

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**"IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE DISTRIBUCIÓN
PARA CAPTAR NUEVOS CLIENTES Y EXPANDIR LA PRESENCIA
NACIONAL DE SOFTYS PERU S.A.C"**

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

OLINDA YOLANDA DÍAZ LÓPEZ

LIMA – PERÚ

2023

**La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación
(Art. 24 - Reglamento de Propiedad Intelectual)**

TSP pregrado

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	docplayer.es Fuente de Internet	2%
3	repository.uaeh.edu.mx Fuente de Internet	2%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	itq.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Nacional Agraria La Molina Trabajo del estudiante	1%
8	es.slideshare.net Fuente de Internet	1%

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE DISTRIBUCIÓN
PARA CAPTAR NUEVOS CLIENTES Y EXPANDIR LA PRESENCIA
NACIONAL DE SOFTYS PERU S.A.C”**

**PRESENTADO POR
OLINDA YOLANDA DÍAZ LÓPEZ**

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

SUSTENTADO Y APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO

.....
Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada
PRESIDENTE

.....
Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva
ASESOR

.....
Dr. Ernesto Altamirano Flores
MIEMBRO

.....
M.B.A. Carlos Alberto Guerrero Lopez
MIEMBRO

Lima – Perú

2023

DEDICATORIA

A mis padres, con mucho cariño, les dedico todo mi esfuerzo puesto en el presente trabajo.

A mis hermanos Maribel, Fiorella, Jaime y Rosse por su apoyo incondicional, por su soporte emocional y por su gran ejemplo de perseverancia y resiliencia.

A las mejores amigas que me dio la vida, Betzy P. y Michelle S., por los tantos años de amistad transcurridos llenos de complicidad y comprensión, por siempre estar en los momentos buenos y en los no tan buenos.

AGRADECIMIENTO

A mi jefe directo en el periodo de la implementación del trabajo, Diego Morales, quien fue guía y motivador para implementar el proyecto dentro de la empresa y por colocar la confianza en mi capacidad profesional.

A mi asesor Luis Espinoza, por guiarme para concluir el presente trabajo de suficiencia profesional.

A mi gran amiga Leonor Alcarraz, quien me acompañó en todo el proceso de preparación para la presentación del trabajo.

INDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	PROBLEMÁTICA:	1
1.2.	OBJETIVOS	2
II.	REVISIÓN LITERARIA	3
2.1.	DISTRIBUCIÓN	3
2.2.	OPERADOR LOGÍSTICO	4
2.3.	CANAL.....	6
2.4.	TISSUE.....	6
2.5.	ÚLTIMA MILLA	7
2.6.	PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	7
2.7.	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	7
2.8.	LOGÍSTICA INVERSA	8
2.9.	LICITACIONES	8
III.	DESARROLLO DEL TRABAJO	9
3.1.	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA Y ÁREA	9
3.2.	LUGAR DE EJECUCIÓN:.....	10
3.3.	PLAZO DE EJECUCIÓN.....	10
3.4.	NATURALEZA DEL TRABAJO.....	11
3.5.	PROCEDIMIENTO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.....	11
3.6.	INTERRELACIÓN ENTRE LA EXPERIENCIA Y COMPETENCIA PROFESIONAL	17
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
4.1.	OPERADOR LOGÍSTICO ELEGIDO.....	19
4.2.	IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE DISTRIBUCIÓN:.....	19
V.	CONCLUSIÓN	23
VI.	RECOMENDACIONES	24
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25
VIII.	ANEXOS	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Puntajes de la Licitación para elegir Operador Logístico.....	19
Tabla 2: Distribución de Farmacias Peruanas	20
Tabla 3: Productos atendidos por cada sede a nivel nacional, presentación en bulto.....	20

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Canales de Venta AFH	9
Figura 2: Distribución antes de la nueva metodología	15
Figura 3: Nuevo modelo de distribución	16

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Resultado de la Licitación con Farmacias Peruanas	27
Anexo 2: Tarifas de la propuesta económica ganadora de Simple Express	29
Anexo 3: Calculadora de margen por la operación farmacias peruanas.....	31

RESUMEN

El presente documento desarrolla la implementación de un nuevo modelo de distribución para la empresa Softys Peru S.A.C., en el periodo de diciembre 2021 a mayo 2022 para el canal Directos de la gerencia Away from Home. La compañía se dedica a la producción y comercialización de productos "consumer tissue", "personal care" y "away from home", bajo distintas marcas. La gerencia Away from Home, quien es responsable del 25% de participación de ingresos en la empresa, va dirigido a clientes empresas e instituciones, brindando un servicio de solución integral en respuesta a las necesidades de cada sector con la marca Elite Professional. En ese sentido y bajo el canal Directos la empresa va en busca de captar nuevas cuentas; pese al prestigio, calidad y buen precio, algunas licitaciones no fueron adjudicadas debido a que solo se tenía acceso a lugares céntricos de cada departamento del Perú, lo cual limitaba a la empresa de obtener clientes con sedes en las zonas más remotas. La autora del documento, perteneciente al área de Servicio al Cliente en el 2021 y 2022, junto al área de Hunter se encargaron de crear, planificar e implementar esta nueva metodología de distribución para la atención de un nuevo cliente con las características idóneas para este desarrollo. Se realizó un análisis previo en cuanto a costos adicionales a la atención regular para poder presentar una propuesta comercial que sea rentable al ganar la licitación en la que se participó a fines del 2022. Como resultado de la implementación se logró obtener una cuenta importante que aportó en un 4% a los ingresos del canal Directos siendo este equivalente a más de medio millón de soles sin incluir IGV; con este desarrollo la empresa podrá participar en licitaciones de similar magnitud con una propuesta integral y atractiva.

Palabras clave: Away From Home, canal directo, operador logístico, última milla.

ABSTRACT

The present document develops the implementation of a new distribution model for Softys Peru S.A.C. from December 2021 to May 2022 for the Direct channel of the Away from Home management. The company is dedicated to the production and commercialization of "consumer tissue," "personal care," and "away from home" products under different brands. The Away from Home management, responsible for 25% of the company's revenue share, is aimed at corporate clients and institutions, providing a comprehensive solution service in response to the needs of each sector with the Elite Professional brand. In this context, and under the Direct channel, the company seeks to capture new accounts. Despite its prestige, quality, and competitive pricing, some tenders were not awarded due to limited access to central locations in each department of Peru, which prevented the company from reaching clients in more remote areas. The author of the document, belonging to the Customer Service department in 2021 and 2022, along with the Hunter department, was responsible for creating, planning, and implementing this new distribution methodology to serve a new client with the ideal characteristics for this development. A prior analysis was conducted regarding additional costs compared to regular service to present a commercial proposal that would be profitable upon winning the tender in which they participated at the end of 2022. As a result of the implementation, a significant account was obtained that contributed 4% to the revenues of the Direct channel, equivalent to over half a million soles excluding VAT. With this development, the company will be able to participate in tenders of similar magnitude with a comprehensive and appealing proposal.

Keywords: Away From Home, Direct channel, logistics operator, last mile.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMATICA:

Softys Perú cuenta con una red de distribución con servicio tercerizado, teniendo la capacidad de generar repartos solo a los departamentos con mayor demanda del Perú a lugares céntricos de fácil acceso, además el compromiso de entrega de la empresa hacia los clientes está sujeto a consolidación de carga de la unidad de transporte, ya que si no se llega a completar el volumen este no sale a ruta, perjudicando el tiempo de llegada.

La gerencia Away from Home, con enfoque a clientes empresa, tiene aproximadamente 57% de participación en el mercado tissue, debido a su gran portafolio de productos, calidad, precio y prestigio; sin embargo, a lo largo de los años no ha podido ganar licitaciones con grandes cuentas que abarcan puntos finales de entrega en zonas remotas del país, debido a que la metodología de distribución de ese entonces no cubría la última milla. Algunos ejemplos de cuentas que requieren de este tipo de distribución son: BCP, Scotiabank, Farmacias Peruanas, etc.

La distribución comercial es una variable estratégica que influye en el funcionamiento de una empresa. Se trata del procedimiento que permite hacer llegar los productos o servicios desde el productor hasta el consumidor final. La distribución comercial tiene una gran importancia porque determina la accesibilidad, la visibilidad y la rentabilidad de los productos o servicios en el mercado.

Según Kotler y Armstrong (2018), la distribución comercial implica mover los productos desde su lugar de producción hasta el consumidor final. Es una de las decisiones más críticas que toman los vendedores, ya que afecta directamente la disponibilidad del producto y el nivel de satisfacción del cliente.

A su vez Lamb, Hair y McDaniel (2012), indica que la distribución es importante porque crea utilidad de lugar, tiempo y posesión para los clientes. Los intermediarios de marketing, como los mayoristas y minoristas, ayudan a los fabricantes a llegar a los clientes de manera más eficiente y efectiva que si lo hicieran ellos mismos. La distribución adecuada permite a los

fabricantes llegar a los clientes en el momento y lugar adecuados con una variedad de opciones de productos y servicios.

Al ser la distribución una de las aristas importantes para establecer una relación entre cliente y proveedor, surge la necesidad de crear e implementar un nuevo modelo de distribución en la empresa, para poder cubrir la demanda de cuentas con última milla en zonas remotas, ya que actualmente solo se tiene entregas a puntos céntricos y a los departamentos de fácil acceso.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer una metodología de distribución mejorada que asegure la entrega oportuna, eficiente y segura de los productos y servicios a los clientes con puntos de venta remotos en todo el Perú, optimizando los costos y la rentabilidad y los recursos logísticos

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los componentes de la logística comercial de Softys Perú que influya en la rentabilidad.
- Evaluar la eficiencia de los operadores logísticos en el mercado y generen un incremento en la rentabilidad.
- Establecer los responsables en cuanto a flujo de distribución y flujo documentario para la nueva metodología a proponer.

II. REVISIÓN LITERARIA

2.1. DISTRIBUCIÓN

Christopher, M. (2011) nos explica que el término distribución se refiere a las actividades necesarias para garantizar que los productos fabricados o comprados por una organización lleguen a los consumidores adecuados en el momento y lugar correctos en las condiciones deseadas, minimizando al mismo tiempo los costos totales.

Lambert, D. (2004) define el proceso de organizar, realizar y monitorear el movimiento y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes se conoce como distribución.

Monferrer, D. (2013) sostiene que la distribución hace referencia a la forma en la que el producto se pone a disposición del consumidor y que el éxito de la venta de un producto depende de una buena estrategia de distribución considerando los beneficios que este aporta.

Según lo indican los tres autores, la distribución viene a formar parte fundamental al momento de considerar propuestas económicas de valor, puesto que recaen directamente en los costos, satisfacción del cliente y el éxito de la compra.

En este sentido; Pando et al. (2015) nos menciona que tener una adecuada estrategia de distribución permitirá obtener una diferenciación competitiva; sin embargo, es importante contemplar las siguientes características:

- En primer lugar, la distribución es una variable imprescindible para la venta de productos y en algunos casos, el coste de la distribución puede tener una gran influencia en el precio final de los productos.
-
- Por otro lado, implica decisiones estratégicas, que obligan a mantener relaciones contractuales con otras empresas y cuya modificación a corto plazo son ciertamente

difíciles, ya que, los acuerdos de distribución generalmente tienen un horizonte temporal de un año o de un periodo superior.

- Además, es una variable de difícil control, debido a que muchas empresas tienen muchas dificultades para distribuir sus productos y tienen la necesidad de utilizar la ayuda de otros miembros. Por eso en ocasiones, participan diferentes eslabones en la cadena de distribución y en estos casos, cuando entra en juego un elevado número de intermediarios u organizaciones independientes de fabricante, supone para las empresas un riesgo en el control del canal.
- Por último, la distribución es una variable interrelacionada con los demás componentes del marketing-mix.

2.2. OPERADOR LOGÍSTICO

Novack et al. (2007) sostienen que un operador logístico es una empresa que se especializa en servicios logísticos y que proporciona servicios integrados para los clientes en la cadena de suministro. Los servicios incluyen gestión de inventario, gestión de almacenes, transporte, gestión de pedidos y servicios de valor añadido. Los operadores logísticos trabajan con sus clientes para diseñar soluciones logísticas personalizadas que satisfagan sus necesidades específicas y ayuden a mejorar la eficiencia y efectividad de su cadena de suministro.

En este concepto, Novack et al. (2007) definen un operador logístico como una empresa que se especializa en servicios logísticos integrados y personalizados para los clientes en la cadena de suministro. Además, destacan que los operadores logísticos trabajan con sus clientes para mejorar la eficiencia y efectividad de su cadena de suministro mediante la gestión de inventario, gestión de almacenes, transporte, gestión de pedidos y servicios de valor añadido.

Según Pardo y Álvarez (2018), "un operador logístico es una empresa que ofrece servicios de almacenamiento, transporte y distribución de mercancías para terceros, con el fin de optimizar su gestión logística y reducir sus costes" (p. 111).

De acuerdo con Roux y Durán (2019), "los operadores logísticos son empresas especializadas en la prestación de servicios logísticos que ofrecen soluciones integrales a lo largo de la cadena

de suministro, desde la recepción de la materia prima hasta la entrega del producto final al cliente" (p. 157).

Dentro de todas las definiciones que podemos apreciar acerca de lo que significa "Operador Logístico", es importante también conocer las ventajas y desventajas que conllevan contratar uno para tercerizar algunas operaciones (Granillo et al, 2019), entre ellas están:

Ventajas:

- Enfoque estratégico más claro dentro de la empresa
- Se mejora la asignación de recursos.
- Disponibilidad de los conocimientos de los expertos en aspectos de logística.
- Control de costos a largo plazo.
- Mejorar la orientación cliente/proveedor.
- El acceso a nuevos mercados.
- Aplicación de talento y de recursos de la empresa en áreas clave de la organización.

Desventajas:

- Vulnerabilidad en cuanto a la confidencialidad de los datos de la empresa.
- Se puede crear redundancias en los procesos de negocio.
- El operador logístico se puede declarar en quiebra o pasar por dificultades importantes.
- El cliente puede no ser atendido con la dedicación necesaria, debido a que el operador cuenta con más clientes que atender.

2.3. CANAL DE VENTAS

Según Kotler y Armstrong (2018), un canal de ventas es un conjunto de organizaciones que hacen que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por parte del consumidor o usuario empresarial.

En este concepto, Kotler y Armstrong definen un canal de ventas como un conjunto de organizaciones que colaboran para que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por parte del consumidor o usuario empresarial.

Además, se debe considerar también que los canales menos costosos producen valores de utilidad más altos en el punto de venta. También permiten que la empresa genere más ventas a partir de unidades financieras invertidas, lo que tiende a resultar en un crecimiento más rápido. Se utilizan tres factores para explicar los parámetros básicos para medir la economía de selección de canales: El tipo de canal, su rentabilidad y su capacidad. (Vásquez, 2019)

Tabla 1

Tipo de Canal en Mercado de Consumo

Canal de:	A	B	C	D	E
0 etapas	Fabricante	→			Consumidor
I etapa	Fabricante	→		Minorista	Consumidor
II etapa	Fabricante	→	Mayorista	Minorista	Consumidor
III etapa	Fabricante	Agente	Mayorista	Minorista	Consumidor
IV etapa	Fabricante	Mayorista	Mayorista	Minorista	Consumidor
↓	→				

Nota: Los canales de distribución más frecuentes, elaborado en base a Alegre (2000).

2.4. TISSUE

La Real Academia Española. (s.f.). menciona que es un producto de higiene personal fabricado con papel suave, utilizado para limpiar o secar la piel, especialmente la de la cara; pañuelo de papel.

En esta definición, la Real Academia Española define el término "tissue" como un producto de higiene personal hecho con papel suave, que se utiliza para limpiar o secar la piel, especialmente la de la cara. También se menciona que se trata de un pañuelo de papel.

2.5. ÚLTIMA MILLA

Según la definición de la Asociación Española de Logística (2017); la última milla se refiere al "conjunto de actividades necesarias para entregar un producto al cliente final en su domicilio, oficina u otro punto de entrega, después de haber sido preparado y transportado desde un centro de distribución o almacén.

2.6. PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Como señalan Lamb et al. (2016), la participación de mercado es un indicador importante del éxito de una empresa, ya que indica su capacidad para competir con éxito en un mercado y para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

Además, la participación de mercado también puede influir en la percepción de los consumidores sobre una empresa y su marca, lo que puede tener un impacto en la lealtad y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, es importante que las empresas monitoreen y gestionen su participación de mercado para mantener su competitividad y asegurar su éxito a largo plazo.

2.7. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Según Kotler y Armstrong (2018), el portafolio de productos se define como "el conjunto de todos los productos y servicios ofrecidos por una empresa" (p. 327).

El portafolio de productos de una empresa puede incluir una amplia variedad de productos, desde bienes de consumo hasta productos industriales y servicios. La composición del portafolio de productos puede influir en la posición competitiva de la empresa y su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes en un mercado determinado.

2.8. LOGÍSTICA INVERSA

La logística inversa se refiere a la gestión y control de los flujos de materiales, bienes y servicios desde el punto de consumo hasta el punto de origen, con el objetivo de recuperar, reciclar o reutilizar los productos o materiales (Rodríguez, 2016). En otras palabras, la logística inversa se encarga de la gestión de los productos y materiales que han sido devueltos por los clientes o que ya no son necesarios para su uso original, a fin de darles un destino final adecuado.

2.9. LICITACIONES

La licitación es un proceso competitivo mediante el cual una organización pública o privada invita a los proveedores a presentar ofertas para la adquisición de bienes o servicios específicos, estableciendo requisitos y criterios de evaluación claros y objetivos (Kelleher, 2018). En este proceso, los proveedores compiten entre sí para ganar el contrato y proporcionar los bienes o servicios requeridos.

La licitación puede ser una herramienta efectiva para asegurar la transparencia, la equidad y la eficiencia en la adquisición de bienes y servicios, así como para fomentar la competencia y reducir los costos. Sin embargo, su éxito depende de una planificación cuidadosa, una especificación clara de los requisitos y criterios de evaluación, y una evaluación imparcial y objetiva de las ofertas presentadas.

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA Y ÁREA

Softys Perú S.A.C., perteneciente al grupo empresarial CMPC, es una empresa productora y comercializadora de productos tissue y no tissue, tiene dentro de sus divisiones: Consumer Tissue, Personal Care y Away From Home (AFH). El propósito de la empresa es brindar productos de cuidado personal en todas las etapas de vida con sus distintas marcas.

El presente trabajo está enfocado en una solución operativa brindada para la gerencia “Away from Home” o Fuera del Hogar, quien es responsable de la cuarta parte de ingresos en la empresa con las marcas Elite Professional y Rendipel Pro, está enfocada en brindar soluciones profesionales de higiene y limpieza a clientes empresas e instituciones con sus productos papel higiénico, toallas de papel, sabanillas médicas, servilletas, jabones, dispensadores, paños, alcohol, jabón, entre otros en distintas presentaciones. Para poder liderar el mercado en participación, AFH cuenta con distintos canales de ventas que les permite generar estrategias comerciales para captar la mayor cantidad de empresas en el Perú.

Figura 1

Canales de Venta AFH



Los canales de venta de la gerencia AFH están divididos de la siguiente manera:

- 3.1.1. Canal Directos: Atención personalizada y facturación directa al cliente final, va enfocado por lo general a gran empresa, no requiere de intermediar la venta y/o coordinación
- 3.1.2. Canal Distribuidores: Se separa en Distribuidores Lima y Distribuidores provincia, son empresas o individuos que compran productos para luego revenderlos a minoristas más pequeños o directamente a los consumidores finales. Funcionan como intermediarios en la cadena de suministro, facilitando la distribución de bienes a un mercado más grande.
- 3.1.3. Canal Retail: Es la venta a través de tiendas físicas como supermercados, actualmente la cartera está conformada por las grandes cadenas Supesa, Sodimac, Maestro, Promart, etc.
- 3.1.4. Marketplace y E-commerce: La primera es un espacio virtual que se comparte con distintos proveedores y la segunda corresponde a una plataforma propia donde solo se comercializan productos de la marca.

3.2. LUGAR DE EJECUCIÓN:

El trabajo se llevó a cabo en Lima Metropolitana, teniendo como inicio de la ejecución el principal almacén de Softys Perú S.A.C ubicado en el distrito de Santa Anita, de donde salieron a ruta todos los productos hacia su destino final. La primera entrega de productos fue al Operador Logístico elegido, Simple Express, a su sede ubicada en el distrito de Villa el Salvador, departamento de Lima. Es desde este punto medio de donde se realizará el reparto considerando en toda Lima Metropolitana punto a punto y provincia en una sede centralizada.

3.3. PLAZO DE EJECUCIÓN

El presente trabajo se desarrolló entre diciembre del 2022 hasta mayo del 2023; periodo en el cual se llevó a cabo la primera negociación de licitación con el cliente Farmacias Peruanas, negociación con el operador logístico (Simple Express) e implementación de la operación.

3.4. NATURALEZA DEL TRABAJO

La presente investigación empleará los métodos de investigación descriptivo - explicativo, con el propósito de manejar en forma adecuada la información en el desarrollo del procedimiento. Además, se considera que el diseño a utilizar es el No Experimental, debido a que no se realiza la manipulación deliberada de las variables estudiadas.

3.5. PROCEDIMIENTO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Se desarrolló una nueva metodología de distribución para poder captar licitaciones con alto grado de cobertura a nivel nacional en zonas remotas para el canal de ventas directos de AFH. La primera licitación ganada de la magnitud mencionada fue con el cliente Farmacias Peruanas para lo cual se evaluó lo siguiente:

3.5.1. Identificación de componentes de la logística comercial de Softys Perú que influyen en la rentabilidad:

Todos los costos fijos y variables adicionales a la operación regular deberán licuarse en los precios brindados al cliente. Los componentes que afectarían a la rentabilidad en cuanto a logística son los siguientes:

- Gestión de inventario: Tener un stock adecuado es importante para no generar costos de almacenamiento innecesarios y para contar con disponibilidad de acuerdo a la necesidad del cliente, esto va de la mano con una correcta planificación y pronóstico de la demanda
- Transporte y distribución: Considerar una eficiente red de distribución junto a la cantidad y ubicación de los centros de almacén tiene un impacto significativo en los costos de este proceso de transporte, tiempo de entrega y cobertura.
- Métodos de Transporte: Se debe considerar un óptimo método de distribución (marítimo, aéreo y/o terrestre) dependiendo de la naturaleza y necesidad del cliente, los costos dependerán de las rutas y las eficiencias logísticas que se implementen.

- **Procesamiento de pedidos:** Es ideal mantener un procesamiento de pedidos eficiente, que minimiza los errores y los tiempos de espera, lo que a su vez puede mejorar la satisfacción del cliente y la rentabilidad. La automatización de procesos puede aumentar la eficiencia y reducir los costos asociados con el procesamiento de pedidos.
- **Costo del Flete:** Se refiere al costo que implica el traslado del punto inicial al destino final de productos, lo cual es importante al momento de considerar la rentabilidad de cualquier operación.
- **Gestión de devoluciones y reclamaciones:** Un correcto proceso para manejar este proceso puede generar menos costos asociados a productos en mal estado o que no cumplieron con los estándares del cliente final.
- **Colaboración con Proveedores y Socios:** Las relaciones sólidas y de cooperación con proveedores y socios logísticos pueden dar como resultado acuerdos más beneficiosos sobre precios, tiempos de entrega y disponibilidad de productos.
- **Estrategia de Canal:** la elección de canales de distribución, como ventas directas, distribuidores, propietarios de pequeñas empresas o comercio electrónico, afectará la visibilidad y el fácil acceso de sus productos para los consumidores.
- **Satisfacción del Cliente:** Al entregar los productos a tiempo y en el embalaje adecuado, un sistema de distribución eficiente puede aumentar la satisfacción del cliente, lo que puede tener un impacto en la lealtad y la rentabilidad a largo plazo.

3.5.2. Determinantes de evaluación para elegir operador logístico para captar cuentas con última milla en zonas remotas:

El operador logístico elegido para llevar a cabo la operación de última milla en zonas remotas para cuentas ganadas que requieran de este tipo de servicio, cumplió con las siguientes especificaciones establecidas:

- Aceptar la totalidad de normas y políticas de seguridad establecidas por Softys Perú.
- Contar con un coordinador y/o supervisor de transporte para tener vínculo directo con el personal de Softys Perú frente a todas las coordinaciones necesarias.
- Disponer de un local adecuado para el mantenimiento, limpieza y estacionamiento de sus vehículos.
- Disponer de un espacio en el que pueda almacenar los productos terminados y realizar la maquila a solicitud del cliente. Dicho local será de cargo y costo del Transportista.
- Contar con unidades de transporte propias en buen estado y con una antigüedad no mayor a 20 años.
- Contar con una póliza de seguro a todo riesgo por la mercadería transportada materia del contrato.
- Tener establecido un proceso de recepción y validación de los productos
- Lead time establecido
- Logística Inversa

Además, se evaluó objetivamente los siguientes puntos con el fin de determinar numéricamente la mejor opción para llevar a cabo la operación:

a. Experiencia comprobada del operador. (25%)

- Experiencia en reparto con cobranzas- Comprobada en Distribución directa de productos terminados para clientes del sector consumo Masivo. Mínimo 3 años.

- Unidades de transportes acondicionadas para el transporte de productos terminados materia del presente concurso,
- Certificados de revisión técnica aprobado vigente sin observaciones.
- Seguro de responsabilidad civil extra contractual frente a terceros por USD 100,000 (Cien Mil Dólares americanos)

b. Antigüedad de las unidades. (10%)

Tabla 2

Tabla de calibración de puntaje

Antigüedad (años)	Puntaje
0 –5	3
6- 14	2
15 – 20	1

c. Infraestructura, flota, personal asignado a la operación, seguridad (25%)

- Furgones de diferentes capacidades.
- Contar con GPS.
- Los oferentes de Lima deben tener como mínimo 4 unidades propias.
- Contar con coordinador de operaciones asignado a la operación.
- Personal en planilla y con SCTR
- Personal estiba de descarga uniformado y con EPP's

De no contar con uno de los requisitos del punto c, será descalificado. Para este tercer punto la calificación es 1 o 2. (Cumple o No cumple)

d. Tarifa (40%)

3.5.3. Nueva metodología de distribución propuesta

Dado que Softys Perú no tenía la capacidad para abordar una operación de última milla para una cantidad considerable de puntos finales con difícil acceso se elaboró una nueva metodología tercerizando el reparto y trámite documentario con detalles específicos para el tipo de clientes que actualmente no captamos, a continuación, se detalla el tratamiento de la nueva metodología

Respecto a la distribución:

- a. Softys Perú se encarga del despacho de los productos consolidados por el cliente final al almacén del Operador Logístico.
- b. Softys compartirá un documento que detalle destinos finales y contactos de cada sede a despachar.
- c. El Operador Logístico es responsable de la preparación de la mercadería en su almacén para la entrega:
 - Paletizado en caso entrega centralizada.
 - Separación de entrega por destino.
 - Etiquetado por pedido.
- d. El Operador logístico es responsable de entregar en cada sede del cliente la cantidad solicitada por este.

Figura 2

Distribución antes de la nueva metodología

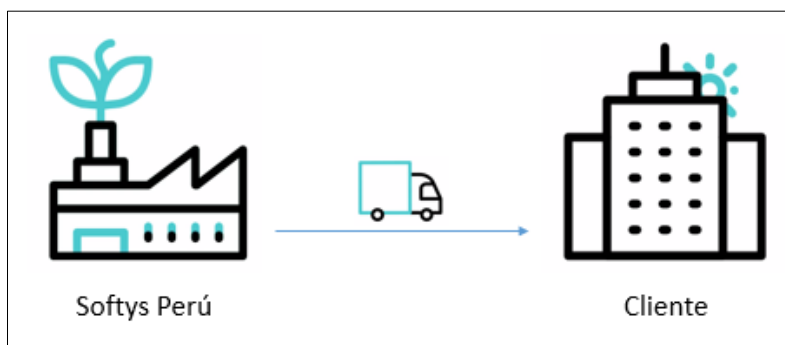
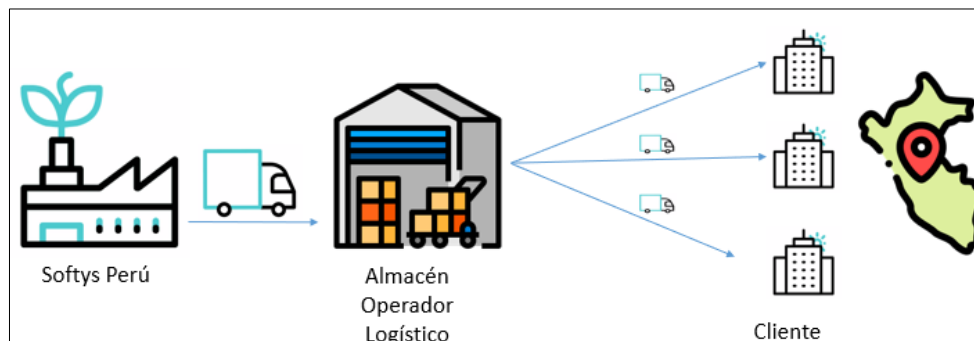


Figura 3

Nuevo modelo de distribución



Respecto a la documentación:

- a. Softys emitirá la factura por el total de productos al cliente final al momento que estos salgan del almacén como procedimiento regular.
- b. Softys Perú debe emitir una GR manual por el total de productos que salen del almacén hacia el almacén del Operador Logístico.
- c. Softys Perú también debe emitir un juego de GR remitente en blanco (con concepto venta) para que el Operador logístico pueda completar los datos y salir a ruta por cada punto de entrega.
- d. En el supuesto que el Operador Logístico recoja los productos en almacén Softys Perú como excepción por temas de urgencia, el Operador Logístico deberá emitir su GR-Transportista y Softys Perú de GR-remitente.
- d. El operador logístico debe entregar el total de GR en físico con su respectivo sello de recepción, firma y fecha de entrega a Softys Perú al 8vo día de recibir los productos en su almacén.

Esta nueva metodología fue revisada cuidadosamente por los expertos involucrados de cada área los cuales se detallan a continuación

- Servicio al cliente (SAC): área que lideró e integró el proceso para implementarlo cuidando las aristas que correspondan.

- Hunter: área encargada de captar nuevas cuentas e insertarlas de la mano con SAC a la base de datos de la empresa.
- Distribución: área que detalló la capacidad con que contaba la empresa para los repartos y ayudó a redactar los requisitos para realizar una licitación por la nueva operación.
- Contraloría y Contabilidad: áreas que determinaron la documentación que se debe emitir por cada participante para cerrar el flujo correcto y no presentar problemas o inconvenientes tributarios.
- Compras: Se encargó de publicar el concurso y evaluar a los operadores logísticos que se presentaron.
- Gerencia AFH: Brindó las aprobaciones necesarias para poder implementar la nueva metodología de despacho

3.6. INTERRELACIÓN ENTRE LA EXPERIENCIA Y COMPETENCIA PROFESIONAL

En la identificación de oportunidades logísticas y evaluación de los Operadores Logísticos para poder llevar a cabo licitaciones complejas se requiere de muchos conocimientos y habilidades del egresado tales como: Distribución Comercial, Investigación de Operaciones, Contabilidad, Planeamiento estratégico, Administración de Operaciones, Marketing, Teoría básica de la Negociación, Ética y Comunicación las cuales fueron obtenidas a lo largo de la carrera Ingeniería en Gestión Empresarial durante el periodo de estudio sienta estas fortalecidas con la experiencia laboral.

Funciones desempeñadas por la Ejecutiva de Servicio al Cliente:

- Coordinación con el área de Hunting ((quienes traen a la empresa las cuentas nuevas) para identificar los costos adicionales que serán insertados en el precio de la propuesta comercial.
- Coordinación con Distribución para armar las bases de la licitación de Operadores Logísticos que cubran la operación.
- Negociación con el Operador Logístico para definir responsabilidades de producto, documentación y logística inversa.

- Exposición a Gerencia, de la mano de la jefatura de Servicio al cliente y con los responsables de contraloría y contabilidad para definir y cuidar el proceso documentario.
- Presentación pre y post operación al cliente, planteando la propuesta en tiempos y forma y evidenciando el nivel de servicio al final de la operación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. OPERADOR LOGÍSTICO ELEGIDO

El operador logístico que fue elegido para ser parte de la nueva metodología de distribución fue Simple Express SAC, perteneciente al grupo Savar Corporación Logística, pues gracias a sus 43 años, cumplir todos los requisitos solicitados por Softys Perú y contando con la mejor propuesta económica (Anexo 1) fueron la mejor opción para llevar a cabo el proyecto. A continuación, se detalla los puntajes de los Operadores Logísticos que se presentaron:

Tabla 3

Puntajes de la Licitación para elegir Operador Logístico

Razón Social	Experiencia (25%)	Antigüedad de las UT (10%)	Infraestructura, flota, personal (25%)	Tarifa (40%)	Puntaje Total
Simple Express SAC	3	2	3	3	2.45
Andes Express S.A.C	2	2	2	2	1.7
Águilas Group S.A.C.	2	3	2	2	1.8

Nota: La licitación se llevó a cabo el último trimestre del año 2021

4.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE DISTRIBUCIÓN:

El primer cliente con quien se cerró la negociación con la nueva metodología de despacho fue el grupo empresarial Farmacias Peruanas con 3 razones sociales y 1977 sedes a nivel nacional, Los repartos se dividieron en dos tipos, en el caso de Lima y Callao las entregas fueron punto a punto y en el caso de las sedes de provincia se entregaron de forma centralizada en su sede. Esta negociación se cerró con un contrato vigente por 2 años con renovación automática, se adjunta Anexo 1 para mayor detalle.

Se detalla líneas abajo la cantidad de farmacias que presenta el grupo empresarial por razón social tanto en provincia como en Lima y Callao. Cabe recalcar que el cliente compartió los

datos de dirección, contacto y nombre de las sedes para poder proceder con los despachos correspondientes:

Tabla 4

Distribución de Farmacias Peruanas

Razón Social (Farmacias Peruanas)	Lima Pto. A Pto.	Provincia Centralizado	Total
BOTICAS IP S.A.C	488 puntos	520 puntos	1008 puntos
JORSA DE LA SELVA S.A.C	0	115 puntos	115 puntos
MIFARMA S.A.C.	422 puntos	432 puntos	854 puntos

Nota: Puntos de despacho por modalidad de entrega del primer cliente objetivo.

El grupo empresarial solicitó dos de los productos de la marca Elite Profesional para cada sede, cada uno de ellos con su respectivo dispensador a modalidad de comodato, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 5

Productos atendidos por cada sede a nivel nacional, presentación en bulto

Material	Denominación	Peso bruto (Kg)	Vol. (m3)	Medidas (cm)
361571	Ph Elite Ahorro Classic 500m X4	3.1	0.019	47.2 x 23.6 x 17.8
371572	Jabón Multiflex Elite Glicerina 6x1L	6.6	0.012	26 x 23.5 x 22
395123	Dispensador Hig Jumbo Blanco	1.7	0.013	32.5 x 29.6 x 14
395120	Dispensador Jabón Multiflex Blan	0.7	0.001	28.3 x 11 x 10

Es importante mencionar el peso, ya que el operador logístico toma en referencia los Kg adicionales a 1 para añadir una tarifa dependiendo de la provincia, también es importante detallar las medidas y el volumen en m³ de los productos puesto que para la entrega centralizada se tomarán los datos para asignar la unidad de transporte según el volumen que se requiera para el reparto según se muestra en el Anexo 2.

Para iniciar la operación, Softys Perú se encargó de entregar 1977 bultos de papel higiénico, 1977 cajas de jabón, 1977 dispensadores de papel higiénico y 1977 dispensadores de jabón al almacén de Simple Express para su tratamiento y despacho. En simultáneo Softys Perú emitió una factura de venta por el total de papel higiénico y jabón despachado que le correspondía a cada razón social, además de emitir la factura con precio 0 por los dispensadores a modalidad de comodato. Este traslado al almacén del operador logístico se realizó con una Guía de Remisión manual y con un juego de guías remitente en blanco para que el operador logístico pueda completar la información y salir de despacho de acuerdo a lo que se detalla a continuación:

4.2.1. Despacho punto a punto

- a.** Simple Express se encargó de recepcionar los productos y validar la entrega conforme del pedido en su totalidad, además de los documentos.
- b.** Simple Express detalló en cada guía remitente enviada por Softys Perú los datos de cada sede y los productos que le corresponden por concepto de ventas para salir a ruta junto a la guía de remisión de transportista emitidas por el operador logístico con concepto de distribución.
- c.** Simple Express detalló en cada guía remitente enviada por Softys Perú los datos de cada sede y los dispensadores que le corresponden por concepto de comodato para salir a ruta junto a la guía de remisión de transportista emitidas por el operador logístico con concepto de distribución.

- d. Simple Express preparó los pedidos (se etiquetó según destino) y validó la información de cada sede para realizar las entregas, asimismo tomaron fotos evidencia por cada entrega realizada.

4.2.2. Despacho centralizado

- a. Simple Express se encargó de recepcionar los productos y validar la entrega conforme del pedido en su totalidad, además de los documentos.
- b. Simple Express detalló en una guía remitente enviada por Softys Perú los datos la sede centralizada y la cantidad de productos totales que le corresponden por concepto de ventas para salir a ruta junto a la guía de remisión de transportista emitida por el operador logístico con concepto de distribución.
- c. Simple Express preparó el pedido (se paletizó) para realizar la entrega junto a la Guía Remitente con concepto venta de Softys Perú y la Guía de Transporte con concepto de distribución, asimismo tomaron fotos evidencia por cada entrega realizada.

Al finalizar la totalidad de repartos, Simple Express como encargado del trámite documentario, entregó a Softys Perú el total de guías de remisión remitente con su respectiva firma y/o sello de recepción. Posteriormente y luego de ordenar la información, Softys Perú envió el total de guías vía mail junto a la factura correspondiente para el registro y pago correspondiente.

Con ello culmina la primera atención de un cliente con sedes inscritas en zonas poco accesibles de forma satisfactoria y gracias al trabajo en equipo con el operador logístico y con el personal interno.

V. CONCLUSIONES

- a. Se logró obtener una operación rentable ya que se consideraron todos los costos adicionales al proceso regular para que este sea licuado en el precio que el área de Hunter le presentó al cliente en la Propuesta Comercial.
- b. Softys Perú enfrentó un desafío en su distribución debido a su incapacidad de llegar a zonas remotas del país. Esto se debe a su modelo de consolidación de carga y la falta de distribución de "última milla" en estas áreas, lo que perjudicaba la capacidad de captar cuentas de gran envergadura.
- c. Se planteó un nuevo modelo de distribución abarcando dos aristas importantes: flujo de traslado y flujo documentario el cual funcionó con éxito y se logró abastecer a las 1977 farmacias a nivel nacional.
- d. El beneficio obtenido por el canal directos de la gerencia Away from Home de la empresa Softys fue ganar su primera licitación compleja, insertando así a la cartera de clientes al grupo empresarial Farmacias Peruanas (comercialmente conocidas como Inkafarma y Mifarma), abarcando sus 1997 farmacias a nivel nacional. Con esto el canal aumentó en S/ 1,047,902.71 sus ventas al año, dando una margen anual de S/ 200,866 como se muestra en el Anexo 3.
- e. La decisión más adecuada fue la de tercerizar la operación de distribución y gestión documentaria, debido a que ahorra horas hombre, que son tomadas para la atención de puntos más importantes

VI. RECOMENDACIONES

- a. Es importante conocer la data exacta de los puntos destinos para agilizar la entrega, ya que en la ejecución se tuvo que retornar hasta 3 veces para culminar la distribución de productos, se recomienda que los detalles mínimos a recolectar deben ser: ventana horaria, ubicación y referencia, nombre y teléfono del encargado de la sede.
- b. Se recomienda que este tipo de procesos sea canalizado por el área de Servicio al Cliente, pues son el eje central de coordinación con las áreas involucradas, además de que por la característica del puesto cruzan la necesidad del cliente con las capacidades de la empresa.
- c. La experiencia en los distintos tipos de licitaciones permite recomendar realizar una lista de consideraciones mínimas para tomar la decisión de tercerizar la operación y gestionarlo mediante el nuevo modelo de distribución:
 - Puntos de entrega fuera de la cobertura regular.
 - Emisión de más de 20 documentos (facturas y GR).
 - Instalación de más de 100 dispensadores en Lima y 50 en provincia.
 - Más de 50 sedes.
 - Más de 1 entrega por semana.
- d. En cada licitación con los operadores logísticos es recomendable detallar de manera específica una logística inversa y la asignación de responsabilidades de estas.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Española de Logística (AECOC). (2017). Diccionario de la logística. <https://www.aecoc.es/diccionario-logistico/ultima-milla/>
- Christopher, M. (2011), "Logistics and Supply Chain Management". Pearson Education.
- Granillo R. et al (2019). Operadores logísticos. Ingenio y Conciencia, N°11, 44–48. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/3740/5931>.
- Kelleher, D. (2018). Licitación. Pearson Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2018) “Principios de marketing” (17a ed.). Pearson Educación.
- Lamb, C. W., Hair, J. F. & McDaniel, C. (2012). “Marketing” (11a ed.). Cengage Learning.
- Lambert, D. (2004). "The eight essentials of innovation,". *Journal of Business Logistics*, Vol. 25(N° 2), pp. 1-25.
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de Marketing. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- Novack, Rinehart y Langley (2007) "Transportation". Cengage Learning
- Pando, Aparicio y Zorrilla (2015). Distribución comercial en la era omnicanal. España: Piramide
- Pardo, C., & Álvarez, M. (2018). Logística empresarial: Gestión eficiente de la cadena de suministro. Ediciones Díaz de Santos.
- Real Academia Española. (s.f.). Tissue. En Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/tissue>
- Roux, M., & Durán, P. (2019). Gestión logística y operaciones en la empresa. Pearson Educación.
- Rodríguez, R. (2016). Logística inversa. En M. Sánchez (Ed.), Logística integral. Ediciones Díaz de Santos.

Vásquez, G. (2009). Los Canales de Distribución y el Valor para el Consumidor. Temas de Management, v2y2009p10-15, 13-14. https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/71_Vasquez.pdf.

VIII. ANEXOS

Anexo 1

Resultado de la Licitación con Farmacias Peruanas



Lima, 12 de abril de 2022

CARTA DE ADJUDICACIÓN CA001-2022

Señores:

PRODUCTOS TISSUE DEL PERU S.A.C

RUC: 20266352337

Presente

Ref.:

ADJUDICACIÓN DE LICITACIÓN – ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS PAPEL HIGIÉNICO Y JABONES LÍQUIDOS PARA LAS BOTICAS A NIVEL LIMA Y PROVINCIA

De nuestra consideración:

Por medio de la presente, se adjudica a la empresa Productos Tissue del Perú, la adquisición de suministros de jabon líquido y papel higiénico, a las boticas a nivel lima y provincia; bajo las siguientes unidades de negocio:

Razón Social	RUC
Boticas IP S.A.C.	20608430301
Mifarma S.A.C.	20512002090
Jorsa de la selva S.A.C.	20531502508

Los trabajos a realizar se encuentran en el Tarifario. Los precios establecidos se mantendrán vigentes de por 02 año, según tarifario adjunto.

El tarifario adjunto no incluye el IGV vigente.

Con respecto a las comunicaciones debe respetarse de acuerdo aplique el caso:

- Sara Aliaga, Jefe de Adquisiciones: Aspectos de Negociación y Contrato
- Stefany Marin, Coordinadora de Adquisiciones: Aspectos de Negociación y Contrato

La forma de pago será factura a 30 días luego de la recepción de la factura, según corresponda la empresa a quien se facture.

El contrato del suministro y servicio incluirá las condiciones detalladas según Bases de la Licitación, el cual se envió por correo electrónico

Sin otro particular detallarlo el tarifario:



Tarifario de Suministros:

ENTREGAS	CANTIDAD	DETALLE PRODUCTO	SOFTYS	Frecuencia
Lima (cada botica y Provincia Aldea)	4	PH ELITE JUMBO CLASSIC AHORRO UH 500 MTS	S/ 38.90	Bimensual
Lima (cada botica y Provincia Aldea)	6	JABON ELITE GLICERINA MULTIFLEX X 1000 ML	S/ 107.90	Semestral

Atentamente

Sara Milagros Altaga Neyra

Jefe de Adquisiciones Farmacias Peruanas

Anexo 2

Tarifas de la propuesta económica ganadora de Simple Express

- **LAST MILE: LIMA METROPOLITANA**

LAST MILE	URBANA – INTERURBANA	ALEJADA
	TARIFA	TARIFA
	S/. 9.50	S/. 15.00

*Los precios no incluyen IGV.

DETALLES DE LAS COBERTURAS SEGÚN ZONA:

ZONA URBANA - INTERURBANA		ZONA ALEJADA
BARRANCO	SAN JUAN DE MIRAFLORES	VENTANILLA
CHORRILLOS	VILLA EL SALVADOR	CHOSICA
SURCO	VILLA MARIA DEL TRIUNFO	CHACLACAYO
PUEBLO LIBRE	BELLAVISTA	LURIN
RIMAC	LA PERLA	PACHACAMAC
SAN MIGUEL	SAN MARTIN DE PORRES	CARABAYLLO
EL AGUSTINO	INDEPENDENCIA	PUENTE PIEDRA
LA VICTORIA	LOS OLIVOS	CIENEGUILLA
SAN BORJA	CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO	COMAS
SAN LUIS	LA PUNTA	PUNTA HERMOSA
LIMA	CALLAO	PUNTA NEGRA
BREÑA	ATE	PUCUSANA
JESUS MARIA	LA MOLINA	SANTA MARIA
LINCE	SAN JUAN DE LURIGANCHO	SAN BARTOLO
MAGDALENA DEL MAR	SANTA ANITA	ANCON
MIRAFLORES	SAN ISIDRO	SANTA ROSA
SURQUILLO		

● **LAST MILE: LIMA - PROVINCIA**

DESTINO	TARIFA (1KG)	TARIFA KG ADICIONAL
HUARAL	S/ 10.00	S/ 2.00
CHANCAY	S/ 10.00	S/ 3.00
BARRANCA	S/ 10.00	S/ 2.50
SUPE	S/ 10.00	S/ 3.00
PARAMONGA	S/ 10.00	S/ 3.50
HUAURA	S/ 10.00	S/ 3.00
HUACHO	S/ 10.00	S/ 3.00
CAÑETE	S/ 10.00	S/ 3.00
IMPERIAL	S/ 10.00	S/ 2.50
MALA	S/ 10.00	S/ 3.50
SAN VICENTE DE CAÑETE	S/ 10.00	S/ 2.50
CHILCA	S/ 10.00	S/ 3.50
ASIA	S/ 10.00	S/ 3.00

*Los precios no incluyen IGV.

I. PRECIO DEL SERVICIO TRASLADO

TARIFA DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO (CD - FARMACIAS PERUANAS)		
SERVICIOS	PUNTOS	TARIFA
PROVINCIA	1067 CAJAS DE PH	S/1,800.00
	1067 CAJAS DE JABON	
PROVINCIA	1067 CAJAS DE PH	S/900.00
PROVINCIA	1067 CAJAS DE JABON	S/900.00

* La tarifa no incluye IGV.

* La tarifa se aplican en función a las cantidades y productos mencionados.

TARIFA DISTRIBUCIÓN DEL SERVI (IO CD - FARMACIAS PERUANAS)		
SERVICIOS	PUNTOS	TARIFA
PROVINCIA	1067 CAJAS DE DISPENSADOR PH	S/ 1,900
	1067 CAJAS DE DISPENSADOR JABON	

* La tarifa no incluye IGV. * La tarifa se aplican en función a las cantidades

y productos mencionados.

Anexo 3

Calculadora de margen por la operación farmacias peruanas

P&L US\$		ANUAL
Ingresos por Ventas: Tissue+Paño	meingreso	\$ 1,784,044
mevalnetfa	VENTA SAP: TISSUE + PAÑO	\$ 2,776,290
(-) ME NcdPre	(-) NC SUBSIDIO + DIF PRE + DEVOL	\$ -992,246
(-) ME RapPre	(-) REBATE FIJO + VAR	\$ -
Ingresos por Ventas: No Tissue	meingreso	\$ 2,327,134
mevalnetfa	VENTA SAP: NO TISSUE	\$ 3,785,497
(-) ME NcdPre	(-) NC SUBSIDIO + DIF PRE + DEVOL	\$ -1,458,363
(-) Gastos en Clientes		\$ -154,883
	(-) FACTURA SERV (-) DISP COMODATO	\$ -135,285
	INSTALACIÓN DISP COMODATO	\$ -19,598
TOTAL VENTAS	VENTA NETA	\$ 3,956,295
(-) Costos Directos		\$ -2,577,876
	(-) Costo TISSUE + PAÑO	\$ -1,321,215
	(-) Costo JAB + DISP	\$ -1,256,661
(-) Gastos Variables de Ventas País	(-) FLETE	\$ -116,731
MARGEN DE CONTRIBUCION VTAS.	MARGEN CONTRIBUCIÓN VENTA	\$ 1,261,689
	TONS	1,495
	MG X TONS	\$ 844
	TONS x mes	62.3

CODIGO	DESCRIPCIÓN	# BULTOS PEDIDO	# TONS PEDIDO
361571	PH ELITE UH AHORRO CLASSIC 500m X4	11,862	36.21
371629	NP Jabon Espuma Multiflex Elite 6x1L PE	3,954	26.10