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	qdoc.tips Fuente de Internet	1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
5	baixardoc.com Fuente de Internet	<1%
6	www.docstoc.com Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Internacional del Ecuador Trabajo del estudiante	<1%
9	Submitted to Universidad Rey Juan Carlos Trabajo del estudiante	

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EL
CANAL PEQUEÑA Y MICROEMPRESA EN LA DIVISIÓN AWAY
FROM HOME DE SOFTYS PERÚ S.A.C.”**

PRESENTADO POR

YAHAIRA ALEXANDRA ROSALES CARRASCO

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO

Dr. Leoncio Hertz Fernández Jerí

PRESIDENTE

Mtro. Econ. Karina Marlen Yachi del Pino

ASESORA

Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva

MIEMBRO

M. Sc. María Inés Núñez Gorritti

MIEMBRO

Lima - Perú

2023

DEDICATORIA

A mi madre, Ana Carrasco, quien es mi motor y motivo para superar cada obstáculo con resiliencia, por ser mi gran apoyo e impulsarme siempre a retarme a mí misma. Por confiar en mí, muchas veces más de lo que yo lo hago.

A mi hermano, Sebastián Rosales, mi inspiración más grande, por ser mi soporte y por su cariño que siempre consuela cada día difícil. Verte triunfar también es parte de mis sueños.

Los amo.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, que siempre fomentaron mis ganas de superación y fueron claves en mi educación.

A Francisco Rozas, quien, sin ser familia de sangre, apoyó cada uno de mis pasos en mi proceso pre universitario y universitario, y fue mi referente del tipo de profesional que quiero ser.

A Luz Carrasco, mi madrina, que desde siempre ha tenido una palabra de aliento y un consejo que llegó a buen puerto.

A Softys, por brindarme oportunidades de crecimiento profesional, compañeros y líderes que fortalecen mis conocimientos.

A mi UNALM querida, por brindarme conocimientos y experiencias que han hecho de mí una excelente profesional y a mi asesora Karina Yachi del Pino, quien resolvió todas mis dudas en este proceso.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Problemática	1
1.2.	Objetivos.....	4
1.2.1.	Objetivo general.....	4
1.2.2.	Objetivos específicos	4
II.	REVISIÓN DE LA LITERATURA	5
2.1.	Micro y pequeña empresa.....	5
2.2.	Estrategia comercial	5
2.3.	Mercado objetivo	6
2.4.	Marketing Mix.....	8
2.5.	Capilaridad.....	10
2.6.	Ruta comercial.....	11
2.7.	Portafolio	12
2.8.	Fidelización	12
2.9.	Ventaja Competitiva.....	13
2.10.	Matriz FODA	13
2.11.	Sell-in / sell-out.....	14
III.	DESARROLLO DEL TRABAJO.....	15
3.1.	Lugar y marco temporal	15
3.2.	Tipo de investigación.....	15
3.3.	Diseño de investigación.....	16
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5.	Población y muestra.....	17
3.5.1.	Muestra	17
3.5.2.	Población.....	18
3.6.	Aplicación de competencias profesionales.....	18
3.7.	Situación inicial del proyecto	20
3.7.1.	Principales KPIs por debajo del objetivo (sell out y coberturas).....	20
3.7.2.	Falta de actividad promocional.....	22
3.7.3.	Falta de innovación e ideas disruptivas	23
3.7.4.	Matriz FODA 2021	24

3.8. Estrategias comerciales.....	25
3.8.1. Cambio de modelo de ventas	26
3.8.2. Estrategia marketing mix	29
3.8.3. Estrategias disruptivas	33
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
4.1. Impacto del nuevo modelo de atención para el canal.....	38
4.2. Impacto de la nueva dinámica promocional	40
4.3. Impacto de la estrategia de fidelización	41
4.4. Impacto global en rentabilidad	41
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	42
5.1. Conclusiones.....	42
5.2. Recomendaciones	43
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
ANEXOS.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Cursos de la carrera Gestión Empresarial aplicados en el puesto de trabajo	19
Tabla 2	P&L del canal con las ventas promedio 2021-2022.....	21
Tabla 3	Categorías por marca del portafolio Micro y Pequeña empresa	29
Tabla 4	Programa de capacitaciones a la promotoría de ventas.....	30
Tabla 5	Surtido de productos pareto y promociones.....	34
Tabla 6	Cuotas plan de fidelización mayo 2023	36
Tabla 7	Dinámica Concurso Dispensadores Promotoría de Ventas.....	38
Tabla 8	Impacto de dinámica promocional Abr 23 - Ago23.....	40
Tabla 9	Impacto de estrategia de fidelización Abr 23 - Ago 23.....	41
Tabla 10	Control de rentabilidad canal Micro y pequeña empresa.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Ventas de las Mypes en el Perú (S/. millones)	3
Figura 2	Participación por canales de venta 2020 – 2022.....	4
Figura 3	Ejemplo de Matriz FODA	14
Figura 4	Coberturas 2021 -2022 del canal MYPE	22
Figura 5	Matriz FODA 2021 Canal Micro y pequeña empresa	24
Figura 6	Cronograma de implementación de estrategias comerciales 2022-2023.....	25
Figura 7	Modelo de ventas inicial del canal Micro y Pequeña empresa 2020-2021.....	27
Figura 8	Flujo del nuevo modelo de ventas con operador comercial	27
Figura 9	Nueva estructura del operador comercial	28
Figura 10	Modelo de precios por escala canal Micro y Pequeña empresa	31
Figura 11	Esquema de promociones aprobadas para el mes de mayo 2023	33
Figura 12	Esquema de bonificaciones mayo 2023.....	33
Figura 13	Cronograma Todos somos Hunters	37
Figura 14	Sell out Set 2022- Ago 2023.....	39
Figura 15	Coberturas Set 2022- Ago 2023	40

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Flyer de Promociones	47
Anexo 2 Flyer de Bonificaciones.....	48
Anexo 3 Flyer de Ruta del emprendedor	49
Anexo 4 Flyer de plan de fidelización	50
Anexo 5 Fotos plan de visibilidad.....	50
Anexo 6 Fotos Ruta del emprendedor.....	51
Anexo 7 Fotos capacitación de productos a la promotoría de ventas	51

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tuvo como objetivo principal dar a conocer las diferentes estrategias comerciales que se trabajaron en la división Away From Home dentro de la compañía Softys Perú S.A.C., para el desarrollo del nuevo canal de ventas denominado Micro y Pequeña Empresa, o también denominado 'Venta Capilar', con los productos de sus marcas institucionales: Elite Professional, Rendipel y Maxwipe. Estas, surgen frente a la necesidad de que el canal logre ser sostenible en el tiempo, y comience a generar mayor alcance en sus principales KPIs: cobertura de nuevos clientes, cobertura de recompra, sell-out, rentabilidad, etc. Las estrategias fueron variando desde el inicio del proyecto en diciembre del 2020 hasta lograr consolidarse en el 2023, periodo en el cual se desarrollaron mejoras continuas.

En este proceso de construcción de estrategias, se realizó un trabajo conjunto con las áreas de Trade Marketing, Servicio al cliente y Operaciones para abarcar todas las aristas que un canal de venta requiere. Algunas de las estrategias comerciales utilizadas fueron: definir un nuevo modelo de ventas para el canal, tener actividad promocional dinámica, desarrollar un programa de fidelización del cliente, Ruta del emprendedor y concursos para la promotoría de ventas.

Finalmente, con el presente trabajo se logró incrementar las ventas en un 40%, significando un crecimiento del 120% en las coberturas promedio totales. El canal alcanzó un margen de rentabilidad de aproximadamente 15% al cierre del Half 1 del 2023.

Por lo antes expuesto, se concluye que la implementación de las estrategias comerciales para el canal Micro y Pequeña Empresa resultaron ser exitosas en su consolidación, ya que dieron como resultado un incremento en las ventas objetivo de productos de higiene y limpieza ofertados por la empresa Softys Perú S.A.C. en la división Away From Home.

Palabras clave: estrategias comerciales, cobertura, fidelización, toma de decisiones, oportunidad de mercado.

ABSTRACT

The current Professional Sufficiency Work aimed primarily at presenting the different commercial strategies that were implemented within the Away From Home division at Softys Perú S.A.C., to develop the new sales channel known as Micro and Small Business, also referred to as 'Capillary Sales,' featuring its institutional brands: Elite Professional, Rendipel, and Maxwipe. These strategies arise from the need for the channel to achieve sustainability over time and begin to generate a broader impact on its key performance indicators (KPIs): coverage of new customers, repeat purchase coverage, sell-out, profitability, etc. The strategies evolved from the start of the project in December 2020 until they were successfully consolidated in 2023, during which continuous improvements were made.

In this process of strategy development, collaborative efforts were made with the Trade Marketing, Customer Service, and Operations departments to encompass all aspects required by a sales channel. Some of the commercial strategies utilized included defining a new sales model for the channel, maintaining dynamic promotional activities, creating a customer loyalty program, implementing the Entrepreneur's Route, and conducting sales promotion contests.

Ultimately, this project yielded a remarkable 40% boost in sales, representing an impressive 120% growth in average total coverage. By the end of H1 2023, the channel had achieved a profitability margin of approximately 15%.

In summary, the implementation of commercial strategies for the Micro and Small Business channel has proven to be highly successful in their consolidation, resulting in a substantial upturn in sales for hygiene and cleaning products offered by Softys Perú S.A.C. within the Away From Home division.

Keywords: commercial strategies, coverage, sell-out, customer loyalty, decision-making, data analysis, market opportunities.

I. INTRODUCCIÓN

En el desarrollo del presente trabajo se enfoca en una empresa que pertenece al rubro de consumo masivo, líder en la producción, comercialización y desarrollo de diversas categorías del sector de higiene, limpieza y cuidado personal, tales como: papel higiénico, papel toalla, servilletas, dispensadores, jabones, alcoholes, paños de limpieza, faciales, sabanillas, pañales de bebé, protección femenina, toallas húmedas y cuidado adulto.

La división Away From Home (AFH), se enfoca en la producción y comercialización de propuestas de producto que ofrezcan soluciones económicas y de uso prolongado para la necesidad de empresas y/o instituciones de pequeña y gran dimensión. El principal propósito de la división AFH desde el año 2020, fue generar estrategias comerciales que impulsen el desarrollo de un canal con enfoque en la Micro y Pequeña Empresa, que surgió con miras a cubrir la amplia demanda de este sector altamente impactado en contexto de pandemia y con mucha demanda de productos al menudeo, que normalmente para una empresa, generan costos logísticos extras y un proceso de fidelización más lento por la gran cantidad de competidores en diversos puntos de venta.

Para ello, se realizó un proceso de planeación, implementación y desarrollo de estrategias de Marketing Mix que nos llevó a detectar oportunidades de mejora para lograr incrementar cobertura, volumen de ventas, rentabilidad y fidelizar a los pequeños negocios.

1.1. Problemática

El canal MYPE se creó en diciembre del 2020 con el objetivo principal de poder incursionar en el mercado empresarial que este sector abarca; para esto se diseñó un modelo de atención logística en el cual un operador logístico brinda el servicio de venta al menudeo y entrega a última milla, además de un modelo comercial en el cual se contaba con teleoperadores cuya función principal era prospectar clientes. Sin embargo, en el proceso se presentaron limitaciones para poder incrementar el número de ventas, ampliar el portafolio y lograr que la cobertura sea

sostenible en el tiempo. Esto hizo que se cambiara el modelo comercial a tener una fuerza de venta en campo con una ruta designada para la prospección de clientes. No obstante, la falta de conocimiento del mercado, cliente y competencia, dificultaban el diseño de una propuesta de valor adecuada, la segmentación del público objetivo, la fijación de precios y la promoción de los productos.

En principio, la cobertura de clientes no superaba el promedio mensual de 60 clientes y el promedio mensual de ventas promedio se encontraba en 35,000 soles, los cuales no le permitía al canal alcanzar niveles de rentabilidad óptimos. Además, la falta de un estudio a profundidad no permitía detectar las oportunidades de mejora propios de un canal en inicio.

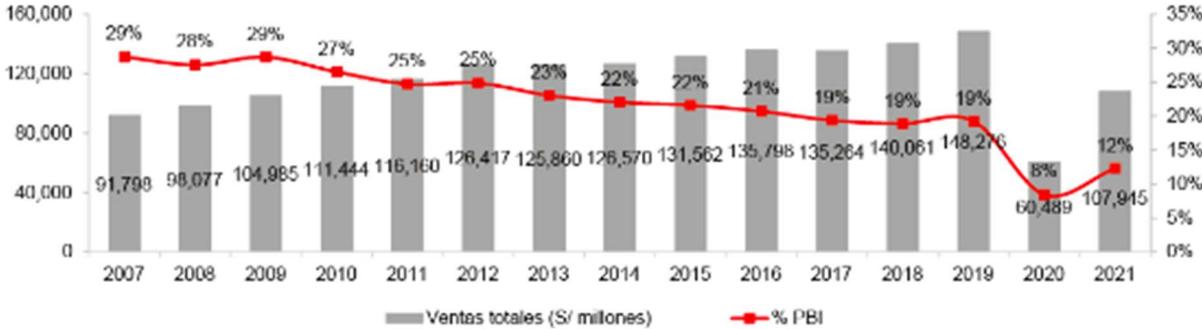
Según Gámez, M. (2014), las Micro y Pequeñas empresas (MYPEs) enfrentan varias limitaciones para la adquisición de bienes y servicios, algunas de las limitaciones más comunes son las siguientes:

- Limitaciones financieras: Las MYPEs pueden tener dificultades para obtener financiamiento para la adquisición de bienes y servicios, especialmente si no tienen un historial crediticio sólido o garantías suficientes para asegurar un préstamo.
- Falta de información: Las MYPEs pueden tener acceso limitado a información sobre proveedores y productos, lo que puede dificultar la toma de decisiones informadas y la identificación de proveedores confiables y de calidad.
- Falta de conocimiento técnico: Las MYPEs pueden tener dificultades para entender las especificaciones técnicas de los productos o servicios que necesitan adquirir, lo que puede afectar su capacidad para evaluar y comparar diferentes opciones de proveedores.
- Falta de tiempo: Las MYPEs pueden tener una carga de trabajo pesada y una cantidad limitada de tiempo para dedicar a la adquisición de bienes y servicios, lo que puede limitar su capacidad para realizar una investigación exhaustiva y comparar diferentes opciones de proveedores.

En el año 2021, el sector privado estuvo compuesto en su mayoría por micro y pequeñas empresas (MYPEs), las cuales fueron severamente afectadas debido a la crisis provocada por la pandemia del COVID-19. Se lograron identificar aproximadamente 5,5 millones de MYPEs en todo el territorio peruano, que representó un aumento del 75,9% en comparación con el año 2020, sin embargo, aun significó un 10% menos de las cifras registradas al cierre del año 2019 (Enaho,2021).

Figura 1

Ventas de las Mypes en el Perú (S/. millones)

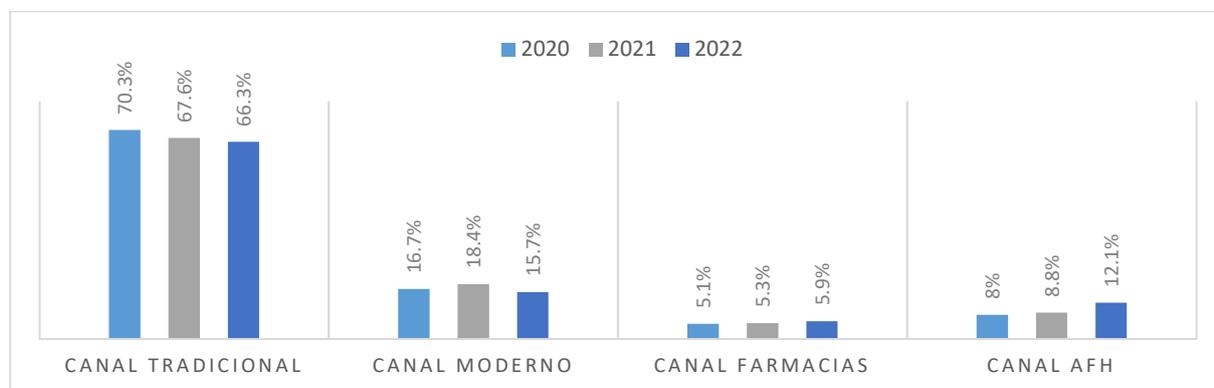


Nota: Elaborado por ComexPerú en base a Enaho, 2021

Este potencial de crecimiento de las MYPEs generó un importante interés para la división AFH, ya que en los últimos años fue tomando una mayor participación en las ventas netas de la compañía, incrementando en cerca del 40% su participación frente al año anterior como se puede apreciar en la Figura 2.

Figura 2

Participación por canales de venta 2020 – 2022



Nota: Elaboración propia de área comercial AFH 2022

A pesar de tal participación, el MyPEs no representaba ni el 1% de la facturación neta de la división, adicionalmente, la venta promedio en toneladas de categorías Tissue y No Tissue, no superaban los niveles de 2tn mensuales, lo que traía consigo una baja cobertura y bajo nivel de recompra. No se estableció una estrategia adecuada que lograra desarrollar todo el potencial de crecimiento que un canal MyPEs posee.

1.2.Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Implementar estrategias comerciales para alcanzar el incremento del número promedio de ventas y cobertura de atención a clientes MYPEs para que sea sostenible en el tiempo dentro de la división Away From Home de Softys Perú S.A.C.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar las oportunidades de mejora del canal de venta Pequeña y Microempresa y público objetivo del canal.
- Obtener mayor participación en recompra dentro de la cartera de clientes.

- Alcanzar nivel de rentabilidad para la compañía

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Micro y pequeña empresa

Las MYPEs, también conocidas como Micro y Pequeñas Empresas, son empresas con una cantidad limitada de empleados y activos. En general, se definen como empresas que tienen menos de 50 empleados y generan ingresos anuales por debajo de un cierto límite establecido por cada país. (Ministerio de la Producción, 2017)

Las MYPEs pueden operar en una amplia variedad de sectores, desde la manufactura hasta el comercio y los servicios. Por lo general, estas empresas son propiedad de personas físicas o de familias, y suelen ser importantes generadores de empleo y riqueza en las economías locales y nacionales.

En muchos países, las MYPEs reciben atención especial del gobierno y otras organizaciones debido a su importancia económica y su vulnerabilidad. Por lo tanto, se ofrecen programas de financiamiento, capacitación y asesoramiento especializados para ayudarlas a crecer y desarrollarse.

2.2. Estrategia comercial

Una estrategia comercial es un plan a largo plazo que desarrolla una empresa para alcanzar sus objetivos de venta y crecimiento de manera sostenible y rentable. La estrategia comercial incluye una serie de tácticas y acciones específicas que se implementan para lograr los objetivos comerciales de la empresa.

La estrategia comercial abarca aspectos como la definición del mercado meta, la identificación de las necesidades y deseos del cliente, la fijación de precios, la selección de canales de

distribución y la promoción de los productos o servicios. También se pueden considerar aspectos como la identificación de competidores, la evaluación del ambiente económico y político, la investigación de mercado y el análisis de datos. (Kotler, P. y Armstrong, G., 2010)

Según Porter, M. (1985), en su libro "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", una estrategia comercial es un plan integral para crear una posición única y valiosa en el mercado, con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Porter afirma que la estrategia comercial implica elegir un conjunto de actividades que la empresa puede realizar de manera diferente a sus competidores para crear valor para los clientes y generar beneficios para la empresa. Esta elección debe basarse en el análisis de la estructura de la industria y la competencia, y en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa.

En este sentido, la estrategia comercial se convierte en la herramienta clave para diferenciar la oferta de la empresa y lograr una ventaja competitiva sostenible. Además, señala que la estrategia comercial debe ser única, difícil de imitar por los competidores, y debe ser compatible con los recursos y capacidades de la empresa.

En general, una buena estrategia comercial es esencial para el éxito de una empresa, ya que permite una mejor planificación y gestión de los recursos, una mayor eficacia en la toma de decisiones y una ventaja competitiva en el mercado.

2.3. Mercado objetivo

Según Kotler, P., & Keller, K. L. (2015), el mercado objetivo hace referencia a un público determinado de personas o instituciones cuyo objetivo es que sean los principales consumidores de cualquier producto o servicio. La definición de éste, es el paso principal para poder iniciar

cualquier proceso de elaboración de estrategias de marketing en cualquier empresa. Brinda beneficios en el enfoque de esfuerzos y recursos para el objetivo.

Kotler propone un enfoque de cuatro pasos para poder lograr una buena definición de mercado: Segmentación de mercado (Market Segmentation), Evaluación de segmentos (Segment Evaluation), Selección de segmento (Target Market Selection , Posicionamiento (Market Positioning).

Segmentación de mercado

Etapas de división del mercado en segmentos pequeños y de pequeña dimensión con características similares y necesidades específicas.

El objetivo principal de una correcta segmentación de mercado es identificar y llegar a comprender de manera óptima a los clientes potenciales, lo que hace más fácil el poder personalizar el producto o servicio, optimizar la comunicación y los canales de distribución de la misma, lo que nos lleva también a ofrecer una mejor experiencia del cliente. (Wedel M., 2000)

Evaluación de segmentos

Es importante realizar una evaluación de cada uno de los segmentos previamente segmentados, determinar cuál es su atractivo, analizar su tamaño, su potencial de crecimiento, la rentabilidad que puede ofrecer, realizar un ajuste de objetivos si es necesario y optimizar recursos. (Salomon R, 2014)

Selección de segmento

Posterior a la evaluación de los segmentos, se selecciona uno o más de ellos para poder enfocar hacia ellos la estrategia. Lo que implica elegir no solo un segmento con mayor potencial y coherente con los objetivos, si no también, marcar un mercado objetivo seguido de mercados secundarios que también puedan abordarse. (Salomón M, 2014)

Posicionamiento de mercado

Una vez que se selecciona el mercado objetivo, lo siguiente es establecer una estrategia de posicionamiento de mercado, en donde se busca que el segmento objetivo pueda afianzar su conocimiento y fidelidad con el producto y/o servicio que se está ofertando. (Kotler, P., & Keller, K. L., 2015)

El posicionamiento se define como la acción de diseñar correctamente la oferta e imagen de un producto/ servicio que ocupe un lugar diferencial en la mente del consumidor. El principal objetivo es ingresar a la mente del consumidor y permanecer ahí de manera que sirva como directriz para una correcta estrategia de marketing. (Marcelo, 2020)

2.4. Marketing Mix

El Marketing Mix es una de las estrategias más globales y fundamentales de la estrategia de marketing que puede establecer una empresa pues es también conocida como las 4Ps del marketing, ya que abarca los ítems: Producto, Precio, Plaza y Promoción. (Kotler, P., & Armstrong, G., 2018)

Burk Wood, M (2004), indica que las 4Ps son un conjunto de herramientas básicas y fundamentales que componen el marketing.

Producto

El producto hace referencia a un bien tangible o a un servicio o idea intangible, sin embargo, la gran mayoría de planes comerciales son una combinación tanto de aspectos tangibles como intangibles. (Burk Wood, M.)

Un producto tiene el objetivo principal de satisfacer una necesidad o deseo del consumidor y genera un beneficio económico a cambio. (Ries A. & Trout, J., 2001)

Precio

El precio se define como la cantidad de dinero que el comprador paga a cambio de adquirir un producto o servicio ofrecido por una empresa. Es el elemento clave para la comercialización, la estrategia de marketing y es un importante agente de decisión en la compra de los consumidores en el mercado.

Una fijación de precios óptima y una correcta gestión de ellos son aspectos esenciales para obtener el éxito empresarial, ya que afectan tanto los ingresos como la percepción de valor que le asignan a un producto. (Kotler, P., & Armstrong, G. ,2018)

Toda la gestión de precios debe tener en cuenta indicaciones clave como: los descuentos, las bonificaciones, los precios de lista, el plazo de pago y las condiciones de crédito. (Ariaz, 2020)

Plaza o Canal de distribución

Hace referencia a los procesos y operaciones que realiza una empresa para garantizar que los productos lleguen al consumidor en tiempo, calidad y forma adecuada y con las tarifas más ventajosas para todos los agentes participantes. Contribuyen de forma significativa en el nivel de satisfacción de los clientes cuando los canales de distribución han sido cuidadosamente seleccionados y mantenidos adecuadamente. Además, contribuyen a proporcionando beneficios como la utilidad del espacio, tiempo y propiedad. (Talavera, 2017)

Burk Wood, M. (2004), indica que la plaza o distribución es la que define y diseña los métodos de venta y distribución que la empresa utilizará para alcanzar a los consumidores de su mercado objetivo.

Es decir, se centra en cómo las empresas hacen que sus productos o servicios estén disponibles para los clientes. Incluye decisiones sobre canales de distribución, ubicación de tiendas y estrategias de logística.

Promoción

Según Delgado (2019), la promoción de ventas puede definirse como toda actividad de marketing que es dirigida hacia el consumidor final, minorista o distribuidor. Se aplica durante un tiempo determinado para generar el incentivo de compra de los productos, impulsa una mayor demanda, mejora la disponibilidad del producto y promueve la ampliación de portafolio.

En este ítem se abordan las estrategias de comunicación y promoción utilizadas para dar a conocer y promocionar los productos o servicios ante el público objetivo. Esto incluye publicidad, relaciones públicas, promociones de ventas, marketing en línea y otras tácticas promocionales.

2.5. Capilaridad

Según Gómez, J. & Fernández, J. (2015), la capilaridad comercial se refiere a la habilidad de una empresa para llegar a su mercado objetivo de manera eficiente y efectiva mediante una red de canales de distribución. Esta capacidad se logra mediante una gestión adecuada de la cadena de suministro, la implementación de canales de distribución eficientes y la adaptación a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes. La capilaridad comercial implica que una empresa pueda atender a diferentes segmentos de mercado a nivel regional, nacional o internacional y llevar sus productos o servicios a los clientes de manera efectiva y eficiente a través de canales que cubran todas las áreas geográficas y segmentos de mercado relevantes. En definitiva, la capilaridad comercial es fundamental para el éxito de una empresa en un mercado altamente competitivo y dinámico.

La capilaridad también se relaciona con la capacidad de una empresa para adaptarse a las necesidades del mercado y a las preferencias de los clientes. Al tener múltiples canales de venta,

una empresa puede adaptarse más fácilmente a los cambios en el mercado y en las preferencias de los clientes, lo que puede mejorar su capacidad para competir y crecer.

2.6. Ruta comercial

Según Kotler, P., & Keller, K. L. (2016), una ruta comercial es una secuencia de lugares o puntos de venta que una empresa o vendedor visita regularmente para llevar sus productos o servicios al mercado. Las rutas comerciales son comunes en las empresas que venden productos de consumo masivo, como alimentos, bebidas y productos de cuidado personal, y también en las empresas que venden servicios, como seguros y servicios de telecomunicaciones.

El objetivo de una ruta comercial es maximizar las ventas de la empresa y mejorar su relación con los clientes. Al visitar regularmente los puntos de venta en una ruta comercial, la empresa puede asegurarse de que sus productos o servicios estén disponibles en el momento y lugar adecuados, lo que puede mejorar la satisfacción del cliente y aumentar las ventas. Además, al interactuar regularmente con los clientes, la empresa puede obtener información valiosa sobre sus necesidades y preferencias, lo que puede ayudar a mejorar sus productos y servicios.

La planificación y gestión efectivas de las rutas comerciales pueden ayudar a las empresas a mejorar la eficiencia de sus ventas y a aumentar sus ingresos, para ello es recomendable seguir los siguientes pasos:

- Identificar el territorio
- Segmentar el mercado
- Seleccionar los puntos de venta
- Establecer prioridades
- Diseñar la ruta.
- Optimizar la ruta
- Evaluar y ajustar

2.7. Portafolio

Según Fernández, J. A. M. (2010), un portafolio se refiere a la colección de productos y/o servicios ofrecidos por una empresa. Es decir, es un conjunto de los productos o servicios que una empresa ofrece para satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes. El portafolio puede incluir tanto productos o servicios existentes como nuevos productos o servicios que se están desarrollando o que se planea lanzar al mercado en el futuro.

El portafolio comercial debe ser cuidadosamente planificado y diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes, estar en línea con los objetivos de la empresa y ser competitivo en el mercado. Una buena gestión del portafolio comercial puede ayudar a una empresa a aumentar sus ventas, ganar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes.

2.8. Fidelización

Según Griffin, J. (2002) La fidelización se refiere a la estrategia de retener a los clientes existentes de una empresa o marca, fomentando la lealtad y la repetición de compras. Por tanto, implica mantener a los clientes satisfechos y comprometidos para que sigan siendo clientes a largo plazo en lugar de buscar alternativas en el mercado. La fidelización es una parte fundamental de la gestión de relaciones con el cliente (CRM) y del marketing centrado en el cliente.

Hay algunos aspectos claves a considerar: el objetivo principal, los beneficios que se obtendrán, la estrategia, la medición, personalización, comunicación continua y la satisfacción del cliente.

Es una realidad que, si los clientes tienen una buena percepción de imagen del producto, esto se relaciona directamente con la lealtad del consumidor hacia su elección de marca preferida, ya que permite promover el interés del consumidor en las promociones de la marca después de haber realizado una primera compra, lo que a su vez le hace inmune a las acciones de los rivales (Cercado & Taboada, 2019).

2.9. Ventaja Competitiva

Porter, M. E. (1998) define ventaja competitiva a un atributo, recurso o estrategia diferencial positiva que una empresa posee frente a sus competidores en el mercado. Esta ventaja permite a la compañía destacar y ganar mayor cuota en el mercado, así como también, lograr un rendimiento superior comparado con sus competidores.

Para David, F. R. (2019) algunos ejemplos de ventajas competitivas abarcan: costos más competitivos, calidad superior, tecnología avanzada, marca y reputación, acceso exclusivo a ciertos beneficios, localización o distribución estratégica, innovación continua, capacidad de respuesta al cliente, talento y habilidad de los colaboradores.

2.10. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta importante en el rubro empresarial, pues se utiliza para evaluar la situación actual de una entidad en relación con factores internos y externos, ya sea una empresa, una organización o un individuo, con la finalidad de desarrollar estrategias basadas en cuatro aspectos clave: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

“La logística del marketing mix implica la planificación, la implementación y el control del flujo físico de bienes, servicios e información relacionada desde los puntos de origen a los puntos de consumo para satisfacer los requerimientos del cliente con una utilidad”. (Kotler y Armstrong, 2011, p. 310)

Figura 3

Ejemplo de Matriz FODA

Factores internos Factores externos	Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de márketing, investigación desarrollo e ingeniería	Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales y nuevos productos, servicios y tecnologías	Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades	Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evidenciarlas	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

Nota: Adaptado de Torres, M. (2019). Análisis FODA. Universidad de Guadalajara Virtual

2.11. Sell-in / sell-out

El concepto de sell-in en el mundo comercial se enfoca en medir la cantidad de ventas realizadas por una empresa de sus productos o servicios a intermediarios, distribuidores, mayoristas o minoristas, con el objetivo de que estos canales adquieran el inventario suficiente para su posterior venta al consumidor final.

Este concepto es frecuente en la industria y se utiliza en especial en las empresas que venden productos a través de canales de distribución en lugar de hacer una venta directa. El sell-in se realiza antes del sell-out, que se refiere a la venta real de productos al consumidor final por parte de los intermediarios. (D. Jobber & G. Lancaster, 2011)

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

La implementación de estrategias comerciales para mejorar el desempeño del canal de venta de Micro y Pequeña empresa en la división de Away From Home dentro de la compañía SOFTYS PERÚ S.A.C., inició con el proceso de análisis y planeación en noviembre 2021, pero es hasta el 2022 que se toman acciones iniciales. Desde esa fecha hasta la actualidad, se desarrollaron estrategias nuevas e innovadoras que serán expuestas más adelante.

El espacio geográfico en el que se desempeña la compañía de consumo masivo en higiene y limpieza es en el Distrito de Surco.

3.1. Lugar y marco temporal

El desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolló principalmente en Lima, Perú; sin embargo, cuenta con una cobertura a Nivel Nacional.

La empresa está ubicada en Av. Circunvalación del Golf Los Incas 134 - Edificio Patio Panorama Torre 2 Piso 3.

a) Ubicación Política

- Departamento: Lima
- Provincia: Lima
- Distrito: Surco

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional ha contemplado estrategias comerciales implementadas desde noviembre del 2021 hasta la actualidad.

3.2. Tipo de investigación

La presente investigación expuesta en el TSP, ha empleado los métodos de investigación Descriptivo - Explicativo con el propósito de manejar en forma adecuada la información en el desarrollo del procedimiento.

Investigación Descriptivo - Explicativo: Una investigación descriptiva suele ser el enfoque más eficaz para recopilar información que revele conexiones y retrate el mundo tal y como existe actualmente. Este tipo de investigación suele llevarse a cabo antes de realizar un experimento para determinar con precisión qué elementos deben manipularse e incluirse en el experimento.

Esta investigación ha sido redactada en base a lo estipulado en la resolución N° 0083-2022-CU-UNALM y se desarrolla toda la experiencia profesional adquirida por la autora como Supervisora de Ventas.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), una investigación descriptiva tiene como meta la descripción del entorno y las causas por las cuales ocurre un evento.

3.3. Diseño de investigación

El diseño a utilizar es el No Experimental, debido a que no se realizará la manipulación deliberada de las variables estudiadas.

En este tipo de investigación se observa a los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y determinar las causas del problema.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se realizó en tres fases:

Primera fase: Revisión bibliográfica de las principales teorías para estructurar contenido teórico empleado en la ejecución del trabajo.

Segunda fase: Recopilación de los datos sobre la experiencia laboral desarrollada en el periodo 2022 -2023, en donde las fuentes utilizadas corresponden a la data construida por el área comercial desde el año 2020 hasta la actualidad.

Tercera fase: Análisis de datos. Se identificó los principales datos en función de los objetivos con la finalidad de organizar el contenido y poder describir los hallazgos principales.

El presente trabajo de suficiencia profesional, al ser de tipo descriptivo, da a conocer el comportamiento de las microempresas en cobertura y facturación frente a las estrategias comerciales tomadas para la obtención de resultados.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Revisión bibliográfica

Se analizan los documentos relativos al tema investigado. Contiene información previamente publicada sobre un tema específico y se genera una recomendación sobre cómo debe organizarse esa información con referencia a un determinado punto de vista. Se utiliza para reunir y comentar el material previamente obtenido sobre un determinado tema o asunto.

Para el presente trabajo se utilizaron diversas referencias bibliográficas como libros, artículos de web y repositorio de tesis.

- Análisis de la información

El análisis de información es un conjunto de procesos destinados a expresar un documento y su contenido de una manera diferente a su forma original para facilitar la recuperación e identificación del documento en el futuro.

Todo el análisis de información tuvo como fuente la data recopilada por el área comercial de coberturas, facturación sell-in y sell-out, categorías, etc.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Muestra

Según Ñaupás, (2013), manifiesta que la población es el conjunto de individuos, personas o instituciones que son materias de investigación.

En el caso de este trabajo, la muestra viene dada por un muestreo no probabilístico por conveniencia, en donde se seleccionó para el muestreo 350 clientes atendidos entre el periodo 2022 -2023 que realizan compras de forma constante, con periodicidad mensual, bimestral y trimestral.

3.5.2. Población

(Ñaupas, 2013), en su libro indica que la muestra es el subconjunto, parte del universo o población seleccionado por métodos diversos.

Para el presente trabajo, la población está dada por la data de clientes que maneja el operador comercial, es decir, se contemplaron 2485 micro y pequeñas empresas, data recopilada en el periodo 2020- 2022, la cual no fue utilizada anteriormente para la toma de decisiones.

3.6. Aplicación de competencias profesionales

En el presente trabajo, tanto en la búsqueda de oportunidades de mejora como en el proceso de planeación y gestión de las diversas estrategias comerciales que se implementaron en el canal de venta de Pequeña y Microempresa se requirieron de diversas habilidades y conocimientos obtenidos por el bachiller dentro de la malla curricular de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial cursados en la Universidad Nacional Agraria La Molina, tales como: Administración, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, Economía, Marketing, Teoría Básica de la Negociación, Análisis e Investigación de Mercados, Matemática, Comportamiento y cultura de las organizaciones, Comunicación, Planeamiento estratégico, Ética , etc. (Tabla 1). Todas estas habilidades fueron previamente evaluadas para la participación del bachiller en la solución de la problemática presentada.

Cabe indicar que el bachiller se desempeñó inicialmente con el puesto de Ejecutivo de Servicio al Cliente y posteriormente, gracias a la evaluación de desempeño correspondiente, como Supervisor de Ventas del Canal Pequeña y Microempresa.

Asimismo, todas las habilidades adquiridas gracias a la formación profesional fueron fortalecidas durante la experiencia profesional transcurrida hasta la actualidad, además de haber obtenido el segundo lugar en el Curso de Alta Especialización en Control de Gestión brindado por la UNALM en el año 2021.

Tabla 1

Cursos de la carrera Gestión Empresarial aplicados en el puesto de trabajo

FUNCIONES DESEMPEÑADAS	CURSOS UTILIZADOS	HABILIDADES ADQUIRIDAS
Análisis de data de clientes potenciales para identificar oportunidades de mejora.	- Administración General - Conflictos empresariales	- Desarrollo de FODA - Resolución de problemas - Organización
Principal contacto con Operador Logístico para obtención de mejores beneficios para la atención del Canal Pyme.	- Teoría Básica de la Negociación - Comportamiento y Cultura Organizacional	- Técnicas de negociación efectiva
Análisis de cartera en búsqueda de clientes potenciales y estrategias de crecimiento.	- Análisis e Investigación de Mercados	- Análisis de mercado objetivo - Mayor conocimiento del sector PYME.
Negociación con el área de Trade Marketing y Marketing para obtención de mejores precios y actividad promocional.	- Matemática - Economía - Marketing - Planeamiento Estratégico	- Enfoque comercial - Planeación de estrategias
Capacitación de Promotoría	- Liderazgo - Comunicación	- Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Motivación de equipo

Nota: Adaptado de. Plan de estudios de la carrera profesional de Ingeniería en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Agraria La Molina.

3.7.Situación inicial del proyecto

Hasta fines del 2020, la división Away From Home estuvo atrayendo ventas de diversos canales de venta, dentro de los cuales están incluidos: Canal Distribuidores, Canal Estado, Canal Retail, Canal Directo; todos ellos con un enfoque en grandes y medianas empresas cuya facturación promedio mensual supera los 5000 soles sin IGV. Sin embargo, antes la necesidad percibida de atención a clientes con una facturación por debajo del promedio anteriormente mencionado, se analizaron diversos escenarios para poder atenderlos de manera directa, entrando en cuenta de que el gasto logístico generaría una gran inversión al tratarse de diversos clientes con una facturación pequeña, ante esto en diciembre del 2020, se crea el Canal Micro y pequeña empresa (MYPEs), en donde se establece un modelo de negocio que implicó tener un operador logístico, encargado del almacenamiento, facturación, cobro y entrega al cliente final, esto considerando un margen de ganancia por todo el servicio. Adicionalmente, se contó con un operador comercial que tuvo la función principal de generar ventas a través del contacto de teleoperadores, para conseguir mayor cantidad de clientes, se compró una data con el detalle de RUC, razón social, número y dirección de las microempresas a nivel nacional. Los teleoperadores contactaban a estos prospectos y presentaban el catálogo digital para poder concretar las ventas de los productos de la empresa.

Este modelo de ventas se mantuvo hasta abril del 2022, sin embargo, se presentaron problemáticas en el proceso, que requirieron de acciones estratégicas comerciales para lograr superarlas.

3.7.1. Principales KPIs por debajo del objetivo (sell out y coberturas)

Al inicio del canal no se logró definir un punto de equilibrio determinado para las ventas, por lo que el único objetivo era generar un sell out incremental mes a mes; sin embargo, al transcurrir

de los meses se volvió más importante el tener claridad del punto de equilibrio de venta para poder comenzar a generar un nivel de rentabilidad importante.

En la Tabla 2, se puede apreciar que el margen de contribución adquirido promedio entre el periodo 2021-2022 fue de solo el 1%, generando gran alarma dentro del área y con una enorme necesidad de establecer un objetivo en sell out acorde a las necesidades de alcanzar rentabilidad.

Tabla 2

P&L del canal con las ventas promedio 2021-2022

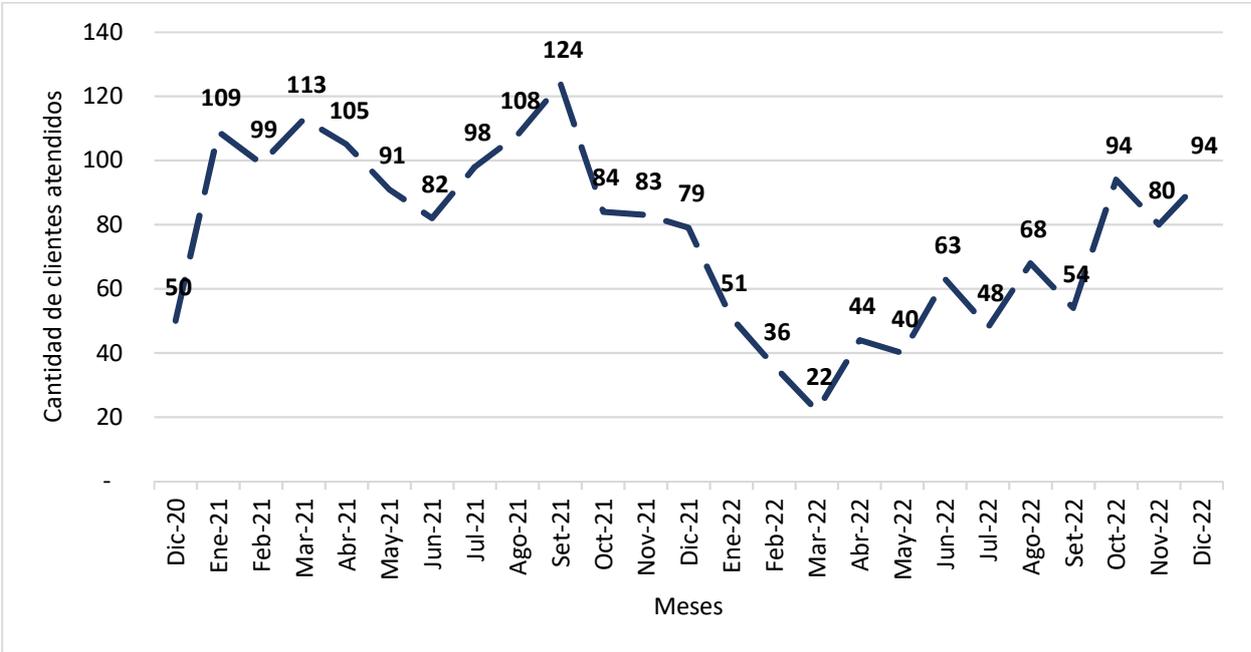
P&L		Venta directa O.L.		Multiplicador
Reventa del canal (Sell out)	S/	35,000.00		
Margen del canal	S/	5,250.00		0.15
Venta facturada (Sell in)	S/	29,750.00		
Descuentos por licitaciones	S/	-		
Acuerdo Comercial	S/	-		
Concurso Promotoría	S/	-		
Dispensadores	S/	-		
Venta Neta	S/	29,750.00		
Costos Directos y de Fábrica	-S/	12,495.00	-	0.42
Gastos Logísticos	-S/	2,351.35	-	0.08
Margen de Contribución	S/	14,903.65		
Margen Contribución / Venta Neta		50%		
Gasto Fijo Operador Comercial	-S/	14,740.00		
Nuevo Margen de Contribución	S/	163.65		
Nuevo Margen Contribución / Venta Neta		1%		

Nota: Fuente propia P&L comercial.

Por el lado de las coberturas, de igual manera, no se tuvo un punto de equilibrio determinado, en el periodo 2021 – 2022 no superaban las 80 coberturas promedio mensual, lo que significaba que no se estaba alcanzando el contacto adecuado de toda la data manejada por los teleoperadores.

Figura 4

Coberturas 2021 -2022 del canal MYPE



Nota: Elaboración propia. Fuente: Data Grow Analytics

3.7.2. Falta de actividad promocional

Para el 2021, se creó la política comercial de la división, en donde se establecieron parámetros para una política de descuentos para cada canal, la política indica lo siguiente:

Los descuentos son aplicables de manera objetiva a todos aquellos clientes que cumplan con las metas establecidas en cada caso. Resultarán aplicables descuentos similares a aquellos clientes que cumplan con los mismos requisitos, no pudiendo existir diferencia alguna en su aplicación. En tal sentido, todo aquel que se encuentre en una misma situación recibirá igual

trato, pudiendo ofrecerse condiciones comerciales diferenciadas únicamente cuando exista justificación económica y objetiva para ello.

El despacho indirecto puede tener un cargo asociado en caso de zonas extremas o de difícil acceso, los cuales serán calculados e informados por el vendedor.

Las listas de precios sobre las que se aplican los descuentos, se establecen en función a las características particulares de cada segmento de negocio, tales como costos, cobertura, entre otros.

Todos los descuentos proporcionados, así como el análisis efectuado en cada caso tendrán carácter confidencial. En tal sentido, se encuentra estrictamente prohibido compartir información relacionada a cualquier aspecto contenido en este documento, incluyendo, pero no limitándose a los descuentos, a cualquier tercero ajeno a SOFTYS, tal como puede ser el caso de proveedores, clientes, distribuidores, entre otros.

Después de ello se consideró que la competencia del canal Mypes era principalmente el canal Cash & Carry y Homecenter sin un estudio de mercado correcto, por lo que se estableció una lista de precios sin promociones realmente enfocadas en la intención de compra del cliente.

Posteriormente, con el cambio de modalidad de venta, determinaron que la principal competencia era el canal Tradicional y Distribuidores, dejando después a Cash & Carry y Homecenters.

3.7.3. Falta de innovación e ideas disruptivas

Tener ideas innovadoras y disruptivas en el ámbito comercial es de gran importancia para lograr el éxito a largo plazo, sin embargo, desde el inicio del canal, no se tenía definida la ventaja competitiva de él, la adaptación al cambio pues ya para el 2021 afrontaban un reinicio de actividad presencial en los negocios, y la posibilidad de captar más clientes estaba quedando

estancada, aún no se había alcanzado el nivel de equilibrio para lograr que la rentabilidad sea atractiva para la compañía.

3.7.4. Matriz FODA 2021

Para comenzar el proceso de planeación de estrategias dentro del nuevo canal Micro y Pequeña Empresa, se realizó la Matriz FODA en noviembre del 2021 en la división Away From Home de la empresa Softys Perú

Figura 5

Matriz FODA 2021 Canal Micro y pequeña empresa

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal con venta a última milla • Venta consultiva. • Venta a bulto abierto (menudeo). • Tiempo de entrega de 24- 72 horas. • Cualquier medio de pago 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de servicio por debajo del objetivo (89%). • Falta de línea de crédito para los clientes. • Baja cobertura, sell out y recompra. • Falta de personal capacitado. • Costo logístico alto.
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reactivación de negocios a nivel nacional post pandemia. • Incremento de la presencialidad. • Sector gastronomía en potencial crecimiento. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio en el modelo de negocio, con FFVV en campo para prospección de clientes. • Nuevo operador comercial. • Plan de referidos: Todos Somos Hunters.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia competencia de nuevas marcas. • Riesgo de fluctuaciones en los precios 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la estrategia de precios: rangos por volumen. • Ampliación de portafolio • Inclusión de la marca Rendipel (marca económica). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigencia de índice de servicio por encima del 95%. • Procesos de atención a reclamos • Servicio tercerizado de instalación de dispensadores. • Ruta del emprendedor

Nota: Elaboración propia

3.8.Estrategias comerciales

En el 2022 inició el proceso de implementación de estrategias comerciales, se trabajaron bajo el siguiente cronograma

En este capítulo se describen los próximos subcapítulos a profundizar, para llegar al entendimiento correcto del proyecto.

Se tuvo como punto cero de partida la realización de un Diagrama de Gant tentativo del proyecto, que nos sirvió como guía importante de ejecución y secuencia de las actividades. Resaltando la importancia de este diagrama como lo menciona Terrazas (2011)

“Es muy útil para mostrar la secuencia de ejecución de operaciones de todo un paquete de trabajo y tiene la virtud de que puede utilizarse tanto como una herramienta de planificación, así como una herramienta de seguimiento y control”.

A continuación, se muestra el Diagrama de Gantt que fue elaborado por el bachiller. (Ver Figura 6)

Figura 6

Cronograma de implementación de estrategias comerciales 2022-2023

PLAN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES CANAL MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA																	
#	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	2022										2023				
			Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23
1	Cambio de modelo de ventas	Licitación Operador Comercial	■														
2		Adjudicación de nuevo Op. Comercial		■													
3		Capacitación de producto a la FFVV		■													
4		Planteamiento de objetivos			■												
5		Evaluación				■	■	■	■	■	■	■	■				
8		Licitación para ambos operadores												■			
9		Adjudicación de nuevos Operadores													■		
10		Producto: Revisión de														■	

Figura 7

Modelo de ventas inicial del canal Micro y Pequeña empresa 2020-2021

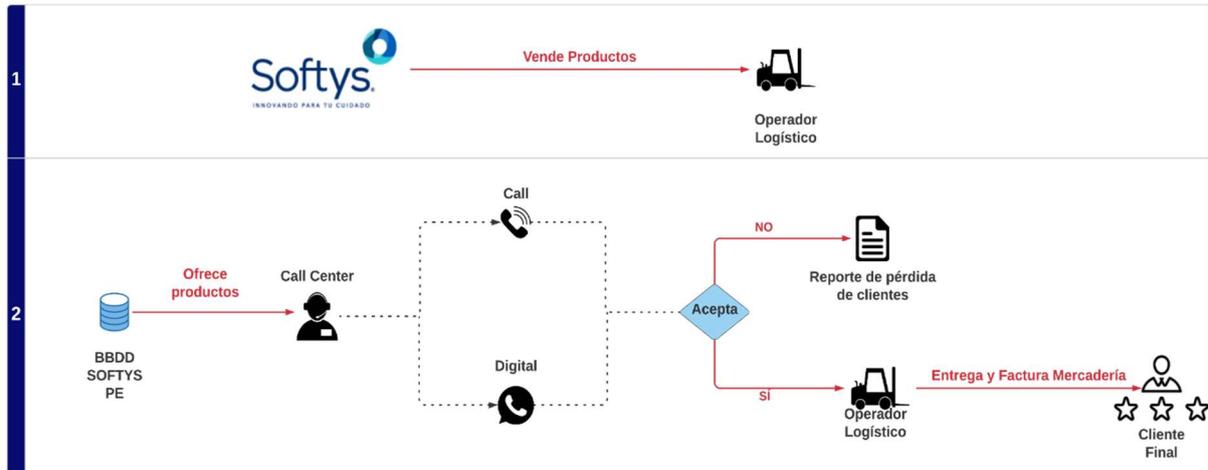


Figura 8

Flujo del nuevo modelo de ventas con operador comercial



Figura 9

Nueva estructura del operador comercial



Como se puede apreciar en la Figura 8 y 9; el cambio más significativo fue el de la estructura del operador comercial, en donde pasó a tener dos promotores de venta encargados de la prospección de nuevos clientes, y dos promotores cuya función principal es el generar la recompra de los clientes previamente captados.

Asimismo, se propuso la salida a campo de los mismos para generar un contacto mucho más cercano con los clientes y que la persuasión pueda ser más asertiva, llevando consigo muestras de producto, el catálogo físico y digital.

La interacción con el operador logístico se mantuvo, pues este siguió siendo el responsable de la compra de productos a Softys para almacenarlos, recepcionar los pedidos que captaba la fuerza de ventas y posteriormente, facturarlos para gestionar su entrega. El operador logístico también se encargó de la cobranza, tomando en consideración que el precio de venta al público consideraba el margen fijo que por licitación le correspondía como ganancia.

Este nuevo modelo de venta inició su funcionamiento en abril del 2022, ya con objetivos claros de venta y con un periodo de evaluación en donde se encontraron más oportunidades de mejora y dieron lugar a la implementación de la estrategia marketing mix.

3.8.2. Estrategia marketing mix

La estrategia de marketing mix permitió que se puedan contemplar los aspectos clave para poder lograr un incremento significativo en ventas, coberturas efectivas y logro de objetivos. Se mostrarán las acciones desarrolladas por ítem.

- Producto

Uno de los problemas principales que se presentaron al inicio del proyecto es que el portafolio de productos con el cual se contaba no se ajustaba al 100% a la necesidad de los clientes, pues el 70 % de ellos, eran en empresas cuyo poder adquisitivo no era tan alto y poseía una demanda de productos de calidad a un precio económico. Es por ello que tuvimos una ampliación de portafolio y se incluyó la marca más económica dentro de él: Rendipel.

Rendipel es la marca más representativa en el mercado tradicional y es uno de los canales con el que se compite directamente en el sector, para ello las categorías más importantes son las de servilletas, al tener casi el 50% de clientes dedicados al rubro gastronomía en nuestra cartera, seguido por las categorías de papel higiénico y papel toalla.

Tabla 3

Categorías por marca del portafolio Micro y Pequeña empresa

Marca	Categoría
Elite Professional	Dispensadores
	Faciales
	Jabones
	Papel higiénico
	Sabanillas
	Servilletas
	Toallas
MaxWipe	Paños

Rendipel Pro	Papel higiénico
	Servilletas
	Toallas

Al incluir una nueva marca, y una nueva modalidad, era muy necesario contar con capacitaciones de producto en todas las categorías para poder tener herramientas correctas al momento de prospectar clientes o desarrollar portafolio con ellos.

Se delimitó un programa de capacitaciones periódicas que hasta la actualidad se mantienen, pero han ido variando de acuerdo a la necesidad y a los nuevos desarrollos que como compañía puedan salir en lanzamiento y/o discontinuación.

Además, se brindó a los promotores catálogos físicos y virtuales para que puedan prospectar en sus salidas a campo.

Tabla 4

Programa de capacitaciones a la promotoría de ventas

Mes	Semana	Categoría
Mes 1	1°	Portafolio completo
	2°	Servilletas y papel toalla
	3°	Papel higiénico y jabones
Mes 2	1°	Dispensadores
Mes 3	2°	Paños, Faciales y Sabanillas
Mes 4	2°	Portafolio completo
Mes 5	2°	Técnicas de persuasión
Mes 6	2°	Servilletas y papel toalla

Nota: Elaboración propia.

- Precio

Siguiendo la premisa de que nuestro mercado objetivo era demandante de un precio económico competitivo, incluimos una nueva estructura de precios, en donde se generaba un beneficio hacia el cliente al tener compras de mayor volumen.

Se establecieron 4 escalas para una venta regular tomando como un ticket promedio de compra máximo de 3,600 soles, posterior a ello, se establecieron también 3 escalas adicionales para las ventas que superen este monto y lleguen a ser compras puntuales que se asemejen al volumen de compra de una mediana a gran empresa. El promedio de ticket oscila entre los 3,601 soles a los 15,000 soles, sin embargo, estas son ventas que difícilmente se logran replicar al menos dentro de los primeros tres meses, por ello se le denominan “ventas spot”.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo de los SKUs Pareto y sus rangos de precio respectivos.

Figura 10

Modelo de precios por escala canal Micro y Pequeña empresa

		ESCALAS								
		Incluye IGV				De S/. 3,600 a S/. 4,750	De S/. 4,751 a S/. 5,900	De S/. 5,901 a S/. 6,999		
		De S/. 0 a S/. 250	De S/. 251 a S/. 800	De S/. 801 a S/. 1,800	De S/. 1,801 a más	SPOT 1	SPOT 2	SPOT 3		
CODIG	MATERIAL	PVSP ± P	PVSP ± P	PVSP : Paq	PVSP ± P	PVSP ± P	PVSP ± P	PVSP ± P		
361493	TD Rendipel Pro DH 120m x1	15.30	14.60	13.90	13.30	12.60	12.00	11.30		
361653	SE Rendipel 1200x5	8.10	7.70	7.30	7.00	6.70	6.30	6.00		
361616	HIGIENICO RENDEPEL PRO DH 115m x6	26.70	25.60	24.50	23.30	22.10	21.00	19.80		
361446	HIGIENICO RENDEPEL PRO UH 280m	46.50	43.20	39.90	36.50	34.70	32.90	31.00		
361643	PH RENDEPEL PRO DH8X4 60METROS	17.30	17.20	17.10	17.00	16.20	15.30	14.50		

Nota: Elaborado por equipo de marketing Softys.

- Plaza

Para poder establecer un correcto plan de distribución ya se contaba con el servicio tercerizado del operador logístico, que estableció previamente los tiempos de entrega para la atención de los clientes del canal; sin embargo, para poder cumplir con ello, se determinó un volumen mínimo de stock que debía mantener el operador logístico con la finalidad de no presentar quiebres de stock y reprogramaciones de entrega. Este mínimo de stock consideró tres semanas de inventario con base a una proyección de ventas, garantizando la evaluación semanal para evaluar el comportamiento y la rotación de cada abastecimiento.

El equipo de promotoría de ventas enfocó esfuerzos en prospeccionar nuevos clientes Pymes mediante la salida a campo de lunes a sábado a zonas comerciales de los distintos distritos de Lima, dentro de ello, también se destinó un equipo especializado en generar la recompra de la cartera de clientes captada mes a mes mediante WhatsApp Business, llamadas y visitas previamente agendadas.

Adicionalmente, se mantuvo la metodología de entrega a última milla con una promesa de entrega en Lima en 24 horas y en provincia, dependiendo la distancia, de 2 a 10 días.

- Promoción

Como parte de la estrategia de Marketing mix, la promoción es uno de los agentes más importantes para que funcione el modelo de ventas, pues el cliente microempresario se caracteriza por buscar la mejor oferta del mercado, para ello de la mano con el equipo de Trade Marketing, se planteó un esquema de promociones que se revisa de manera semanal, considerando porcentajes de descuento inferiores al 20%; así como también un esquema de bonificaciones tanto de merchandising como de producto para los diferentes rangos de compra.

Todas estas eran comunicadas por un flyer informativo como los que se muestran en los Anexos 2 y 3 de la presente monografía.

Figura 11

Esquema de promociones aprobadas para el mes de mayo 2023

Código	SKU	NOMBRE PROMOCIÓN	PVP REGULAR	PVP PROMO	DSCTO % promo
361503X1	361503	PAÑO MULTIUSOS ELITE MAXWIPE 80	36,00	33,60	-7%
361568X1	361568	PAÑO MULTUSO AZUL MAX 70 - 88 PAÑOS	30,90	28,50	-8%
360970X4	360970	SE ELITE DOB EN 4 PLUS 100X24 ECOLOGICA	14,00	12,80	-9%
395142X1	395142	DISP JABÓN LIQUIDO ECONOMICO x1 SL	62,00	57,00	-8%
361593x3	361593	PT ELITE PROFESSIONAL PLUS 15M 3 X 8	26,70	24,00	-10%
371470X1	371470	NP JABON ELITE ECONOMICO 2X5 L	32,50	30,00	-8%
361616x1	361616	HIGIENICO RENDIPEL PRO DH 115m x6	30,70	26,90	-12%
361499x1	361499	TO Rendipel Pro DH 120m x1	17,60	15,50	-12%
361653x1	361653	SE Rendipel 1200x5	8,1	7,50	-7%
361446x1	361446	HIGIENICO RENDIPEL PRO UH 280m x6	46,50	38,50	-17%
D11B	..	PROMO 4 SERV INTERF 361450 + 1 DISP BLANCO 395147	41,70	38,90	-7%
D11N	..	PROMO 4 SERV INTERF 361450 + 1 DISP NEGRO 395148	41,70	38,90	-7%
D12B	..	PROMO 8 SERV INTERF 361450 + 2 DISP BLANCO 395147	83,40	77,80	-7%
D12N	..	PROMO 8 SERV INTERF 361450 + 2 DISP NEGRO 395148	83,40	77,80	-7%

Figura 12

Esquema de bonificaciones mayo 2023

MAYO / JUNIO		BONIFICACIÓN RANGO 1			BONIFICACION RANGO 2	BONIFICACION RANGO 3	BONIFICACION RANGO 4	VENTA SPOT	CLIENTE NUEVO
TIPO	MECÁNICA	PARA PEDIDOS < s/ 50	PARA PEDIDOS s/51 < X < s/ 100	PARA PEDIDOS s/101 < X < s/ 250	PARA PEDIDOS s/251 < X < s/ 800	PARA PEDIDOS s/801 < X < s/ 1800	PARA PEDIDOS s/1801 a más	Mayores a S/3 600	Mayores a S/300
REGULAR	De regalo por compras según el rango. Solo una promoción x cada pedido								
		1 BOLSA (Nuevos y Recompras) 1 LANYARD	1 BOLSA (Nuevos y Recompras)	1 PAQUETE DE SERV. RENDIPEL 1200	1 PQT DE SERV. PLUS RESTAURANTE 100 UN / 1 ROLLO X 30M	1 PQTE DE 12 ROLLOS EXCELLENCE	1 PQTE DE 8 ROLLOS EXCELLENCE	KITVC001 CANT. 8	KIT CLIENTE NUEVO SOLO UNA VEZ
		100 unidades COD.1200000452	50 unidades COD. B0361653	30 unidades COD. B0360976	20 unidades COD. B0361444	20 unidades COD. B0361421			
MERCHANDISING									
TODOS		APLICA	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA	NO APLICA	NO APLICA

3.8.3. Estrategias disruptivas

Las estrategias disruptivas, se denominan de esta manera porque escapan de la naturaleza regular del canal de venta micro y pequeña empresa. Todas estas han tenido un impacto positivo en el desarrollo del canal, las cuales serán expuestas a continuación:

- Ruta del emprendedor

La “Ruta del emprendedor” surge en marzo del 2023 con el objetivo de poder captar una gran cantidad de coberturas en un solo día. Esto con el valor agregado de la promesa de entrega de productos en el instante. Consiste en hacer un barrido de una zona comercial de determinado distrito una vez al mes, este barrido va acompañado de la promotoría de ventas y de un camión cargado de nuestros productos Pareto para fomentar la compra y la captación de clientes que no hayan probado nuestra marca anteriormente.

Para ello, se hace una evaluación previa, se elige el surtido correcto de productos, las promociones especiales que estarán vigentes solo ese día y las bonificaciones para los clientes que realicen su primera compra.

Previo al día del barrido, se lanza una comunicación compartida vía redes sociales y se maneja también volantes impresos (Ver anexo 4), para que tanto el día de la actividad, como días previos, se realice la comunicación adecuada y esta llegue a los responsables de compra.

Finalmente, todos los clientes captados en esta actividad, pasan a formar parte de la data de clientes a prospectar para que realicen compras futuras o incluyan otra categoría más a su compra regular.

Tabla 5

Surtido de productos pareto y promociones

Categoría	Sku	Nombre promoción	Cant	Pvp unit	Codigo promocion	Pvp promo
Papel toalla	361698	Toalla rollo elite professional 30m x paquete	18	5.10	361698x3	14.10
	361499	Toalla rendipel 120m x rollo	20	13.30	361499x2	25.00

Pt interfoliado	361661	Toalla interf elite plus dh 200 und	10	11.70	361661x2	21.80
	361653	Servilleta rendipel 1200 und x paquete	40	7.20	361653x5	35.00
	360442	Servilleta elite pro dob en 4 plus 100 und 30x30	20	3.90	360442x4	14.80
Servilletas	360970	Servilleta ecológica elite pro dob en 4 plus 100und x pqt	20	3.70	360970x4	14.00
	361425	Servilleta cortada x 300 hojas	36	2.20	361425x18	37.80
	361446	Higiénico rendipel pro uh 280m x6 rollos	20	33.00		
Papel higiénico	361643	Higiénico rendipel pro dh 60metros x 8 rollos	6	16.00		
	361616	Higiénico rendipel 115m x6 rollos	30	22.00		
	371664	Np jabón liquido doypack 12x900ml pe	6	12.90	371664x2	24.00
Jabón	371470	Jabón elite económico galonera 5l	4	32.50	371470x2	64.60
Paños	361445	Paño multiusos blanco elite maxwipe 70 - 88 paños	6	34.50	S361445x2	67.00
Tissues	361117	Pockets elite aloe vera promocional pack x8	10	5.00	361117x4	18.00
	395144	Disp papel higiénico económico	2	68.00		
Dispensadores	395142	Disp jabón líquido económico	2	54.00		

- Plan de fidelización

El plan de fidelización surge en mayo del 2023, con el objetivo principal de afianzar la relación con el cliente final. Como parte de la estrategia de fidelización se hizo un filtro de los clientes que mantenían compras frecuentes superiores a los 500 soles promedio en los últimos 6 meses, a estos clientes se les brindó el beneficio de obtener un 5% del valor bruto de su compra en una

tarjeta Sodexo si lograban alcanzar un objetivo de compra previamente establecido. (Ver Tabla 6)

El equipo de promotores de recompra fueron los encargados de informar al cliente de su objetivo sugerido y del seguimiento del cumplimiento del mismo. (Ver Anexo 5)

A estos mismos clientes, se les incluyó en un plan de visibilidad en donde por llegar al objetivo, adicionalmente les entregamos stickers de concientización propios de nuestra marca y tachos brandeados funcionales y que generan una identidad con la marca. (Ver Anexo 6)

Tabla 6

Cuotas plan de fidelización mayo 2023

Rubro	Cliente	Cluster	Cuota
Gastronomía	Kosecha S.A.C	Bronce	s/ 500.00
Gastronomía	Atrevido S.A.C	Bronce	s/ 500.00
Gastronomía	As toña S.R.L.	Bronce	s/ 500.00
Gastronomía	Mama's chicken S.A.C	Bronce	s/ 500.00
Salud	Pulso corporacion medica SRL	Plata	s/ 800.00
Gastronomía	Borgorosso S.A.C	Plata	s/ 800.00
Salud	Pet's life	Plata	s/ 800.00
Óptica	Oftalmología laser S.A.C.	Plata	s/ 800.00
Oficinas	Pc S.A	Oro	s/ 1,500.00
Oficinas	Intelligenxia SAC	Oro	s/ 1,500.00
Servicios varios	Limpieza global S.A.C	Oro	s/ 3,000.00
Educación	Las Palmeras Management trust Consulting S.A	Oro	s/ 1,500.00
Mercados	Asociación de propietarios del mercado minorista santa rosa	Oro	s/ 1,500.00

Servicios varios	Alfa Co SAC	Oro	s/	1,500.00
Total	14 clientes		s/	15,700.00

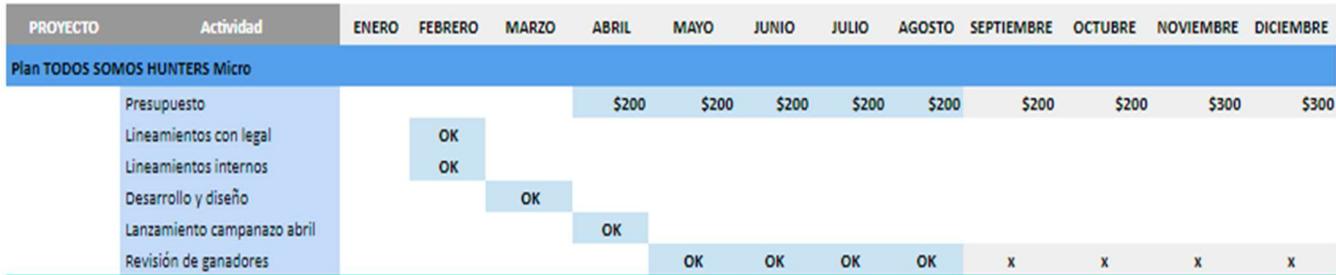
- Todos somos Hunters

La dinámica con esta estrategia es que todos los colaboradores de Softys puedan tener la posibilidad de referir empresas que puedan estar dentro del rango de compra de una Micro o pequeña empresa. Para fomentar que participen, se realizaron comunicaciones vía mail a todos los colaboradores, se buscaron foros en donde poder comunicarlo y se repartieron tarjetas con un código QR que los direcciona a un formulario en donde se pueda completar los datos relevantes del cliente para que el equipo de promotoría pueda contactarlo y procurar que sea una venta efectiva.

De lograr que el cliente compre, el colaborador que lo refirió se lleva un premio de S/ 50.

Figura 13

Cronograma Todos somos Hunters



- Concurso de Promotoría de Ventas

Si bien es cierto, el canal de Micro y Pequeña empresa no podía contar con un programa de incentivos tal cual lo tiene un canal de Distribuidores B2B; sin embargo, se propuso tener concursos mensuales que puedan motivar a los promotores a superar los objetivos planteados e incrementar ventas en categorías foco.

El primer concurso que se lanzó en junio, y el objetivo de él fue lograr incrementar más las ventas en la categoría de dispensadores, que tuvo una fuerte caída desde inicio del 2023.

Tabla 7

Dinámica Concurso Dispensadores Promotoría de Ventas

Categoría Foco	Dispensadores
Mecánica	Mayor cantidad de dispensadores vendidos (Mínimo 10 unid. para participar del concurso). * No aplica para servilleteros
1° puesto	S/.80 (tarjeta Sodexo)
2° puesto	S/.40 (tarjeta Sodexo)
Premio Supervisor	S/.80 (tarjeta Sodexo) Si alcanza la cuota de 60 dispensadores

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Impacto del nuevo modelo de atención para el canal

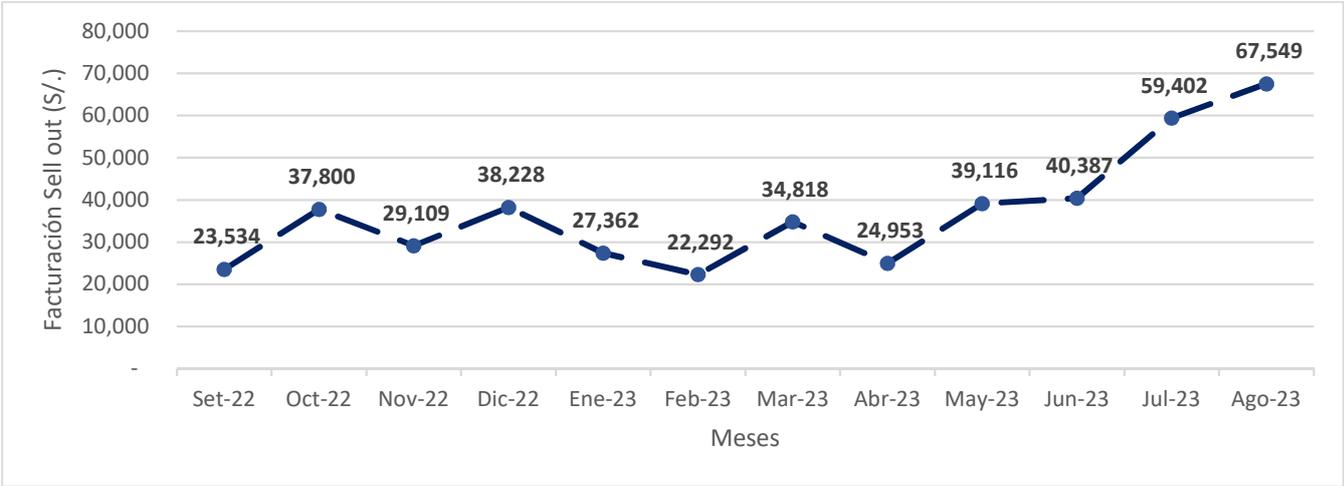
El implementar el nuevo modelo de ventas llevó al canal a una curva de aprendizaje en donde el 2022 vino con picos de ventas, sin embargo, en el 2023 comenzó a tomar una curva de crecimiento constante desde febrero del 2023, teniendo solo un pico en abril debido a un incremento de precios en toda la compañía.

El crecimiento en facturación promedio mensual en lo que va del año 2023 es 28% mayor que la facturación promedio mensual del 2022.

Otro dato relevante es que la recompra actualmente pesa el 65% de la facturación total en el mes, que nos deja con el mensaje de que estamos llegando de manera óptima al cliente en calidad, precio y servicio.

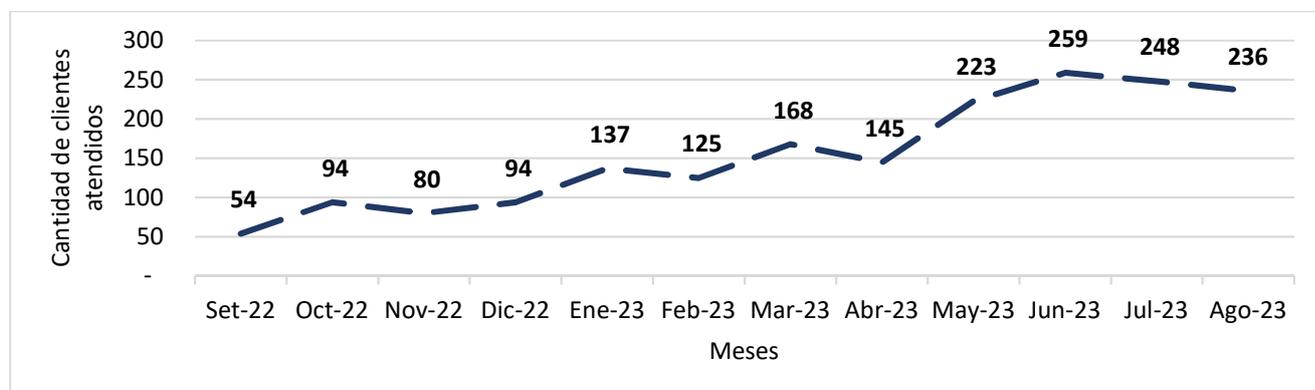
Figura 14

Sell out Set 2022- Ago 2023



Para el objetivo de coberturas, el crecimiento fue mucho mayor, pues se pasó de atender un promedio de 55 clientes mensuales en el 2022, a atender en el 2023 a más de 200 clientes por mes, lo cual afianza el propósito de tener un buen procedimiento de fidelización, para asegurar que los clientes obtenidos sigan sumando en facturación y coberturas al mes siguiente.

Es importante mencionar, que el salir a campo, generó que se encuentre un mercado de clientes “informales” cuya demanda, sobre todo para el sector gastronomía, era bastante alta. Es por ello que el sector gastronomía pasó a representar el 56% del total de coberturas efectivas al mes.

Figura 15*Coberturas Set 2022- Ago 2023***4.2. Impacto de la nueva dinámica promocional**

Las dinámicas promocionales se comenzaron a implementar en abril del 2023 y han dado excelentes resultados, actualmente representan aproximadamente el 35% del monto de compra total y un 75% de pedidos tiene al menos una promoción incluida, lo que significa que son muy atractivas para los clientes. (Ver Tabla 8)

Tabla 8*Impacto de dinámica promocional Abr 23 - Ago23*

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
N° promociones	15	12	20	15	21
Total Sell out (S/.)	S/ 24,953	S/ 39,116	S/ 40,387	S/ 59,402	S/ 67,549
Sell out promociones (S/.)	S/ 10,272	S/ 12,036	S/ 19,037	S/ 15,845	S/ 16,398
Participación Sell out	41%	31%	47%	27%	24%
Total de pedidos	149	225	264	257	246
Pedidos con promo	120	163	212	215	211
Participación N° pedidos	81%	72%	80%	84%	86%

4.3. Impacto de la estrategia de fidelización

La estrategia de fidelización fue exitosa a pesar de ser una de las estrategias más recientes, el primer mes no tuvo el resultado esperado, porque no se tuvo un correcto planteamiento de cuotas, por ello solo se lograron beneficiar dos de los dieciocho clientes y solo se alcanzó el 32% de la facturación objetivo. Sin embargo, ya para los meses de mayo en adelante se alcanzó un promedio de 65% de alcance en facturación.

Tabla 9

Impacto de estrategia de fidelización Abr 23 - Ago 23

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
N° cliente	18	14	17	18	20
Alcance	2	6	6	3	5
Efectividad por cliente	11%	43%	35%	17%	25%
Facturación objetivo (S/.)	S/ 21,500	S/ 15,300	S/ 16,500	S/ 20,600	S/ 22,000
Facturación alcanzada (S/.)	S/ 6,960	S/ 11,764	S/ 13,006	S/ 9,860	S/ 15,422
Participación n° pedidos	32%	77%	79%	48%	70%

4.4. Impacto global en rentabilidad

El principal resultado fue haber obtenido un incremento del 137% en la cobertura en lo que va del año 2023 frente al cierre del 2022.

Adicionalmente, este incremento en capilaridad se tradujo también en un crecimiento en la facturación promedio mensual de un 28% frente al cierre del 2022. Todo esto representó el haber alcanzado el nivel de rentabilidad esperado para el canal y que por primera vez desde su creación sea un negocio rentable para la compañía de manera sostenible desde el mes de Junio 2023. (Ver Tabla 10)

Tabla 10*Control de rentabilidad canal Micro y pequeña empresa*

Mes	Sell in (sin IGV)	Var. (%)	Sell out (sin IGV)	Var. (%)	Costos	Margen
Ene-23	S/ 17,320		S/ 27,007		S/ 43,649	-S/ 26,329
Feb-23	S/ 22,023	27%	S/ 28,308	5%	S/ 14,954	S/ 7,069
Mar-23	S/ 37,194	69%	S/ 36,220	22%	S/ 19,672	S/ 17,521
Abr-23	S/ 18,979	-49%	S/ 25,206	-44%	S/ 47,408	-S/ 28,429
May-23	S/ 35,660	88%	S/ 39,600	36%	S/ 40,219	-S/ 4,559
Jun-23	S/ 44,852	26%	S/ 41,387	4%	S/ 39,004	S/ 5,848
Jul-23	S/ 56,018	25%	S/ 60,670	32%	S/ 48,152	S/ 7,867
Ago-23	S/ 59,169	6%	S/ 62,712	3%	S/ 48,221	S/ 10,948
Set-23	S/ 69,819	18%	S/ 76,801	41%	S/ 45,490	S/ 24,329
Oct-23	S/ 82,387	2%	S/ 90,626	2%	S/ 46,695	S/ 35,692
Nov-23	S/ 97,217	4%	S/ 106,938	4%	S/ 48,395	S/ 48,822
Dic-23	S/ 114,716	7%	S/ 126,187	7%	S/ 46,195	S/ 68,521
Total	S/ 655,353		S/ 721,662		S/ 488,054	S/ 167,299

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El presente Trabajo de Suficiencia Profesional implementó diversas estrategias para el desarrollo del canal Micro y pequeña empresa, tales como: el cambio de modalidad de venta, estrategias marketing mix y estrategias disruptivas que dieron como resultado un incremento en ventas promedio sell in y sell out de 28% frente al cierre del 2022, un incremento en coberturas promedio de un 120 % y generó que desde junio del 2023 se alcancen niveles de rentabilidad constantes y sostenibles.
- Se realizó un diagnóstico completo, que permitió una definición correcta del mercado objetivo, un modelo de negocio adaptable al cambio, una estrategia de marketing correcta, una estrategia de capacitación e incentivos hacia la promotoría de ventas, objetivos estratégicos que sean alcanzables y retadores, un nivel de fidelización sano

que nos lleva a un buen indicador de posicionamiento de marca y estrategias disruptivas que ofrezcan innovación y dinamismo.

- Se alcanzó un alto porcentaje de participación de recompra de 65% en facturación y 54% en cobertura, lo cual indica que se la fidelización del cliente se potenció y dio muy buenos resultados.
- El canal Micro y Pequeña empresa se volvió un canal que genera rentabilidad en la compañía Softys Perú desde junio del 2023 y esta se mantiene sostenible en el tiempo gracias a las estrategias implementadas.
- Finalmente, con el último análisis realizado el presente año, se puede determinar que el análisis estratégico y la ejecución del proyecto en sí, tuvo un impacto positivo dentro de la compañía, incluso ha llegado a tener visibilidad en otros países teniendo intensiones de replicar el modelo dados los buenos resultados obtenidos a lo largo de su desarrollo.

5.2.Recomendaciones

- Se sugiere poder brindar constantemente capacitaciones de producto y estrategias de persuasión a la promotoría de ventas, realizar workshops en donde se expongan los atributos de la competencia y lo beneficioso que puede ser para el cliente final la elección de compra de los productos de la compañía.
- Se recomienda realizar una evaluación periódica, a fin de poder cuestionar los recursos y las estrategias para fomentar el crecimiento de la cartera de clientes mes a mes.
- Se sugiere seguir innovando en mayor promoción en medios de comunicación masiva, como, por ejemplo, las redes sociales; y de esta manera, generar un mejor nivel de posicionamiento de marca en la mayor cantidad de negocios que pueden ser futuros clientes.

- Por último, se propone una realizar una encuesta de satisfacción hacia los clientes finales al final del 2023 para poder recopilar información y tener herramientas que permitan generar planes estratégicos para un crecimiento de mayor escala de cara a los objetivos de los próximos años.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, P. (2020). “El marketing mix y la fidelización del cliente de la Asociación Pro Bienestar de la Familia Ecuatoriana, Guayaquil, 2020.” [Trabajo de Suficiencia Profesional] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49027>
- David, F. R. (2019). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2011). *Selling and Sales Management*.
- Fernández, J. A. M. (2010). *Desarrollo y gestión de marcas*. España: ESIC Editorial.
- Gámez, M. (2014). Factores limitantes de la competitividad de las micro y pequeñas empresas: un estudio en Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 12(14), 73-89.
- Gómez, J., & Fernández, J. (2015). Impact of Entrepreneurial Orientation and Capillarity on the Export Performance of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(4)
- Griffin, J. (2002). *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*. Jossey-Bass
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). *Encuesta Nacional de Hogares*.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principios de Marketing*. (13ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management* (15ª ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Luna, J. (2008). *Administración del portafolio de productos y servicios*. Grupo Editorial Patria.
- Marcelo, L. (2020). *Estrategias De Marketing Y Posicionamiento De Marca De La Empresa Metalconperu, Villa El Salvador – 2020*.

- Ministerio de la Producción. (2017). *Guía para la formalización de las MYPEs*.
<https://www.gob.pe/institucion/produccion/noticias/28470-guia-para-la-formalizacion-de-las-mypes>
- Ñaupas, H. (2013). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Ries, A. & Trout, J. (2001). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw Hill
- Roldán, F. J., & Sánchez, J. (2013). Limitaciones de la gestión del conocimiento en las micro y pequeñas empresas españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(4), 214-222.
- Salomon, M. (2014) *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (12^a ed.). Person.
- Talavera, F. (2017). Evaluación Del Impacto Del Marketing Mix En Las Ventas Y Rentabilidad De Una Tienda De Artículos Deportivos En El Centro Comercial Plaza Norte En El Periodo 2015 – 2016. [Tesis de Maestría]
<https://hdl.handle.net/20.500.14138/1438>
- Torres, M. (2019). Análisis FODA. UDG virtual. Universidad de Guadalajara.
http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3016/1/An%C3%A1lisis_FODA.pdf
- Wedel, M. (2000). *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*. (2^a ed.). Springer

ANEXOS

Anexo 1

Flyer de Promociones



Elite
PROFESSIONAL

¡SÚPER PROMOCIÓN!

Producto	SKU	COD	Precio regular	PVP promoción	Descuento
PAÑO MULTIUSOS ELITE MAXIWIPE 80	361503	361503X1	S/ 36.00	S/ 33.60	7%
PAÑO MULTIUSOS ELITE MAX 70-88 PAÑOS	361508	361508X1	S/ 30.90	S/ 28.50	8%
DISPENSADOR DE JABÓN LIQUIDO ECONOMICO XI	335142	335142X1	S/ 62.00	S/ 57.00	8%
SERVILLETAS ELITE DOB EN 4 PLUS 100X24 ECOLOGICA	360970	360970X4	S/ 14.00	S/ 12.80	9%
PAPEL TOALLA ELITE PROFESSIONAL PLUS TSM 3XB	361003	361003X3	S/ 26.70	S/ 24	10%
JABÓN ELITE ECONOMICO 2X5L	3357070	335707X1	S/ 32.50	S/ 30	8%

Contáctate con un ejecutivo

946 537 666 0800 241 39

*Promociones limitadas

Anexo 2

Flyer de Bonificaciones



¡APROVECHA!

COMPRA
3 servilletas Rendipel 1200
(SKU: 361653)



Llévate gratis



2 servilleteros

COMPRA
5/.60 a más en servilletas Elite Professional



Llévate gratis



1 servilletero Elite Professional

COMPRA
3 Paños Multiusos Elite MaxWipe 80
(SKU: 361503)



Llévate gratis



1 rollo MaxWipe Azul
(SKU: 361568)

POR COMPRAS:
de 5/.200 a más

Llévate gratis



Un papel toalla de 30m
(SKU: 361429)

*Promociones limitadas

Anexo 3

Flyer de Ruta del emprendedor

The flyer is set against a blue background with a subtle pattern of white dots. At the top, three logos are displayed: 'Rendipel PRO' in a purple oval, 'Elite PROFESSIONAL' in a blue wave shape, and 'MAXWIPE' in a black shield with 'Elite' below it. The main title 'LA RUTA DEL EMPRENDEDOR' is written in large, bold, blue letters with a white outline. Below the title, a blue and white Elite Professional truck is shown on a white platform, with two female staff members in blue uniforms standing on either side. In front of the truck are various Elite products, including a large white jug, a can of MAXWIPE, a box of Elite Professional disinfectant, and several boxes and jugs of Rendipel. The text 'LAS PROMOCIONES QUE TU NEGOCIO NECESITA' is written in yellow and white. Below this, the event details are listed: '28 DE JUNIO', '11am-7pm', and 'SAN MARTÍN DE PORRES'. A blue call-to-action box says 'Juega la ruleta por compras desde s/30 y sé uno de los ganadores.' A white, paper-like character with a smiling face and an Elite logo on its chest is positioned in the bottom right corner. At the bottom left, a small asterisked note reads: '*Aplican restricciones: Promociones válidas para el 28/06/2023 y/o hasta agotar stock de 100 promociones por SKU.'

Rendipel
PRO

Elite
PROFESSIONAL

PAÑOS DE LIMPIEZA
MAXWIPE
Elite

LA RUTA DEL EMPRENDEDOR

Elite
PROFESSIONAL
SOLUCIONES PROFESIONALES A TU SERVICIO

LAS PROMOCIONES QUE TU NEGOCIO NECESITA

📅 28 DE JUNIO
🕒 11am-7pm
📍 SAN MARTÍN DE PORRES

Juega la ruleta por compras desde s/30 y sé uno de los ganadores.

*Aplican restricciones: Promociones válidas para el 28/06/2023 y/o hasta agotar stock de 100 promociones por SKU.

Anexo 4

Flyer de plan de fidelización



Anexo 5

Fotos plan de visibilidad



Anexo 6

Fotos Ruta del emprendedor



Anexo 7

Fotos capacitación de productos a la promotoría de ventas

