Maestría en Administración de Empresas

Proyecto Integrador Caso de Negocio

Título de la propuesta o iniciativa: Análisis de penetración en distribución de productos de consumo masivo de la fuerza de venta de la multimarca de DISTRIKPENINSULA S.A.

Sharon, MARTIN YANEZ y Giglia RODRIGUEZ DONOSO bajo la dirección de

Mayra Lliuviana Vega Chica

a Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional. E-mail sharon.martin@uees.edu.ec
b Abogada y Licenciada en Administración de Empresas. E-mail giglia.rodriguez@uees.edu.ec
c MBA. PhD Directora de Postgrados, Facultad de Postgrados UEES - Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail mvegach@uees.edu.ec

SÍNTESIS: DISTRIKPENINSULA S.A.S es una empresa que tiene como actividad económica, la distribución de productos de consumo masivo con más de 20 años de trayectoria y actualmente está implementado un modelo de gestión comercial que combina varias marcas bajo una estructura unificada de ventas. El objetivo del presente caso de negocio consiste en analizar el alcance e impacto comercial de la fuerza de ventas de las múltiples marcas de la empresa en la provincia de Santa Elena, Ecuador.

En la actualidad DISTRIKPENINSULA S.A.S, abastece aproximadamente a 2.900 puntos de venta distribuidos en 5 zonas geográficas, cuenta con 8 vendedores de cobertura, 2 vendedores para clientes preferentes y 1 vendedor mayorista. Las marcas que distribuye son: DISPACIF (maíz Sabrosa, café PRES2, Quaker), NIRSA (atún y sardinas marca Real) y CORDIALSA (galletas Ducales, chocolisto, café, chocolates, frutos secos y pastas).

DESCRIPCIÓN:	La empresa utiliza un sistema de información llamado Mobilvendo, que permite ingresar pedidos, ver stock en tiempo real, revisar inventario, ver las ventas diarias, entre otros, también realiza reportes internos de seguimiento diario y monitorea constantemente el desempeño de su equipo de ventas, teniendo en cuenta las rutas recorridas, las ventas por sectores y el comportamiento de compra que tienen los clientes por marcas y por categorías de productos de consumo masivo, sin embargo se han identificado oportunidades de mejora en ciertas zonas y oportunidades de desarrollo en categorías de productos con rotación limitada y ventas reducidas.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	El presente proyecto busca realizar un análisis completo del equipo comercial incluyendo el análisis de las estrategias y herramientas utilizadas para cumplir con las ventas, con la finalidad de determinar puntos de mejora para optimizar la ejecución comercial, obtener mayor cobertura de clientes, fortalecer el conocimiento del portafolio y mejorar la productividad de la fuerza de ventas y así poder consolidar a la compañía DISTRIKPENINSULA S.A.S. como líder en distribución de productos de consumo masivo en la provincia de Santa Elena, Ecuador. Existen zonas donde ciertas categorías de productos de consumo masivo presentan una baja rotación o una presencia limitada en sus clientes, así mismo existen zonas que no han sido abarcadas en su totalidad por lo que existen potenciales clientes que pueden formar parte del portafolio de la empresa, esto puede atribuirse a factores como la falta de enfoque integral en el portafolio considerando las zonas en las cuales la empresa distribuye los productos de consumo masivo, rutas de distribución desequilibradas, o una capacitación insuficiente del equipo de ventas sobre determinados productos. La centralización de múltiples marcas bajo una sola estructura de gestión comercial

OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	requiere una planificación más exhaustiva, un seguimiento riguroso y un análisis detallado, aspectos que aún están en proceso de implementación, lo cual podría lograr que la empresa aumente su cobertura, ventas y logre posicionarse como líder del mercado en Santa Elena. ● Aumentar la penetración por categoría y marca entre los clientes actuales. ● Identificar y cubrir brechas de cobertura. ● Optimizar la gestión de rutas y fortalecer las capacidades del equipo comercial para retener a los clientes existentes y atraer nuevos dentro de las mismas zonas de distribución de productos de consumo masivo.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	La alternativa de análisis seleccionada es la segmentación de clientes según su potencial, clasificándolos por factores como el volumen de compra y la rotación de productos, lo cual facilita la creación de promociones adaptadas a cada cliente y la optimización de las rutas comerciales. El principal enfoque serían los clientes con alto potencial para maximizar los beneficios de la empresa logrando aumentar el volumen de las ventas.

1. Oportunidad o problema

1. Identificar la oportunidad/problema

El análisis de Jara y Solórzano (2024) expone que, en el marco de la estrategia empresarial, se inicia con la revisión de variables externas que configuran la capacidad operativa en el mercado. En este contexto, la extensión territorial en la distribución y la presencia en sectores con escasa penetración permiten evidenciar territorios dotados de un potencial de desarrollo, al mismo tiempo que descubren nichos aún inexplorados (Herrera et al., 2023). Desde esta perspectiva, la intensificación de la presencia en las regiones identificadas se erige como estrategia que incrementa la cartera de clientes y consolida el posicionamiento competitivo de la organización (Andrade & Loor, 2020). En relación con ello, dicha aproximación se configura como una apuesta que refuerza la presencia comercial en mercados menos atendidos y reafirma la competitividad ante un entorno en constante transformación.

La estrategia empresarial incorpora también una gestión integral del portafolio, en la que se coordinan con precisión las diversas marcas y productos para adecuar la oferta a las demandas del segmento identificado (García & Terán, 2020). En este contexto, el diseño y la aplicación de tácticas de fuerza de ventas refuerzan esta directriz al trasladar al terreno una propuesta meticulosa y focalizada (Hernández & Duana, 2021). Este conjunto se articula en la coordinación de la administración interna y la ejecución comercial, armonizando funciones en pos de consolidar la respuesta en el mercado (Macias et al., 2024). No obstante, la integración de dichos elementos permite a la organización actuar con coherencia, generando sinergias que potencian el efecto en el sector.

La consideración de los aspectos operativos se erige como pilar del funcionamiento cotidiano de la organización (Jiménez, 2020). En este escenario, se engloban fenómenos tales como la circulación limitada de productos, rutas de distribución desiguales y la preparación deficiente del equipo de ventas (Villacres et al., 2022). Desde esta óptica,

dichos elementos se configuran como obstáculos que, al ser corregidos, complementan y refuerzan las estrategias delineadas, favoreciendo un mejor desempeño interno y una respuesta más ágil a las exigencias del entorno (Belhaj & Naeem, 2024). Este aspecto, al ser atendido de manera oportuna, se traduce en una capacidad superior de la entidad para gestionar con eficacia los requerimientos del mercado.

El fenómeno de una escasa rotación de productos se evidencia cuando los artículos demoran en venderse y reponerse en el mercado, lo que puede señalar una falta de equilibrio entre la oferta y la demanda o deficiencias en el planteamiento promocional (Checa, 2024). En este sentido, la relevancia del fenómeno se materializa en la repercusión sobre la liquidez y el movimiento de los inventarios, generando costos extras y ocasionando la pérdida de posibilidades de crecimiento en el mercado (Solórzano & Mendoza, 2022). Ese aspecto relacionado con la rotación reducida incita a la empresa a reexaminar su portafolio, perfeccionar las campañas publicitarias y ajustar tarifas, procurando propiciar un ciclo comercial de mayor vitalidad y minimizar las pérdidas vinculadas a la obsolescencia de los artículos (Padilla et al., 2020). En este marco, se observa la convergencia entre la revisión interna y la implementación de orientadas a intensificar el flujo comercial, lo cual repercute en la permanencia y el desempeño de los artículos en el entorno mercantil.

Según Ragás (2024), el término de rutas de distribución desequilibradas denota una asignación inadecuada de recursos logísticos, en la que determinados territorios reciben un exceso de productos mientras que otros quedan relegados. En este contexto, tal desajuste restringe la incorporación al mercado, degrada la imagen de la marca y mengua la posibilidad de alcanzar clientes potenciales en zonas de especial interés. Desde esta perspectiva, las rutas logísticas deben reestructurarse para asegurar que cada territorio disponga de la cantidad idónea de artículos. En esta línea, el reajuste en la distribución posibilita el perfeccionamiento de la cadena de suministro y la elevación del servicio al cliente, lo que se traduce en un incremento de la cobertura y en una respuesta más contundente en el entorno comercial.

La formación escasa del equipo de ventas determina que quienes llevan la oferta hacia el consumidor carezcan del conocimiento y las habilidades necesarias para resaltar las cualidades distintivas de los productos (Ríos & Preciado, 2023). En este sentido, una

formación deficiente origina una interacción comunicativa imprecisa, la incapacidad para concretar ventas y complicaciones para ajustarse a los cambios del mercado (Colina et al., 2021). El aspecto relacionado con la preparación del equipo comercial reviste gran relevancia en la estrategia empresarial, ya que un personal de ventas bien preparado mejora la experiencia del cliente, consolida la imagen de la marca y asienta la fidelidad de la clientela. En relación con ello, la adecuada preparación del equipo propicia una experiencia de compra más acorde a las expectativas del consumidor y estimula la captación de nuevos clientes, lo que se traduce en un crecimiento progresivo de la entidad.

El sector empresarial dedicado a la distribución de bienes de consumo en Santa Elena, Ecuador, manifiesta diversas complejidades en el ámbito del comercio tradicional, que abarca establecimientos de barrio, minimercados y otros pequeños puntos de venta (Vanegas, 2021). En este sentido, la modalidad de comercialización representa cerca del 66% de las transacciones de marcas de gran consumo, lo cual reviste gran relevancia para la economía del país (Ekos Negocios, 2019).

En Ecuador, existen aproximadamente 123.000 tiendas de barrio, de las cuales el 84% representan el único sustento económico de las familias que han incursionado en este tipo negocio (UEES, 2021). El canal comercial directo según Castellanos (2021) es el principal para la distribución de productos de consumo masivo en el país. Por otro lado Conraud y Rios, (2021) destaca que la implementación de una fuerza de ventas que maneje múltiples marcas brinda oportunidades para mejorar la eficiencia de los recursos y aumentar la presencia en el mercado; no obstante también plantea dificultades, tales como:

1. Presupuestos fijos asignados por cliente: El presupuesto asignado consiste en que los clientes establecen presupuestos de compra específicos para cada vendedor de productos masivos lo que limita el incremento del ticket promedio por visita y/o cliente.

2. Capacidad adquisitiva limitada del cliente: La capacidad adquisitiva limitada se da en virtud de que la mayoría de las tiendas atendidas por la empresa, poseen baja capacidad adquisitiva, lo que dificulta la oferta de créditos y restringe el volumen de compras.

La realidad comercial, en contraposición a ciertas dificultades, exhibe potenciales para la reconfiguración de la gestión mercantil. Desde esta perspectiva, la incorporación de instrumentos digitales posibilita la mejora de procesos y el sustento de decisiones mediante información cuantitativa (Grupo Lucky, 2024). En este marco, la geolocalización de la clientela y la aplicación de algoritmos de inteligencia artificial facilitan una mejor organización de itinerarios para la distribución comercial (Ortega & Mosquera, 2021).

Por otro lado, la capacitación del personal según Santistevan et al. (2022) permite fortalecer las habilidades del equipo de ventas en el uso de herramientas digitales y estrategias de venta. Estas habilidades pueden mejorar la eficiencia del equipo de ventas; así mismo para que puedan mejorar deberían recibir capacitaciones sobre todos los productos que deben vender para que teniendo conocimiento de los productos y sus beneficios puedan ofrecerlos a los clientes (Mantilla et al., 2022; Villacrés & Romero, 2022).

2. Formalizar la declaración de la O/P

Las empresas de distribución de productos de consumo masivo en Santa Elena, Ecuador, trabajan en un entorno complejo que combina varias oportunidades y amenazas, para determinar la viabilidad de optimizar y fortalecer el equipo de ventas que actualmente deben promocionar y/o vender múltiples marcas, el presente caso de estudio busca analizar las variables comerciales y operativas claves que tiene actualmente DISTRIKPENINSULA S.A.S., incluyendo el nivel de cobertura, ticket promedio por cliente, frecuencia de visita, rotación de productos por categoría y desempeño por zona geográfica.

A través del uso de Mobilvendor y otras herramientas como plantillas internas de seguimiento de cada cliente, se busca obtener datos confiables que permitan evaluar el estado actual de penetración y eficiencia en la gestión comercial.

El análisis permitirá que la compañía DISTRIKPENINSULA S.A.S pueda identificar brechas en el mercado, establecer áreas de mejora, y establecer recomendaciones que ayuden a la empresa a tomar decisiones estratégicas orientadas al crecimiento de ventas. Este caso también busca evaluar el potencial del equipo de ventas para buscar mejoras y

poder consolidarse como la principal fuerza comercial de productos de consumo masivo en la provincia de Santa Elena.

3. Identificar objetivos a partir de la O/P

Considerando las dificultades identificadas en la operación del equipo de ventas de las múltiples marcas que distribuye DISTRIKPENINSULA S.A.S., y teniendo en cuenta el entorno cambiante y competitivo del canal tradicional en la provincia de Santa Elena, se proponen algunos objetivos con la finalidad de promover mejoras en la eficiencia operativa, consolidar la posición de la empresa en el mercado y mejorar la interacción con los puntos de venta.

Las tiendas de barrio, minimercados y otros pequeños puntos de venta, son fundamentales en la vida diaria de los consumidores ecuatorianos, siendo un pilar esencial en la distribución de productos de consumo masivo (Dichter & Neira, 2025). Además, la implementación de estrategias de marketing eficientes contribuye a mejorar las acciones de los equipos comerciales, mejorando la gestión de la fuerza de ventas y fortaleciendo la presencia en el mercado (Campos, 2023).

Los objetivos propuestos son los siguientes:

1. Aumentar en un 20 % la penetración de productos por marca y categoría en las zonas de Salinas, La Libertad, Santa Elena, Playas y la Ruta del Sol, en los próximos seis meses, mediante visitas comerciales segmentadas y seguimiento semanal en Mobilvendor.

2. Reestructurar las rutas comerciales antes de finalizar el segundo trimestre de 2025, de modo que cada zona alcance al menos un 90 % de cobertura y las visitas efectivas superen el 95 % de las planificadas, redistribuyendo los 11 vendedores según análisis de cobertura, rotación de productos y desempeño individual.

3. Incrementar en un 10 % el ticket promedio por cliente y en un 25 % la frecuencia de recompra en el canal tradicional durante el segundo semestre de 2025, mediante promociones cruzadas y un programa de fidelización.

4. Establecer prioridades en sus objetivos

La jerarquización de los objetivos estratégicos de la compañía DISTRIKPENINSULA S.A.S. permitirán optimizar los recursos organizacionales logrando mejores rendimientos y facilitando una ejecución de objetivos de manera progresiva y eficiente; estos objetivos responden a una lógica secuencial, donde cada uno sienta las bases para el cumplimiento de los siguientes objetivos.

Para establecer este orden, se han considerado algunos parámetros como el impacto operativo de la empresa, la viabilidad de ejecución a corto plazo y la contribución al crecimiento sostenible de la empresa.

A continuación, se detalla el orden prioritario de los objetivos

A corto plazo (tercer trimestre del 2025) se pretende reestructurar las rutas comerciales actuales; ya que, es la prioridad inmediata debido a que una asignación óptima de los 11 vendedores sobre Salinas, La Libertad, Santa Elena, Playas y la Ruta del Sol permitirá maximizar la cobertura zonal y la eficiencia de las visitas.

Al basarse en el análisis de cobertura por zona, la rotación de productos y el desempeño individual, se logra distribuir la carga de trabajo equitativamente, eliminar solapamientos y asegurar que al menos el 90 % de los clientes sea atendido, con un cumplimiento mínimo del 95 % de las visitas planificadas.

Una vez ajustadas las rutas, el enfoque se desplaza a aumentar en un 20 % la penetración de productos por marca y categoría mediante visitas comerciales segmentadas y seguimiento semanal en Mobilvendor. Esta etapa consolida la nueva estructura de rutas, aprovechando la

mayor cobertura para que cada punto de venta adopte las líneas de mayor potencial, fortaleciendo así la participación de mercado y mejorando la eficacia del equipo de ventas a mediano plazo (próximos seis meses).

Con la red de rutas y la cobertura garantizadas, el objetivo final es elevar en un 10 % el ticket promedio por cliente y en un 25 % la frecuencia de recompra en el canal tradicional. A través de promociones cruzadas y un programa de fidelización, se busca incrementar el valor de cada cliente y consolidar patrones de compra recurrentes, asegurando una fuente de ingresos estable y sostenible a largo plazo (próximos doce meses).

La priorización establecida permite trazar una hoja de ruta clara y coherente, así se podrá tener un proceso de mejora integral, progresivo y sostenible, alineado con los objetivos de crecimiento, logrando fortalecer a DISTRIKPENINSULA S.A.S. dentro del sector de distribución de productos de consumo masivo.

5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

Según Corro et al. (2021) los indicadores de seguimiento y control, conocidos como KPI, constituyen medidas que permiten cuantificar el rendimiento de una organización, equipo o procedimiento en relación con metas definidas. Por consiguiente, se diseñan para comprobar el grado de cumplimiento de las metas propuestas, sustentándose en información objetiva que respalde la formulación de decisiones acertadas. Este indicador se erige como un instrumento de evaluación que, a partir de datos, posibilita la identificación de elementos susceptibles de perfeccionamiento; en este sentido, dichos parámetros fundamentan el proceso de toma de decisiones estratégicas, orientadas a mejorar los resultados obtenidos.

Para poder evaluar la efectividad de las estrategias propuestas en el presente caso de negocio, se han definido una serie de indicadores clave de desempeño (KPIs) los cuales están alineados a los objetivos SMART que ya se habían definido. Estos indicadores nos permitirán hacer un seguimiento sistemático del avance en la ejecución comercial.

Para asegurar un seguimiento se han definido indicadores de control que permiten medir la adopción de producto, la cobertura geográfica y la eficacia operativa. En el primer bloque se incluyen la penetración por marca (porcentaje de puntos de venta que incorporan cada línea), el nivel de cobertura zonal (porcentaje de clientes visitados) y la proporción de visitas efectivas frente a las planificadas, cada uno asociado a frecuencia y herramienta de medición específicas.

El segundo bloque agrupa los parámetros financieros y de fidelización: ticket medio por cliente, frecuencia de recompra, marcas cruzadas por usuario y rendimiento económico. En este contexto, dichos parámetros muestran la repercusión de la táctica en el diseño promedio, la recurrencia de adquisición y la diversidad de categorías seleccionadas. Este conjunto incluye una tabla que desglosa la fórmula de cálculo, la meta establecida, la periodicidad de medición y el instrumento empleado para cada indicador. En esta línea, la alternativa escogida debe exhibir un crecimiento del 20 % en los ingresos tomando como base las ventas históricas, un incremento del 10 % en el período siguiente y alcanzar la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) más altos.

Los indicadores se agrupan en función de cada objetivo estratégico, con metas claras y frecuencias definidas de seguimiento. A continuación, se detallan los indicadores propuestos:

Tabla 1

Indicadores de control

Objetivo SMART	Indicador	Fórmula de cálculo	Meta esperada	Frecuencia	Herramienta de medición
Aumentar en un 20 % la penetración de productos por marca y categoría	Penetración por marca	(N° de puntos de venta que compran la marca o categoría ÷ Total de puntos de venta atendidos) × 100	+20 % respecto al promedio actual	Trimestral	Mobilvendor
	Nivel de cobertura zonal	(N° de puntos de venta visitados ÷ Total estimado de clientes por zona) × 100	≥ 90 % por zona	Trimestral	CRM
	Visitas efectivas vs. planificadas	(N° de visitas realizadas ÷ N° de visitas planificadas) × 100	≥ 95 %	Mensual	Gestor de visitas comerciales

Incrementar 10 % el ticket promedio por cliente y 25 % la frecuencia de recompra	Ticket promedio por cliente	Total ventas del periodo ÷ N° de clientes activos	+10 % sobre el promedio base	Trimestral	CRM
	Frecuencia de recompra	(N° de clientes que compraron más de una vez en el periodo ÷ Total clientes activos) × 100	+25 % sobre el promedio base	Trimestral	Encuesta de satisfacción del cliente
	Marcas cruzadas por cliente	N° de categorías diferentes compradas ÷ N° total de transacciones	≥ 4 categorías por cliente en promedio	Trimestral	Analizador de datos de ventas
	Métricas financieras	TIR superior al WACC y VAN superior a cero	TIR > 20% y VAN > 0	Anual	CRM

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

Basado en la información ya expuesta y tomando en cuenta el objetivo principal de DISTRIKPENINSULA S.A.S de poseer mayor participación en el mercado de consumo masivo en la provincia de Santa Elena, se ha planteado cuatro alternativas estratégicas orientadas a fortalecer la ejecución comercial, mejorar la cobertura, estimular la compra y priorizar a clientes con mayor poder adquisitivo. Estas alternativas están alineadas con la necesidad de mejorar las brechas presentes en la penetración de productos tanto por categoría y por zona, optimizar los recursos que se dispone y consolidar en el canal tradicional la presencia de la empresa. Estas alternativas fueron definidas a partir de la experiencia acumulada del equipo comercial después del estudio de los comparables dentro del sector permitiendo identificar brechas existentes y oportunidades de mejora en la penetración de mercado y optimización de recursos.

Ahora, se detalla un análisis de cada una de las alternativas en la cual se destaca sus ventajas y desventajas con el fin de contribuir a la expansión del mercado y a la mejora del desempeño comercial:

1. Segmentación de clientes por potencial

Esta estrategia se basa en clasificar a los clientes que ya se tiene (tiendas de barrio, minimarkets, autoservicios etc.) según su poder de compra o capacidad adquisitiva, ubicación, frecuencia de compra, rotación de productos y nivel de fidelización con la

empresa. Al lograr esta segmentación, los asesores de ventas tienen la posibilidad de priorizar visitas y esfuerzos comerciales en los puntos de venta en los cuales se encuentra potencial de crecimiento y rentabilidad. Todas las actividades comerciales serán basadas en el perfil o categorización del cliente.

Ventajas:

- Focalizar los esfuerzos del vendedor en clientes más rentables, es decir clientes de cobertura que hacen volumen de compra.
- Mejorar la planificación comercial.
- Segmentación de estrategias y promociones.

Desventajas:

- Puede descuidar clientes emergentes.
- Necesita analizar datos constantemente.
- Riesgo de percepción de desigualdad comercial.

2. Incentivos por categoría

La estrategia de incentivos por categoría contempla la entrega de ofertas, galardones o rebajas; en este sentido, se incentiva la adquisición de artículos de diversas marcas o segmentos. Por ejemplo: “compra tres categorías y recibe un 10% de descuento”. Está orientada a aumentar el surtido por punto de venta y motivar la recompra. También puede aplicarse por zona para impulsar ventas donde la marca tiene baja presencia.

Ventajas:

- Incrementa el surtido en las tiendas.
- Repetición de compras y se refuerza el apego de la clientela.
- Propicia la circulación de artículos con menor rotación.

Desventajas:

- Inversión en gastos promocionales.
- Los márgenes pueden modificarse en ausencia de seguimiento.
- Se exige una vigilancia constante para impedir excesos.

3. Rutas inteligentes y cobertura intensiva

Esta estrategia consiste en reestructurar los itinerarios de los representantes comerciales para ampliar el alcance territorial y la regularidad de visitas, particularmente en sectores con presencia limitada. En este contexto, el análisis de datos a través de instrumentos tales como Mobilvendor permite identificar zonas con atención deficiente, y con ello se reconfigura la distribución de áreas para expandir la red de puntos de venta.

Ventajas:

- Eleva el alcance en el territorio.
- Se incrementa la captación de nuevos compradores.
- Se eleva el rendimiento del equipo comercial.

Desventajas:

- Reestructuración en la planificación de rutas.
- Efecto a mediano plazo.
- Seguimiento permanente.

CUADRO COMPARATIVO

Tabla 2

Cuadro comparativo

Estrategia	Ventajas (Pros)	Desventajas (Contras)
1. Segmentación de clientes por potencial	- Permite enfocar recursos en clientes más rentables - Mejora la personalización de visitas y promociones - Optimiza el tiempo de los vendedores	- Requiere análisis previo de datos de ventas y perfiles - Puede descuidar clientes pequeños con potencial oculto
2. Incentivos por zona o categoría	- Estimula compras adicionales por volumen o variedad - Dinamiza la competencia positiva entre zonas - Ayuda a introducir nuevas marcas o productos	- Costo promocional adicional para la empresa - Difícil de mantener sostenido si no se ve retorno inmediato
3. Rutas inteligentes y cobertura intensiva	- Aumenta cobertura de puntos de venta - Mejora frecuencia y eficiencia en visitas - Detecta zonas subatendidas con potencial	- Requiere rediseño logístico y revisión de rutas - Puede generar resistencia inicial por parte de los vendedores

En el cuadro comparativo, la alternativa de segmentación de clientes por potencial, mejora la utilización de recursos al enfocarse en los clientes más rentables y brinda una mayor personalización de visitas y promociones; sin embargo, se evidencian riesgos por la dependencia de datos históricos, esto podría conllevar al descuido de ciertos segmentos, lo que a largo plazo puede afectar en la diversificación de clientes, especialmente si grandes compradores se cambian de proveedor. Por otro lado, los incentivos por zona o categoría ayudan en la competencia interna e incentivan el lanzamiento de nuevos productos, aunque su continuidad está ligada al retorno que genere; de hecho, si no existen resultados inmediatos puede haber una afectación financiera. En la implementación de rutas inteligentes y cobertura intensiva, en cambios, existe el riesgo de una resistencia al cambio por parte del equipo de ventas, a su vez, necesita de inversión en capacitación y tecnología.

Cabe destacar que, estas estrategias no son mutuamente excluyentes; de hecho, en el mediano plazo, la segmentación de clientes puede trabajar con las promociones exclusivas

por segmento. De igual manera, las rutas inteligentes pueden ayudar en la eficacia de las campañas de incentivos, con lo cual los descuentos o promociones van directo a los clientes rentables. Por tanto, se destaca que la combinación de estrategias mitiga debilidades individuales.

Estrategia recomendada: Segmentación de clientes por potencial

Después de un exhaustivo análisis de varias alternativas de estrategias comerciales orientadas a aumentar la penetración de mercado, se considera que la segmentación de clientes por potencial es la más adecuada como estrategia prioritaria para implementar en la provincia de Santa Elena.

Con esta estrategia se puede clasificar a los puntos de venta según criterios objetivos, como el volumen de compra actual, la rotación de productos, la ubicación geográfica, la frecuencia de recompra y el nivel de fidelización. Esta segmentación no solo permite comprender mejor a los clientes, sino que también brinda una base sólida para ejecutar con mayor efectividad las demás estrategias comerciales planteadas.

Es decir, una vez que se identifican los clientes de alto potencial (aquellos que compran con frecuencia, tienen buena capacidad adquisitiva o muestran predisposición a probar nuevas marcas), se puede:

Aplicar ventas cruzadas de manera más precisa, ofreciendo productos complementarios según el comportamiento de consumo de cada tienda.

Diseñar promociones e incentivos personalizados que realmente respondan a las necesidades y posibilidades del cliente, sin comprometer la rentabilidad.

Rediseñar las rutas comerciales para designar más tiempo y recursos en aquellos puntos de venta con mayor retorno, optimizando la logística comercial y reduciendo costos operativos innecesarios.

Otra ventaja clave es que esta estrategia necesita baja inversión inicial, ya que la empresa cuenta actualmente con herramientas como Mobilvendor, que permiten acceder en tiempo real a datos históricos de venta, rutas visitadas, cumplimiento de cobertura y categorías

compradas por cliente. Asimismo, las plantillas de seguimiento diario que utiliza la fuerza de ventas son un insumo valioso para clasificar y actualizar esta segmentación de forma continua.

Implementar esta estrategia aportará a la empresa una visión más estratégica del territorio comercial, priorizando el desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes de mayor potencial y sentando las bases para ejecutar acciones más precisas, rentables y sostenibles a futuro.

El diagnóstico realizado evidencia que el sector de distribución en Santa Elena enfrenta desafíos como la limitada capacidad adquisitiva de los clientes, presupuestos fijos que restringen el crecimiento y la necesidad de modernizar procesos a través de herramientas digitales, aspectos que impactan negativamente en la eficiencia del canal tradicional. A partir de esta base, se plantearon alternativas estratégicas que buscan precisamente abordar estas brechas, mediante acciones orientadas a optimizar la gestión comercial, mejorar la cobertura y fortalecer la relación con los puntos de venta. En este contexto, se evaluaron estrategias de clasificación de clientes, incentivos y rutas inteligentes, pero finalmente se eligió la segmentación por potencial, ya que permite focalizar los esfuerzos comerciales en aquellos clientes con mayor capacidad de crecimiento y rentabilidad, alineándose directamente con las necesidades detectadas en el diagnóstico.

3. Analizar y valorar las alternativas

Con base en las brechas identificadas en el diagnóstico y los objetivos estratégicos planteados, se procedió a analizar y valorar tres alternativas orientadas a optimizar el desempeño comercial de DISTRIKPENINSULA S.A.S. Cada opción fue evaluada considerando su inversión inicial, la factibilidad técnica de implementación, y su rentabilidad proyectada mediante indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC). A continuación, se presentan las tablas correspondientes a cada alternativa que permiten comparar de manera objetiva su viabilidad.

La alternativa 1 contempla una inversión de $6,250 destinada a fortalecer la gestión comercial a través de una consultoría externa que aporta a la segmentación y reubicación de

los equipos de venta, capacitación de supervisor y jefe de venta y el desarrollo de plantillas de seguimiento. Su factibilidad técnica es de 8 sobre 10, dado que no requiere grandes cambios operativos. Al evaluar los aspectos financieros se obtuvo un VAN positivo de $6,454.3 y una TIR del 83,7%, superior al WACC del 12%, lo que evidencia su rentabilidad y viabilidad.

Tabla 3

Inversión alternativa 1

Rubro de inversión	Costo estimado
Consultoría externa en segmentación y reubicación de grupos de venta	3.500,0
Capacitación a supervisores de fuerza de ventas	1.500,0
Desarrollo de plantillas internas de seguimiento	1.250,0
Total	6.250,0

Para determinar el flujo de caja, se partió de la venta histórica de la organización, que fue de $180,000. A partir de esa cifra, se estimó la capacidad de crecimiento en ventas que podría alcanzarse mediante la segmentación de clientes por potencial, la cual fue del 20%. Con base en ello, se considerará que el excedente de ganancia que generaría esta alternativa sería de $7,178.5. Para el segundo año, el flujo aumentó en un 10%, alcanzando los $7,896.4 como se puede observar en la tabla a continuación.

Tabla 4

Flujo de caja alternativa 1

Año	Flujo de caja
0	-6.250,0
1	7.178,5
2	7.896,4
TIR	83,7%
VAN	6.454,3

Tabla 5

Factibilidad alternativa 1

Concepto	Valor
Inversión necesaria	6.250,00

Factibilidad de implementación	8
VAN	6.454,31
TIR	83,7%
WACC	12,0%

Con respecto a la opción 2 esta implica una menor inversión en relación con la 1 ascendiendo a $5,000 enfocada en diseño de promociones cruzadas a través de un consultor, capacitar al supervisor y jefe de venta en gestión de incentivos y aplicar materiales promocionales y campañas de marketing. Aunque tiene una buena TIR 71.0%, su impacto es más limitado y la factibilidad es ligeramente menor que la alternativa 1. El VAN es positivo de $4,211.3, pero más bajo en comparación con la opción ganadora.

Tabla 6

Inversión alternativa 2

Rubro de inversión	Costo estimado
Diseño del sistema de promociones cruzadas por consultor	500,0
Incentivos económicos y descuentos promocionales	1.000,0
Campañas de marketing por zona/categoría	2.500,0
Capacitación al equipo sobre gestión de incentivos	1.000,0
Total	5.000,0

Para la proyección de los flujos de caja a dos años, esta alternativa tendrá la capacidad de alcanzar un crecimiento del 12% sobre las ventas promedio históricas. Al deducir los costos y gastos del giro del negocio, se obtiene un excedente de $5,204.8. En el segundo período, se proyecta un aumento del 10%, lo que da como resultado un flujo de $5,725.3.

Tabla 7

Flujo de caja alternativa 2

Año	Flujo de caja
0	-5.000,0
1	5.204,8
2	5.725,3
TIR	71,0%
VAN	4.211,3

Tabla 8

Factibilidad alternativa 2

Concepto	Valor
Inversión necesaria	5.000,00
Factibilidad de implementación	6
VAN	4.211,31
TIR	71,0%
WACC	12,0%

La alternativa 3 requiere una inversión de $5,250, compuesta por la implementación de geolocalización, planificación de rutas, consultoría para la redistribución territorial, ajustes logísticos y capacitación del personal en el uso del sistema. Aunque el monto invertido es superior al de la alternativa 2, esta opción obtiene una mejor TIR del 80.2% y el VAN sigue esta misma tendencia, alcanzando los $5,143.2. En cuanto a la factibilidad técnica, se evalúa con 8/10, similar a la alternativa 1; por tanto, se configura como la segunda mejor opción entre las tres.

Tabla 9

Inversión alternativa 3

Rubro de inversión	Costo estimado
Software de geolocalización y planificación de rutas	2.000,0
Capacitación en uso del sistema y rediseño logístico	1.000,0
Ajustes logísticos y operativos (combustible, viáticos)	250,0
Consultoría para redistribución territorial	2.000,0
Total	5.250,0

Para determinar el flujo de caja de esta alternativa, se toman los ingresos históricos y se proyecta un aumento del 15%. Al descontar los egresos totales compuestos por el costo de venta, gastos administrativos, de venta e impuestos se obtiene un excedente de $5,872.7 en relación con la ganancia base. En el segundo año, el flujo presenta un aumento del 10%, alcanzando los $6,459.9 como se observa a continuación.

Tabla 10

Flujo de caja alternativa 3

Año	Flujo de caja

0	-5.250,0
1	5.872,7
2	6.459,9
TIR	80,2%
VAN	5.143,2

Tabla 11

Factibilidad alternativa 3

Concepto	Valor
Inversión necesaria	5.250,00
Factibilidad de implementación	8
VAN	5.143,24
TIR	80,2%
WACC	12,0%

A continuación, se presenta como cada alternativa incide en los objetivos específicos planteados:

Tabla 12

Alternativa 1

Objetivo	**Cobertura**	**Ticket promedio**	**Frecuencia de recompra**
1. +20% penetración	• La segmentación ayuda a enfocar las visitas en los clientes con mayor posibilidad de compra, por ejemplo, Salinas, La Libertad, etc; esto incrementa la eficacia en las visitas. • El seguimiento por semana a través de Mobilvendor con la ayuda de plantillas prestablecidas, asegura que no existan zonas sin atención.	• Las propuestas comerciales se pueden ajustar al conocer las características de gasto de cada segmento, por tanto, se pueden realizar ajustes en el mix de productos y descuentos para incrementar el ticket promedio.	• La atención personalizada y la supervisión constante dirigida a clientes con alto potencial ayudan a una mayor recompra. Se debe mantener el contacto por semana para crear el hábito de recompra.

2. ≥ 90% cobertura y ≥ 95% visitas efectivas	• La reubicación de los equipos mejora la asignación de los 11 vendedores, con esto, cada ruta cubrirá al menos el 90% de los puntos de venta. • Con indicadores de seguimiento definidos se puede medir en tiempo real las visitas realizadas, teniendo como meta el 95%.		
3. +10% ticket y +25% frecuencia		• La segmentación ayuda a que las ofertas se ajusten a la capacidad de gasto que tiene cada cliente, con lo cual se incrementa el ticket.	• El contacto constante con el cliente de manera personalizada fortalece la conexión con la marca, incrementando la frecuencia de compra.

Tabla 13

Alternativa 2

Objetivo	**Cobertura**	**Ticket promedio**	**Frecuencia de recompra**
1. +20% penetración	• La zonificación de las campañas de marketing incentivan la demanda de clientes menos atendidos, con lo que se mejora la cobertura. • Sin embargo, si no se reordenan las rutas, el impacto en este campo es menor que la alternativa 1.	• Las promociones cruzadas donde se da descuento de un artículo por la compra de otro, incrementan el ticket promedio de inmediato.	• Los descuentos por volumen, cupones, entre otros incentivos influyen en la repetición de pedidos.
2. ≥ 90% cobertura y ≥ 95%	• Si no existe una modificación de rutas, se depende de la actual distribución de		

visitas efectivas	vendedores. La cobertura puede mejorar si el equipo está más motivado, pero no se asegura llegar a la meta.		
3. +10% ticket y +25% frecuencia		• Los paquetes promocionales aumentan el gasto por ticket.	• El programa de incentivos engancha a los clientes para una recompra.

Tabla 14

Alternativa 3

Objetivo	**Cobertura**	**Ticket promedio**	**Frecuencia de recompra**
1. +20% penetración	• Por medio de la geolocalización se pueden mejorar las rutas, reduciendo las zonas no visitadas y se incrementa el tráfico hacia zonas de venta con menos atención.	• La mejora de la logística brinda más tiempo de venta para el upselling en cada visita.	• Con la reducción de tiempos muertos y garantía de visitas constantes, se fortalece la recompra, se espera que la visita a cada cliente sea en el momento apropiado para restablecer el inventario.
2. ≥ 90% cobertura y ≥ 95% visitas efectivas	• El uso de software para planificar las rutas ayuda que las 11 rutas cubran el 90% de los puntos. • El seguimiento por GPS permitirá llegar al 95% de visitas efectivas.		
3. +10% ticket y +25% frecuencia		• Al tener más tiempo por ruta, el vendedor tiene la oportunidad de ofrecer productos complementarios.	• La nueva distribución de rutas asegura un contacto constante, a su vez, las nuevas visitas potencia la recompra.

En la tabla anterior se pudo reflejar que cada alternativa aporta de una manera diferente al cumplimiento de los objetivos. La alternativa 1 tiene incidencia en el aumento de la penetración de productos al personalizar las visitas comerciales en clientes con más potencial, esto mejora la cobertura al reubicar de mejor manera al equipo de ventas, ayudando también en el ticket promedio y frecuencia de recompra si es que se tiene un seguimiento adecuado. La alternativa 2 se enfoca en promociones e incentivos, lo cual se considera eficaz para incrementar el ticket promedio y recompra, esto por el enfoque en compras adicionales y repetidas gracias a los descuentos y campañas establecidas; a pesar de ello, no influye en la cobertura geográfica. La alternativa 3 ayuda a ampliar la cobertura, mejorando la eficacia de las visitas, a su vez, ayudando en la eficiencia del equipo de ventas, esto puede incrementar moderadamente el ticket promedio y recompra.

La alternativa 1, denominada segmentación de clientes por potencial fue seleccionada por representar la opción de mejor rendimiento, a pesar de requerir una inversión superior en comparación con las otras dos. Presenta una alta factibilidad técnica (8/10) y una rentabilidad sólida, reflejada en un VAN de $6.454,3 y una TIR del 83,7 %, significativamente superior al WACC del 12 %. Esto se evidencia al evaluar el estado de resultados del último año, donde se obtuvo una rentabilidad sobre las ventas del 4,7 %, mientras que las alternativas 1, 2 y 3 alcanzarían el 7,2 %, 6,8 % y 6,9 %, respectivamente, con un exceso de rentabilidad frente al escenario base de $7.178,5, $5.204,8 y $5.872,7, como se observa en la tabla 12.

Tabla 15

Estado de resultado proyectado de escenario baso con respecto a tres alternativas

Estado de resultado integral	Base	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Ingresos Brutos	180.000,0	216.000,0	201.600,0	207.000,0
Inversión en clientes (Descuentos)	-5.400,0	-6.480,0	-6.048,0	-6.210,0
Total Ingresos de actividades ordinarias	174.600,0	209.520,0	195.552,0	200.790,0
Costo de ventas	-144.000,0	-167.616,0	-156.441,6	-160.632,0
Utilidad bruta	30.600,0	41.904,0	39.110,4	40.158,0
Gastos de administración	-2.179,7	-2.223,3	-2.223,3	-2.223,3
Gastos de ventas	-15.120,2	-15.120,2	-15.422,6	-15.422,6
Otros gastos	-1.995,0	-3.684,1	-3.219,7	-3.376,8
Resultados de actividades de la operación	11.305,1	20.876,4	18.244,8	19.135,3

Gastos por impuesto a las ganancias	-2.826,3	-5.219,1	-4.561,2	-4.783,8
Resultados del período	8.478,8	15.657,3	13.683,6	14.351,4
Margen de rentabilidad	4.7%	7.2%	6.8%	6.9%
Exceso de ganancia		7.178,5	5.204,8	5.872,7

Además, obtuvo un ROI del 14,9 %, frente al 4,1 % y 11,9 % de las alternativas 2 y 3. Esta propuesta permite optimizar los recursos existentes, mejorar la eficiencia de la fuerza de ventas y fortalecer el posicionamiento de la empresa sin comprometer su estabilidad financiera. Por tanto, se considera una alternativa adecuada, sostenible y estratégicamente alineada con las brechas identificadas en el diagnóstico del entorno comercial de Santa Elena.

Tabla 16

Comparación de ROI entre alternativas

Partidas	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
	Valores	ROI	Valores	ROI	Valores	ROI
Beneficio neto	7.178,51	14,9%	5.204,81	4,1%	5.872,65	11,9%
Inversión	6.250,0		5.000,0		5.250,0	

El desarrollo de una matriz de decisión ponderada se ha concebido como una herramienta que posibilita la selección de la alternativa más adecuada en función de tres criterios fundamentales. En este contexto, se han identificado tres dimensiones principales: inversión, factibilidad de implementación y rendimiento financiero. La evaluación cuantitativa ha asignado a cada dimensión un peso determinado conforme a su relevancia estratégica. Este enfoque se orienta hacia una elección que equilibre costos, viabilidad operativa y beneficios financieros.

La alternativa que obtiene la puntuación ponderada más alta se configura como la combinación óptima de inversiones y rendimientos en el ámbito empresarial. En consonancia con esto, el análisis permite establecer una decisión que se alinea con los objetivos de crecimiento y con la mejora comercial de la organización. Una reflexión en

torno a este proceso evidencia la integración de criterios financieros y operativos en aras de una determinación informada como se denota en la tabla de a continuación.

Tabla 17

Matriz de decisión

Criterio	Peso (%)	Alternativa 1 Segmentación de clientes	Alternativa 2 (Incentivos)	Alternativa 3 (Rutas inteligentes)
Inversión	30%	75%	80%	70%
Factibilidad de implementación	30%	80%	60%	80%
Retorno financiero (VAN + TIR + ROI)	40%	85%	60%	80%
Score total ponderado	100 %	80,0%	66,6%	76,6%

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

La decisión estratégica implica incertidumbres que han de ser identificadas, analizadas y gestionadas con rigor. En este contexto, la opción orientada a segmentar la clientela según su potencial demanda la evaluación de las incertidumbres vinculadas a su implementación y operación. Según Pulido et al. (2020) una matriz de riesgo permite clasificar las eventualidades en función de su probabilidad de ocurrencia y del nivel de repercusión.

El análisis ha considerado aspectos tales como una consultoría externa para segmentación y reubicación de grupos de venta, incorporación de la nueva metodología al equipo de ventas, la solidez de los datos recabados para la segmentación por parte de la consultora, la aprobación de la clientela y la inversión requerida para la implementación. En relación con ello, se exponen la calificación de la matriz de riesgo y la matriz del proyecto, lo que ofrece una visión integral de las incertidumbres potenciales y de su incidencia en la viabilidad.

Tabla 18

Calificación de la matriz de riesgo

Nivel de Riesgo	Probabilidad (%)	Impacto en el Proyecto
Bajo	0% - 30%	Impacto mínimo, manejable sin mayores costos o retrasos

Medio	31% - 60%	Puede generar ajustes en el presupuesto o cronograma
Alto	61% - 100%	Puede comprometer el éxito del proyecto si no se mitiga

Tabla 19

Matriz de riesgo del proyecto

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Medida de mitigación
Resistencia del equipo de ventas a la nueva metodología	50 %	Medio	Medio	1. Taller presencial de sensibilización (01–05 jul/2025) a cargo del Centro de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio de Guayaquil (CFE-CCG), Responsable: Gerente Comercial. 2. Webinars de refuerzo (10 y 15 jul/2025; 2 h cada uno) organizados por Capacitación Ecuador, Responsable: Supervisor Zonal. 3. Acompañamiento en campo (16 jul – 30 ago/2025; 5 visitas/vendedor) liderado por Jefe de Ventas.
Baja calidad de datos para la segmentación	40 %	Alto	Medio	1. Muestreo y auditoría inicial (10–15 jun/2025) del 10 % de registros, Responsable: Consultor de BI. 2. Controles de validación (mensual, a partir de jul/2025): checklist digital en Mobilvendor, Responsable: Analista de BI. 3. Reporte KPI de calidad (> 95 % completos) trimestral, Responsable: Encargado de BI.
Falta de aceptación de los clientes en la segmentación	30 %	Medio	Bajo	1. Piloto de presentación (20–25 jun/2025) al 10 % de clientes, Responsable: Jefe de Ventas. 2. Materiales de comunicación (folletos + video de 3 min) diseñados por Agencia Creativa DEF, entrega 01 jul/2025, Responsable: Coordinador de Marketing. 3. Encuesta de feedback (5–10 jul/2025) a 20 clientes, Responsable: Consultor externo.

Sobrecosto en la implementación de la propuesta	35 %	Alto	Medio	1. Ronda de cotizaciones (01–10 jun/2025) a 3 proveedores de consultoría y software, Responsable: Jefe Financiero. 2. Presupuesto con contingencia (+ 15 %; aprobado 15 jun/2025), Responsable: Gerente Financiero. 3. Control mensual de gasto (informe 5 de cada mes), Responsable: Coordinador de Operaciones.

Dentro de estos riesgos se destaca que la resistencia del equipo de ventas a la nueva metodología se relaciona con la debilidad de la empresa con respecto a la poca experiencia del personal en el manejo de tecnología y modelos de atención; no obstante, este riesgo puede ser mitigado por medio de capacitación y acompañamiento a lo largo del proceso. Por otro lado, el riesgo de tener una baja calidad de datos para la segmentación coincide con la amenaza de poseer información sesgada o incompleta, debido principalmente a la concentración de clientes con presupuestos fijos. Este riesgo se puede abordar con controles de calidad enfocados en la recopilación de datos y ampliando las fuentes de información.

La falta de aceptación de los clientes al nuevo modelo de segmentación se asocia con la debilidad de una deficiente comunicación sobre los beneficios de este, además, con la amenaza de trabajar en un entorno donde gran parte de tiendas tienen un bajo poder adquisitivo, conllevando a una resistencia al cambio. Este riesgo se mitiga potenciando el mensaje de valor agregado que tiene esta estrategia. Finalmente, el costo elevado de la implementación se vincula con la amenaza de problemas presupuestarios de los clientes en el canal tradicional. Por tanto, se requiere de acciones de prevención basadas en una evaluación de proveedores y la generación de un presupuesto flexible a contingencias.

A continuación, se presenta en detalle la forma en que se aplicarán las medidas de mitigación:

Resistencia del equipo de ventas a la nueva metodología

Fase 1 – Sensibilización (Semana 1-2): Workshop de inicio por parte del Gerente Comercial donde se tratarán beneficios y casos de éxito.

Fase 2 - Formación técnica (Semanas 3-6): Módulos presenciales y virtuales sobre el uso de Mobilvendor, plantillas de seguimiento y segmentación. Se aplicará al final una evaluación.

Fase 3 – Acompañamiento en campo (Meses 2-4): El supervisor de zona acompañará a cada vendedor en mínimo cinco visitas reales, corrigiendo en el sitio la aplicación de la metodología.

Fase 4 – Refuerzo y certificación (Mes 5): Evaluación final tomando en cuenta la calidad de la visita, cobertura y el uso de herramientas.

Responsable: Gerente Comercial.

Baja calidad de datos para la segmentación

Validación inicial: Se escogerá a un 10% de clientes como un muestreo inicial, se analizará la información de ventas y las características por medio de fichas en el campo.

Auditorías internas periódicas: De manera mensual, el equipo encargado de inteligencia comercial realizará una auditoría enfocada a analizar el 15% de las nuevas entradas de datos para verificar si existen errores o discrepancias.

Indicadores de calidad y alertas: Se establecerá KPI para el porcentaje de datos completos y validados, este debe estar por encima del 95%.

Responsable: Encargado de BI.

Falta de aceptación de los clientes en la segmentación

Piloto de comunicación de valor (Mes 1): Seleccionar un 10% de clientes para cada zona, con el fin de presentarles la propuesta y obtener retroalimentación de estos.

Materiales de apoyo: Folletos y videos cortos para explicar la influencia de la atención segmentada en la rotación de productos y manejo de inventarios.

Seguimiento post-implementación: Llamar por teléfono al 20% de los clientes de la prueba piloto a la semana para registrar el grado de satisfacción.

Responsable: Jefe de Ventas.

Sobrecosto en la implementación

Ronda de cotizaciones: Solicitar al menos tres propuestas de proveedores de consultoría, software y capacitación, para evaluarlas en función del precio, tiempos de entrega y servicio.

Presupuesto con margen de contingencia: Otorgar un 15% adicional sobre el costo estimado para destinarlo a imprevistos.

Control mensual de gasto: Realizar un reporte del gasto real vs. el presupuesto de cada ítem.

Responsable: Jefe Financiero.

5. Plan de implementación

Fase 1. Diagnóstico inicial (Mes 0–1)

En esta fase se obtiene una visión validada sobre el estado actual de la gestión comercial de DISTRIKPENINSULA S.A.S. A continuación, se desglosa esta fase:

1. Revisión de información histórica

Como primer paso se tiene la revisión de datos históricos de Mobilvendor, se incluye ventas por cliente, frecuencia de visita, tiempo promedio entre compras, y ticket promedio por venta. Estos datos deben ser evaluados por medio de las plantillas de control, debido a que en ocasiones existe información adicional como conductas del cliente o particularidades de pago. El fin de este control es evitar la duplicidad de registros, clientes activos sin ventas recientes, puntos de venta sin seguimiento, entre otros.

2. Entrevistas cualitativas al equipo

De manera complementaria, se realizarán entrevistas a los supervisores, jefes de zona y a una muestra por conveniencia de 11 vendedores con el fin de identificar zonas con sobrecarga de visitas o tiempos muertos. A su vez, se espera revisar los sesgos en la asignación de clientes, como por ejemplo preferencia por clientes grandes. De igual manera, se desea evaluar la percepción del equipo de ventas sobre el nivel de exigencia actual, así como los incentivos y factibilidad de los cambios propuestos.

3. Mapeo geográfico de cobertura

A partir de las coordenadas brindadas por Mobilvendor, se realizará un mapeo de los puntos de venta actuales, tomando como georreferencia las zonas como Salinas, La Libertad, Ballenita, etc. Con este mapeo, se busca visualizar la densidad de atención por cada zona, identificar zonas con bajo números de visitas, calcular indicadores como clientes por vendedor, ventas por km², y frecuencia promedio por punto de venta.

4. Validación de calidad de datos

En este punto, se destaca que la segmentación futura depende de la calidad de los datos, por lo que se sugiere que se realice un muestreo aleatorio del 10% de los registros de clientes activos, verificando que todos los campos estén llenos. Aquí, se debe contrastar con la información de los supervisores para identificar inconsistencias y clasificarlas en leves o graves. El resultado es alcanzar un estándar mínimo del 90% para pasar a la siguiente fase.

Tabla 20
Responsables y entregables fase 1

Actividad	Responsable	Indicador de cumplimiento
Revisión de ventas y plantillas internas	Analista de BI	Informe de anomalías
Entrevistas al equipo	Coordinador de Operaciones	Matriz cualitativa
Mapeo geográfico de puntos de venta	Analista de BI + Supervisor Zonal	Mapa de cobertura por zona

Validación de calidad de datos	Consultor + Supervisor de Ventas	Informe con índice de calidad de datos

Entregable: Informe de diagnóstico donde se incluye diferencias en los datos actuales y su impacto en la toma de decisiones, mapa geográfico con cobertura visual por zona, clasificación de zonas por nivel de saturación de rutas, recomendaciones para la segmentación y alertas por inconsistencias.

Fase 2. Diseño de la segmentación y reubicación (Mes 1–2)

En esta fase se utilizan los resultados del diagnóstico para el diseño del nuevo modelo. Esta fase tiene como fin la reorganización estratégica de la atención comercial, evaluando el potencial de cada cliente, mejorando la cobertura en territorio y la asignación de personal.

1. Clasificación de clientes por potencial

Luego de disponer los datos validados del diagnóstico, tales como ventas históricas, frecuencia de visitas, ticket promedio y tipo de canal, el consultor externo realizará un análisis multivariable para clasificar a los clientes en tres segmentos:

Alto potencial: Clientes con alto ticket promedio, frecuencia constante y/o historial de crecimiento. Estos necesitan de atención personalizada, ofertas diferenciadas y seguimiento.

Medio potencial: Clientes con estabilidad en compras, pero con margen para escalar. Se les puede influenciar con promociones e incentivos.

Bajo potencial: Clientes de baja rotación o volumen, que deben mantenerse en cobertura, pero con menos recursos.

2. Rediseño territorial: zonas de responsabilidad

A partir de la segmentación, se diseñarán nuevas zonas de responsabilidad para cada vendedor, con esto se busca un equilibrio entre la cantidad de clientes por segmento, distancia y tiempo de traslado, así como el potencial de crecimiento por zona. Este rediseño

se realizará por medio de algoritmos que combinan la operación comercial con la asignación geográfica; esto debe ser validado con los supervisores de venta. El resultado es la eliminación de zonas con demasiada carga o que son subatendidas.

3. Diseño de plantillas de seguimiento por segmento

La gestión se va a dirigir por cada tipo de cliente, para esto se elaborarán plantillas de seguimiento con indicadores clave por segmento como la frecuencia mínima de visita, ticket objetivo, cobertura de productos; a su vez, se deben incluir campos para notas cualitativas, métricas de cumplimiento mensual y alertas en caso de inconsistencias. Estas plantillas serán digitales, compatibles con Mobilvendor o Excel, y estarán alineadas con los nuevos KPIs del equipo de ventas.

4. Validación conjunta de rutas y plantillas

Luego de diseñar las rutas y las plantillas, se procederá a validar los resultados con los supervisores y jefes de zona. En esta validación se verificarán las nuevas asignaciones con las capacidades reales del equipo, conforme a eso, se ajustarán las rutas según los tiempos y facilidades logísticas; finalmente, se incluirán sugerencias para reducir la resistencia al cambio.

Tabla 21
Responsables y entregables fase 2

Actividad	Responsable	Resultado esperado
Segmentación de clientes	Consultor externo	Clasificación en tres niveles de potencial
Rediseño de zonas de atención	Consultor + Gerente Comercial	Mapa actualizado con asignación por vendedor
Desarrollo de plantillas de seguimiento	Consultor + Analista de BI	Instrumentos digitales y por segmento
Validación con el equipo	Gerente Comercial + Supervisores	Ajustes consensuados y plan de implementación validado

Entregable: Se dispondrá de un informe de segmentación de clientes, con los criterios aplicados y su justificación. De igual forma, se tendrá el nuevo mapa con las rutas comerciales, donde se contempla un equilibrio entre las responsabilidades y la logística. Se tienen también plantillas de seguimiento para cada tipo de cliente y un acta de validación firmada por los supervisores y Gerente Comercial.

Fase 3. Capacitación y preparación operativa (Mes 2–3)

Esta fase tiene como fin asegurar que el equipo comercial comprenda y aplique de manera adecuada el nuevo modelo de segmentación y asignación de territorio. Se considera primordial que el talento humano se encuentre preparado para evitar el fracaso al ejecutar la estrategia.

1. Diseño de un plan de capacitación por etapas

La capacitación constará de tres módulos, mismos que se ejecutarán secuencialmente durante el tercer mes:

Módulo 1: Introducción al modelo de segmentación y objetivos estratégicos.

Módulo 2: Uso de plantillas y herramientas de seguimiento.

Módulo 3: Gestión comercial según perfil de cliente.

Cada módulo dispondrá de casos prácticos, simulaciones y resolución de dudas. La metodología combinará sesiones presenciales, destinadas a los supervisores y jefes de zona; de igual forma, virtuales para contar con la participación de todos los vendedores.

2. Conformación de equipo formador y cronograma

La ejecución de las capacitaciones estará dada por el consultor externo, quien ayudará en los temas técnicos y de estrategia. Por su lado, el jefe de ventas debe enfocarse en la cultura organizacional y la adaptación de las capacitaciones en el campo. En cambio, el supervisor zonal, es el facilitador que a la vez ayuda en la retroalimentación. Para esto, se elaborará un

cronograma de los talleres, de tal forma que se llegue a todo el equipo sin interrumpir las operaciones.

3. Validación de las capacitaciones

La validación de las capacitaciones se dará por medio de evaluaciones cortas luego de cada módulo, enfocándose en ejercicios; además, se incluye un test de simulación de ruta, en el que cada vendedor debe planificar un itinerario real según su nueva zona y segmentación. Se destaca además crear espacios de retroalimentación con supervisores para resolver dudas.

4. Entrega de kits de trabajo

Cada vendedor tendrá un kit operativo donde se incluirán mapas impresos de la nueva zona, plantillas de seguimiento, instructivos para el registro de datos e indicadores, y calendario para las visitas a clientes por segmento.

Tabla 22
Responsables y entregables fase 3

Actividad	Responsable	Resultado esperado
Diseño de módulos de capacitación	Consultor externo + Jefe de ventas	Tres módulos de formación alineados al nuevo modelo
Ejecución del plan de formación	Supervisores zonales + Equipo consultor	Personal capacitado y motivado
Validación de las capacitaciones	Consultor + Supervisor	Reportes de evaluación y ajustes según resultados
Entrega de kits operativos	Coordinador de operaciones	Material completo por vendedor para implementación

Entregables: Actas de capacitación firmadas por los participantes, evaluaciones, registro de asistencia y reportes de desempeño en la simulación de rutas, entrega formal de kits por zona y por vendedor.

Fase 4. Implementación piloto y monitoreo inicial (Mes 3–4)

Al terminar la capacitación y distribución de los kits, la siguiente etapa consiste en aplicar el nuevo modelo de segmentación en condiciones reales, de forma controlada. Esta fase piloto permitirá la validación del rediseño y la realización de los cambios correspondientes antes de pasar a gran escala.

1. Selección de zonas piloto

Para su aplicación inicial, se seleccionarán dos zonas geográficas que contrasten entre sí.

Zona 1: Salinas, con mayor densidad de puntos de venta y una alta concentración de clientes de medio y alto potencial.

Zona 2: Manglaralto, con menor densidad y predominancia de clientes de bajo potencial.

Esta selección permite evaluar la ejecución del modelo en contextos distintos y anticiparse a problemas de escalabilidad.

2. Ejecución operativa del nuevo modelo

A lo largo de cuatro semanas, los vendedores que cubrirán las zonas piloto trabajarán siguiendo la segmentación definida. En este punto, deben aplicar las plantillas de seguimiento para cada tipo de cliente, a su vez, deben utilizar el nuevo calendario de visitas. Por otro lado, se deben priorizar los productos y promociones según cada segmento; se destaca que, los supervisores zonales acompañarán al menos dos veces por semana para observar en el campo el cumplimiento del modelo.

3. Monitoreo y recolección de indicadores

En este mes, se recolectarán datos para evaluar el impacto inicial de la estrategia. Entre estos se evaluará la cobertura por tipo de cliente, la variación del ticket promedio respecto al histórico por zona, el nivel de cumplimiento de visitas programadas, la receptividad del cliente ante el nuevo enfoque de atención. Se implementará un dashboard semanal elaborado por el Analista de BI para visualizar esta información.

4. Espacios de retroalimentación continua

Al finalizar cada semana, se realizarán reuniones de feedback con los vendedores y supervisores de las zonas piloto. Estas sesiones ayudarán a revisar los principales problemas en la aplicación del modelo, así como su comprensión, se recolectarán sugerencias de mejora desde la experiencia. Además, se aplicará una encuesta corta a 20 clientes seleccionados, 10 por zona, para conocer su percepción del nuevo esquema de atención personalizada.

Tabla 23
Responsables y entregables fase 4

Actividad	Responsable	Resultado esperado
Selección y coordinación de zonas piloto	Gerente Comercial + Supervisor Zonal	Dos zonas activadas para el piloto
Monitoreo de campo y acompañamiento	Supervisores + Coordinador de Operaciones	Verificación del cumplimiento
Análisis de indicadores semanales	Analista de BI	Dashboard con métricas clave
Recolección de retroalimentación	Consultor + Supervisores	Informe de evaluación del piloto

Entregables: Dashboard piloto con KPIs, informe de campo con observaciones cualitativas, acta de reuniones semanales de retroalimentación, resultados de encuesta a clientes, informe de evaluación piloto, que incluirá recomendaciones antes de su aplicación a mayor escala.

Fase 5. Escalamiento y evaluación final (Mes 5–6)

Posterior a la validación de los resultados de la prueba piloto, se procede a la ejecución del modelo de segmentación comercial y rediseño de rutas para todo el equipo de ventas de DISTRIKPENINSULA S.A.S. Esta fase se enfoca en el escalamiento de la solución y la evaluación de su impacto.

1. Escalamiento del modelo a toda la provincia

El equipo directivo, con apoyo de los supervisores, replicará el esquema validado en el piloto en las restantes zonas geográficas: La Libertad, Santa Elena centro, Anconcito, Chanduy, entre otras.

Actividades clave:

Distribución definitiva de zonas y rutas por vendedor, buscando el equilibrio de la carga laboral y la priorización de clientes de potencial alto y medio.

Uso obligatorio de las plantillas de seguimiento segmentadas para todos los puntos de venta.

Apoyo presencial al personal operativo las dos primeras semanas.

2. Evaluación del impacto comercial y operativo

Pasados 30 días del escalamiento, se ejecutará una evaluación de tipo comparativa de los principales indicadores respecto al estado inicial. Entre los KPIs a evaluar se incluyen:

Incremento del ticket promedio por cliente.

Cobertura efectiva por zona y tipo de cliente.

Cumplimiento de frecuencia de visitas planificada.

Rotación de productos por categoría.

Este análisis será elaborado por el Analista de BI en coordinación con el Gerente Comercial, esto ayudará en la validación del retorno de la inversión estimado.

3. Auditoría interna y validación de datos

Para reforzar la integridad de los resultados, se aplicará una auditoría interna en una muestra del 15% de clientes atendidos. Esta incluirá la revisión de registros en Mobilvendor y plantillas de seguimiento, la verificación en campo de las visitas realizadas, y encuestas a clientes sobre su percepción respecto al cambio.

4. Cierre del proyecto y recomendaciones

Se desarrollará un informe final de cierre que contendrá los resultados generales de los KPIs, comparación con la línea base, evaluación del cumplimiento de los objetivos esperados, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para futuros ajustes.

Tabla 24
Responsables y entregables fase 5

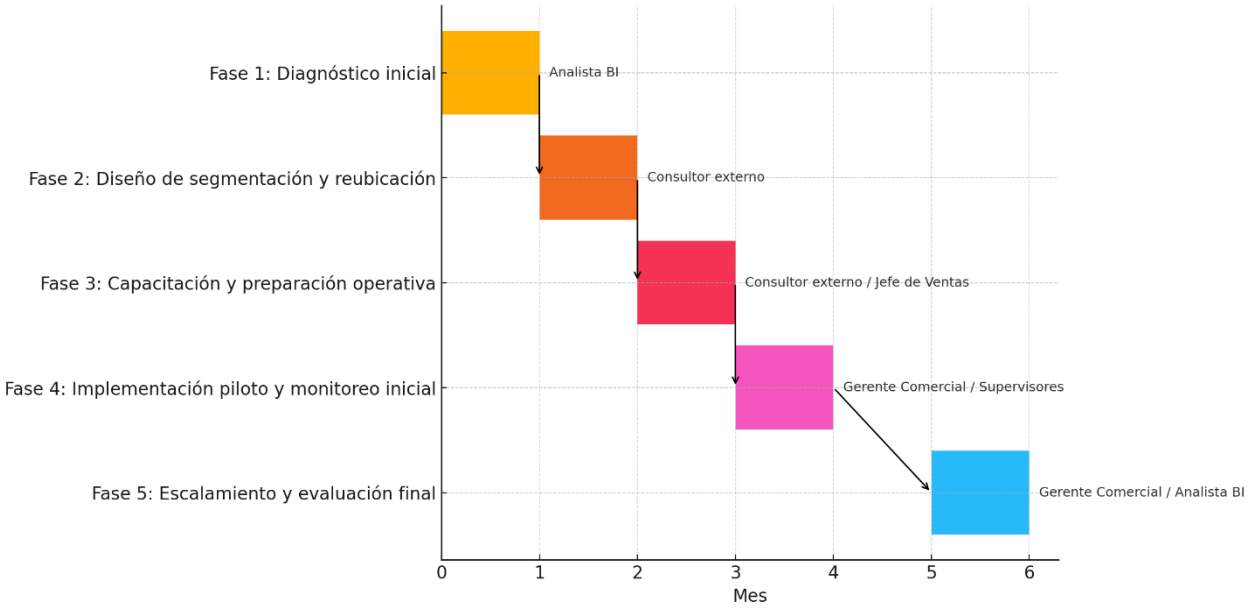
Actividad	Responsable	Entregable
Implementación general en zonas restantes	Gerente Comercial + Supervisores	Rutas actualizadas y plantillas
Evaluación de KPIs finales	Analista de BI + Gerente Comercial	Informe de impacto vs. línea base
Auditoría de verificación	Coordinador de Operaciones	Reporte de validación y control
Informe final del proyecto	Consultor + Gerencia General	Documento de cierre con recomendaciones

Cronograma de implementación

Se presenta un diagrama de Gantt que recoge las cinco fases del plan de implementación para DISTRIKPENINSULA SAS, integrando de manera visual y ordenada cada actividad principal junto a la persona encargada, el período previsto (meses 0 a 6) y las interrelaciones entre tareas. De este modo, se vislumbra con nitidez la progresión temporal del proyecto, lo que permite detectar solapamientos y definir intervalos adecuados para cada sección. Este esquema propicia la observación del cronograma, posibilitando el seguimiento de los hitos importantes y la delimitación exacta de funciones desde el diagnóstico inicial hasta la etapa de ejecución y la evaluación final. En este sentido, los integrantes del equipo pueden coordinar sus esfuerzos con mayor precisión, anticipar cuellos de botella en el flujo de actividades y adoptar criterios que orienten la toma de decisiones en los momentos adecuados a lo largo del proceso.

Figura 1

Diagrama de Gantt de cronograma de implementación



6. Conclusiones :

La empresa actualmente sólo ha reconocido 2 tipos de segmentos mayorista y minorista, si tuviera mejor categorización de los clientes pudiera incrementar el volumen de ventas teniendo promocionales para cada una de las categorías y respondiendo a las necesidades de cada uno de sus clientes.

La segmentación de clientes por potencial (alternativa 1) demostró ser la opción de mayor retorno y congruencia con los objetivos estratégicos de DISTRIKPENINSULA S.A.S., ya que su VAN supera en más de USD 1 300 el de la segunda mejor alternativa y su ROI proyectado del 14,9 % casi duplica el de la opción 2. De este modo, se asegura cobertura de al menos el 90 % de los puntos de venta, un cumplimiento de visitas efectivas por encima del 95 % y un incremento del ticket promedio y la frecuencia de recompra en un 10 % y 25 %, respectivamente, fortaleciendo la fidelidad de los clientes de mayor valor.

Esta combinación de resultados permite maximizar los ingresos y también minimiza las zonas subatendidas y mejora la asignación de recursos; por tanto, su aplicación ayuda a la

estabilidad financiera y escalabilidad en el tiempo. A su vez, posiciona a la empresa en una ventaja competitiva al fomentar relaciones más sólidas con los clientes de alto potencial.

7. Recomendaciones:

Se recomienda poner en marcha de inmediato el seguimiento semanal mediante Mobilvendor, designar un equipo responsable de las revisiones quincenales de perfiles de gasto y ajustar los descuentos por segmento según los resultados obtenidos. Para ello, resulta imprescindible implementar auditorías de datos mensuales y capacitar al personal de ventas en técnicas de negociación y en el monitoreo de los indicadores clave (cobertura, ticket promedio, frecuencia de recompra) a lo largo de las cinco fases definidas: desde el piloto hasta el escalamiento total, asegurando una ejecución ordenada y coherente. con la visión estratégica de la empresa.

Referencias

Andrade, N., & Loor, H. (2020). Ventaja competitiva de las farmacias como estrategia de posicionamiento en el mercado de Portoviejo. *Ciencias económicas y empresariales*, *5*(2). https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/rt/printerFriendly/1315/html

Belhaj, F., & Naeem, H. (2024). Ventaja competitiva y eficiencia operativa: Factores clave del éxito del comercio minorista. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, *12*(24), Article 24. https://doi.org/10.5377/reice.v12i24.20113

Campos, A. (2023). *Estrategias de marketing para productos de consumo masivo*. https://increnta.com/insights/estrategias-de-marketing-para-productos-de-consumo-masivo/

Castellanos, A. (2021). *Logística comercial internacional*. Universidad del Norte.

Checa, V. (2024). Análisis de la rotación de inventario y su influencia en la empresa FarmaBrisol del año 2023. *Espíritu Emprendedor TES*, *8*(3), Article 3. https://doi.org/10.33970/eetes.v8.n3.2024.397

Colina, F., Isea, J., & Aldana, J. (2021). Impacto del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú. *Revista de ciencias sociales*, *27*(Extra 4), 16-31.

Conraud, E., & Rios, E. (2021). (PDF) El sector automotriz en México y y el impacto en ventas de las estrategias multi-marcas. *Visión Gerencial*, *1*, 7-30.

Corro, K., Huamán, J., & Cubas, J. (2021). Propuesta de un sistema de KPIs para mejorar el seguimiento y control de proyectos en una empresa Astillero. *INGnosis*, *7*(1), Article 1. https://doi.org/10.18050/ingnosis.v7i1.2101

Dichter, & Neira. (2025, marzo 18). *Tendencias del consumo masivo en el canal tradicional en Ecuador 2023*. dichter & neira. https://dichter-neira.com/es_es/tendencias-del-consumo-masivo-en-el-canal-tradicional-en-ecuador-2023/

Ekos Negocios. (2019). *Cercanía y calidad, cualidades inquebrantables*. Ekos Negocios. https://ekosnegocios.com/articulo/cercania-y-calidad-cualidades-inquebrantables

García, N., & Terán, F. (2020). Estrategias para el incremento de ventas: Caso de estudio microempresa Mundo de Ensueños. *Revista Enfoques*, *4*(16), Article 16. https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.97

Grupo Lucky. (2024). *Estudio de Digitalización del Canal Tradicional Consumo Masivo Ecuador 2024*. https://www.grupolucky.com/noticia/estudio-de-digitalizacion-del-canal-tradicional-consumo-masivo-ecuador-2024

Hernández, S., & Duana, D. (2021). Organización de la fuerza de ventas. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, *10*(19), Article 19. https://doi.org/10.29057/icea.v10i19.8057

Herrera, V., Chávez, M., & Trávez, L. (2023). Marca territorio como estrategia competitiva. Posicionamiento de Gonzanamá en el mercado local y regional. *Ñawi*, *7*(2), Article 2. https://doi.org/10.37785/nw.v7n2.a10

Jara, A., & Solórzano, S. (2024). (PDF) Estrategias Comerciales en las Pymes Ecuatorianas del Sector Agroindustrial, para pertenecer a los Clústeres de Franquicias Internacionales en el Ecuador en el Año 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(4), 13423-13452. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13663

Jiménez, F. (2020). Administración de Operaciones: Análisis de las estrategias de operaciones en las empresas como elemento clave para la competitividad. *Polo del Conocimiento*, *5*(10), Article 10. https://doi.org/10.23857/pc.v5i10.1832

Macias, J., Prado, A., Alcívar, E., Solano, G., Quisaguano, M., Cruel, M., Endara, I., Bonilla, M., Paredes, P., Murillo, M., Pita, G., Márquez, K., Lirio, V., Riofrio, D., Canchingre, K., Corozo, M., Moreira, J., Angulo, A., Vergara, J., … Casanova, L. (2024). *Gestión Inteligente Sinergias en la Administración* (1.ª ed.). Editorial Grupo AEA. https://doi.org/10.55813/egaea.l.106

Mantilla, L., Mantilla, M., Polit, G., & Castillo, D. (2022). Estrategias comerciales, personal selling y fidelización de clientes en una pyme de renta de autos. *Revista Uniandes Episteme*, *9*(3), Article 3.

Ortega, X., & Mosquera, I. (2021). *Modelo de distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Cuenca aplicando el algoritmo de la colonia de hormigas*

[Tesis de Posgrado, Universidad del Azuay]. http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11100

Padilla, I., Diaz, G., Noriega, A., Cabrera, J., Diaz, D., Herazo, J., & Millán, R. (2020). Impacto del incumplimiento de las entregas de productos en el retorno de la inversión. *Boletín de Innovación, Logística y Operaciones*, *2*(2), Article 2. https://doi.org/10.17981/bilo.02.02.2020.04

Pulido, A., Ruiz, A., & Ortiz, L. (2020). Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas estadísticas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, *28*(1), 56-67. https://doi.org/10.4067/S0718-33052020000100056

Ragàs, I. (2024). *Logística urbana. La ciudad en la cadena de suministro*. ICG MARGE.

Ríos, C., & Preciado, F. (2023). Estrategias de Innovación y Competitividad en PYMEs Ecuatorianas: Un Análisis Cualitativo. *Revista Científica Zambos*, *2*(2), Article 2. https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n2/41

Santistevan, K., Sánchez, S., & Arias, J. (2022). Las plataformas digitales y su impacto en las ventas de las pequeñas empresa del cantón Paján. *Dominio de las Ciencias*, *8*(Extra 1), 204-218.

Solórzano, M., & Mendoza, C. (2022). El control de inventarios y su impacto en la liquidez de la distribuidora «Miguel Sebastián» Manabí-Ecuador 2019-2020. *593 Digital Publisher CEIT*, *7*(3), 158-169.

UEES. (2021, marzo 31). *Estrategias comerciales y comunicación en canal tradicional: Cuarentena por Covid-19*. UEES - Universidad Espíritu Santo. https://uees.edu.ec/estrategias-comerciales-y-comunicacion-en-canal-tradicional-cuarentena-por-covid-19/

Vanegas, V. (2021). *Plan estratégico de negocios aplicado al caso: Distribuidora "La Libertad"—Provincia de Santa Elena—Ecuador* [Tesis, UCSG]. http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/16293

Villacrés, G., & Romero, A. (2022). Gestión de proceso de ventas para el mejoramiento de la rentabilidad. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, *VIII*(15), 154-171. https://doi.org/10.35381/cm.v8i15.829

Villacres, G., Romero, A., & Gallegos, R. (2022). Mejoramiento de la rentabilidad a través de la gestión de proceso de ventas. *CIENCIAMATRIA*, *8*(15), Article 15. https://doi.org/10.35381/cm.v8i15.829

AUTORIZACIÓN
DISTRIKPENINSULA S.A.S.

Por medio de la presente, yo, Gladys Elizabeth Yánez Moreno, con cédula No. 0913984324, en calidad de Gerente General de la empresa DISTRIKPENINSULA S.A.S., mediante la presente comunicación, autorizo a SHARON MARTIN YÁNEZ y GIGLIA RODRÍGUEZ DONOSO, estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas de ESAI Business School de la Universidad Espíritu Santo, a utilizar información interna y relevante de esta empresa, para que sea analizada, procesada y empleada exclusivamente con fines académicos, en el marco del desarrollo de su trabajo de titulación que corresponde a un caso de negocio, cuyo tema es "Análisis de penetración en distribución de productos de consumo masivo de la fuerza de venta de la multimarca de DISTRIKPENINSULA S.A.S".

Esta autorización contempla el acceso a datos operativos, comerciales y de gestión previamente definidos por la empresa, los cuales deberán ser tratados con estricta confidencialidad, quedando terminantemente prohibida su difusión, reproducción o uso para fines distintos a los aquí autorizados, sin la autorización previa y por escrito de DISTRIKPENINSULA S.A.S.

Sin otro particular, suscribo la presente en la ciudad de Santa Elena, a los 02 días del mes de marzo del 2025.

Atentamente,

Gladys Elizabeth Yánez Moreno

Gerente General

DISTRIKPENINSULA S.A.S.