

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“GESTIÓN COMERCIAL DE VENTAS DE HUEVOS LA CALERA  
AL CLIENTE SUPERMERCADOS PERUANOS EN EL PERIODO  
2018 - 2019”**

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

**VALERIA ALEXANDRA LEÓN PIZARRO**

**LIMA – PERÚ**

**2024**

# tsp\_leon pizarro

---

## ORIGINALITY REPORT

---

19%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

13%

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

1	<a href="http://purl.org">purl.org</a> Internet Source	2%
2	<a href="http://vdocuments.net">vdocuments.net</a> Internet Source	1%
3	Submitted to Universidad Nacional Agraria La Molina Student Paper	1%
4	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://www.merca20.com">www.merca20.com</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://dialnet.unirioja.es">dialnet.unirioja.es</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://repositorio.puce.edu.ec">repositorio.puce.edu.ec</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://athenenoctua.jimdo.com">athenenoctua.jimdo.com</a> Internet Source	1%
9	Submitted to University of Leeds Student Paper	1%

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“GESTIÓN COMERCIAL DE VENTAS DE HUEVOS LA CALERA  
AL CLIENTE SUPERMERCADOS PERUANOS EN EL PERIODO  
2018 - 2019”**

**PRESENTADO POR:  
VALERIA ALEXANDRA LEÓN PIZARRO**

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

**SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO**

.....  
Dr. Luis Eustaquio Huerta Camones

**PRESIDENTE**

.....  
Mg. María Inés Núñez Gorriti

**ASESOR**

.....  
Dr. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno

**MIEMBRO**

.....  
Dr. Ernesto Altamirano Flores

**MIEMBRO**

Lima – Perú

2024

## **DEDICATORIA**

Con amor a mi adorada familia que son mi fuente de inspiración para seguir avanzando en cumplir mis metas y sé que sentirán orgullosos cuando reciba el título de ingeniera en gestión empresarial.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesora María Inés Núñez Gorriti por su apoyo y exigencia, a mis profesores de la universidad por haberme dado copiosos conocimientos y a mi familia por su paciencia en tolerar mi ausencia durante los meses que desarrollé este trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	PROBLEMÁTICA.....	2
1.2.	OBJETIVOS.....	6
1.2.1.	Objetivo general .....	6
1.2.2.	Objetivos específicos.....	6
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	7
2.1.	GESTIÓN DE VENTAS.....	7
2.2.	METODOLOGÍA SMART.....	7
2.3.	ANÁLISIS FODA.....	8
2.4.	MODELO DE GESTIÓN .....	8
2.5.	MARKETING.....	9
2.6.	MEZCLA DE MARKETING O MARKETING MIX .....	9
2.7.	ESTRATEGIAS .....	10
2.8.	FUERZA DE VENTAS .....	11
2.8.	CADENA DE SUMINISTRO.....	11
2.9.	CANAL MODERNO .....	11
2.10.	PUNTO DE VENTA Y EXHIBICIÓN.....	12
III.	DESARROLLO DEL TRABAJO .....	13
3.1.	LUGAR .....	13
3.2.	TIPO DE ESTUDIO.....	13
3.3.	DISEÑO .....	13
3.4.	APLICACIÓN Y APORTES DEL PROFESIONAL EN LA EMPRESA .....	14
3.4.1.	Aportes en la solución de la problemática en el área comercial de La Calera.....	14
3.4.2.	Competencias y habilidades aplicadas en la solución de la problemática .....	14
3.4.3.	Beneficio generado a La Calera con la contribución del profesional .....	16
3.5.	ALCANCE Y LIMITACIONES DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA.....	16
3.5.1.	Alcances .....	16
3.5.2.	Limitaciones .....	16
3.6.	ANÁLISIS SITUACIONAL Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA LA CALERA .....	16
3.6.1.	La empresa: La Calera.....	16

3.6.2. El área de acción .....	18
3.6.3. Identificación de problemas .....	18
3.7. METODOLOGÍA .....	22
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	50
4.1. RESULTADOS .....	50
4.2. DISCUSIÓN.....	61
V. CONCLUSIONES .....	65
VI. RECOMENDACIONES .....	66
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
VIII. ANEXOS .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Precio promedio de huevos pardos (soles por kilogramo) .....	3
Tabla 2 Diferencia de precio promedio de huevos pardos (soles por kilogramo).....	3
Tabla 3 Variación de precio promedio de huevos pardos en 2018 (soles por kilogramo) ...	4
Tabla 4 Experiencia profesional .....	14
Tabla 5 Competencias adquiridas en la etapa Universitaria.....	15
Tabla 6 Participación canales de venta moderno y mayorista.....	17
Tabla 7 Planificación y realización de la intervención del profesional .....	26
Tabla 8 Roles del cliente .....	30
Tabla 9 Cronograma de capacitaciones a la fuerza de venta .....	31
Tabla 10 Relación de tiendas por supervisor .....	38
Tabla 11 Relación de mercaderistas por ciudad .....	38
Tabla 12 Productos empacados La Calera.....	40
Tabla 13 Tiendas de Plaza Vea y Vivanda .....	41
Tabla 14 Venta huevos empacados marca la calera y venta total del año 2018.....	51
Tabla 15 Proyección de ventas en soles de huevos empacados marca La Calera al cliente Supermercados Peruanos .....	52
Tabla 16 Venta huevos empacados marca la calera y venta total del año 2019.....	53
Tabla 17 Crecimiento de venta de huevos empacados marca la calera y venta total (%) ...	54
Tabla 18 Proyección de participación de huevos empacados marca La Calera de la venta total (marca La Calera y Bells) al cliente Supermercados Peruanos en el 2019.....	55
Tabla 19 Participación de huevos empacados marca la calera de la venta total (%) .....	55
Tabla 20 Variación de precio promedio de huevos pardos (soles x kilogramo) .....	61
Tabla 21 Precio promedio de huevos pardos (soles x kilogramo).....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Problemática.....	5
Figura 2 Organigrama de canal moderno .....	18
Figura 3 Problemas de la situación inicial.....	22
Figura 4 Análisis FODA.....	23
Figura 5 Objetivos SMART .....	24
Figura 6 Modelo de Gestión de ventas .....	25
Figura 7 Key account plan.....	27
Figura 8 Beneficios de consumir huevo .....	32
Figura 9 Tipos de crianza .....	32
Figura 10 Certificado de bienestar animal.....	33
Figura 11 Sellado en los huevos .....	33
Figura 12 Huevos de gallina de corral x 30 und.....	34
Figura 13 Huevos blancos x 15 und .....	34
Figura 14 Huevos de gallina de corral x 12 und.....	35
Figura 15 Huevos de gallina jumbo x 15 und y super jumbo x 10und.....	35
Figura 16 Huevos de gallina pardos clásicos x 30und y huevos de codorniz x 18und .....	36
Figura 17 Entrenamiento a la fuerza de ventas en el punto de venta .....	37
Figura 18 Entrenamiento a la fuerza de ventas en el punto de venta (2).....	37
Figura 19 Supervisión a la fuerza de ventas .....	39
Figura 20 Impulsadora en tienda .....	43
Figura 21 Impulsadora en tienda (2).....	44
Figura 22 Dinámica de marketing: juego de ruleta y regalo de merchandising .....	44
Figura 23 Dinámica de marketing: Activación con muñeco “Calerito”.....	45
Figura 24 Degustación en tienda .....	45
Figura 25 Trabajo colaborativo entre áreas internas .....	46
Figura 26 Ficha técnica.....	48
Figura 27 Exhibidor en punto de caja.....	56
Figura 28 Exhibición en mueble de metal .....	57
Figura 29 Exhibición en góndola.....	57
Figura 30 Exhibición en ruma de jabas .....	58
Figura 31 Exhibición en mueble de madera .....	58

Figura 32 Exhibición en mueble para punto de caja y esquinas.....	59
Figura 33 Exhibición en mueble de madera .....	59
Figura 34 Exhibición en mueble de madera .....	60
Figura 35 Precio promedio de huevos pardos (soles x kilogramo) .....	62
Figura 36 Resumen resultados situación final.....	64

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Venta huevos empacados marca la calera y venta total del año 2017 .....	70
Anexo 2 Participación de huevos empacados marca la calera de la venta total año 2017 .....	71
Anexo 3 Venta huevos empacados marca la calera y venta total del año 2018 .....	72
Anexo 4 Participación de huevos empacados marca la calera de la venta total año 2018 .....	73
Anexo 5 Venta huevos empacados marca la calera y venta total del año 2019 .....	74
Anexo 6 Participación de huevos empacados marca la calera de la venta total año 2018 .....	75
Anexo 7 Crecimiento de venta de huevos marca la calera años 2017 - 2019 .....	76
Anexo 8 Precio promedio de venta de huevos empacados en Supermercados .....	77

## RESUMEN

El presente trabajo monográfico descriptivo elaborado según los lineamientos de la Resolución N° 0083-2022-CU-UNALM, expone la problemática y modelo de gestión comercial de ventas de huevos La Calera al cliente Supermercados Peruanos en el periodo 2018 – 2019. La Calera es la empresa peruana líder de producción y venta de huevos de gallina, al cierre del 2018 tuvo una participación de 30% de participación de mercado y una facturación de S/300 millones. La gerencia general determinó como objetivo para el área comercial del canal moderno que para el año 2019 las ventas al cliente con mayor nivel de facturación que es Supermercados Peruanos debían incrementar en 15% con respecto al año anterior y que se considerará que este valor sea mínimo el 20% de la venta total al cliente. La profesional quien suscribe, como jefe de ventas nacional de canal moderno, tenía que cumplir a los objetivos pese a los problemas internos que afectaban su desempeño y la complicada situación externa, siguiendo la metodología SMART, solucionando la problemática que determinó con la herramienta del FODA y desarrollando el modelo de gestión de ventas que estableció, se logró durante su gestión comercial en el año 2019 influenciar positivamente el incremento de las ventas de huevos empacados marca La Calera en 18% respecto del 2018 siendo más de S/8 millones y que sea el 20% de la venta total al cliente que consideraba la marca propia que se maquila Bells la cual fue S/ 43 millones. Los detalles de la implementación se exponen en el cuerpo del presente trabajo.

**Palabras clave:** gestión comercial, canal moderno, cadena de suministro, fuerza de ventas, marketing, SMART.

## **ABSTRACT**

The present descriptive monographic work prepared according to the guidelines of the Resolution N° 0083-2022-CU-UNALM, exposes the problem and commercial management model of sales of La Calera eggs to the Peruvian supermarket customer in the period 2018 – 2019. La Calera is the leading Peruvian company in the production and sale of chicken eggs, at the end of 2018 it had a 30% market share and a turnover of S/300 million. The general management determined as a target for the commercial area of the modern channel, that for the year 2019 sales to the customer with the highest level of turnover that is Peruvian Supermarkets brand should increase by 15% compared to the previous year and that will be considered that this value is at least 20% of the total sale to the customer. The professional who subscribes, as head of national sales of modern channel, had to meet the objectives despite the internal problems that affected its performance and the complicated external situation, following the SMART methodology, solving the problem determined with the FODA tool and developing the sales management model that was established, and achieved during the management in 2019, so the sale of packaged eggs brand La Calera increases to more than S/ 8 million reaching 18% versus the sale of the year 2018, and that it is 20% of the total sale to the customer that considered the own brand that was made Bells which was S/43 million. Implementation details are exposed in the body of the present work.

**Keywords:** commercial management, modern channel, supply chain, sales force, marketing, SMART.

## I. INTRODUCCIÓN

A través del presente trabajo se muestran los aportes por parte del profesional que suscribe, en el proceso de gestión de ventas de huevos La Calera al cliente Supermercados. También se presentan los resultados obtenidos con dicha implementación.

El objetivo general del trabajo es presentar la gestión comercial de ventas de huevos empacados marca La Calera al cliente Supermercados Peruanos en el periodo 2018 – 2019. Los objetivos específicos corresponden a ilustrar la situación inicial en la que se encontraba el área comercial con respecto al cliente Supermercados Peruanos, especificar los mecanismos de mejora y mostrar los resultados positivos obtenidos.

En la primera etapa del trabajo, se muestra la revisión de literatura para un mejor entendimiento del lector y se explicó los conceptos, herramientas y metodología usadas en el trabajo.

En la segunda etapa, se expone la intervención del profesional que suscribe, aplicación y aportes del profesional en la empresa dada su contribución a la solución de situaciones problemáticas a través de sus habilidades, competencias y experiencia. Se detalla el alcance y limitaciones del trabajo, la información sobre la empresa, el marco inicial y el análisis interno y externo.

En la tercera etapa, se expone la metodología SMART, el modelo de gestión de ventas, el método de trabajo y las estrategias con el fin de cumplir con el objetivo de la empresa, dar solución a los problemas internos y mitigar las consecuencias generadas por los problemas externos.

Finalmente, en la cuarta parte, se muestran los resultados cualitativos y cuantitativos y se exponen las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

## **1.1. PROBLEMÁTICA**

La Calera es una empresa dedicada a la producción y comercialización de huevos desde 1970 y es líder en su categoría con un 30% de participación de mercado. Es la mayor productora de huevos en el Perú con más de 6 millones de gallinas ponedoras de las cuales se obtiene más de 300 toneladas de huevo al día. Tiene una participación de 23% de mercado en el canal tradicional y el 98% en el canal moderno (Kantar, 2019).

El canal tradicional, se encarga de la venta a distribuidores y mercados de abasto minorista y mayorista. El canal moderno, se encarga de comercializar los huevos marca La Calera en todos los supermercados, cash and carry y tiendas por conveniencia y también se les da el servicio de maquila con sus marcas propias (Bells, Tottus, Metro, Wong, etc.).

El cliente más importante del canal moderno es Supermercados Peruanos, que incluye los formatos de supermercados (Plaza Veá y Vivanda), formato precio (Mass) y formato mayorista moderno (Economax), tiene una venta anual mayor a 50 millones de soles que es aproximadamente el 50% de la facturación del canal moderno. En sus formatos de supermercados tradicionales, Plaza Veá y Vivanda, se comercializan los huevos empacados con marca La Calera y la venta es más del 70% de la venta total del cliente siendo aproximadamente 35 millones de soles al año. En los formatos de descuento y mayorista moderno prácticamente más del 90% es marca propia del supermercado y se maneja una política de precios diferenciada.

La autora de este trabajo fue asignada como jefe de ventas nacional de canal moderno, reportando directamente a gerente de ventas nacional de canal moderno y a cargo del equipo de 6 supervisores de ventas, 40 mercaderistas y 10 impulsores.

Como jefe de ventas se le asignó a su cartera de clientes a Supermercados Peruanos y este trabajo de suficiencia se centra en la gestión comercial de venta a los formatos Plaza Veá y Vivanda, para los cuales la gerencia del canal moderno estableció como objetivo para el año

2019 incrementar la venta en soles de los productos empacados marca La Calera en 15% sobre el resultado del año 2018 y que estos sean el 20% de la venta total del cliente que incluye también la marca propia Bells.

Los objetivos tenían que cumplirse pese a los problemas externos e internos que existían. En el segundo trimestre del 2018 el precio del kilo de huevo cayó en el mercado, ya que una de las principales características del negocio de huevo es la excesiva volatilidad del precio que generalmente ocurre debido a una producción excedentaria con respecto al consumo (MIDAGRI). En la Tabla 1 el precio promedio de un kilogramo de huevos pardos y se observa la caída a partir del inicio del tercer trimestre del 2018 y en la Tabla 2 se muestra la diferencia del precio promedio de huevos pardos comparado con el año 2017 y se aprecia que en promedio presentó una variación de 0.86 centavos de sol.

**Tabla 1**

*Precio promedio de huevos pardos (soles por kilogramo)*

	1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre		
AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
2018	3.67	4.57	4.82	5.1	4.78	4.74	4.89	4.78	4.43	3.82	3.36	3.02
2017	3.17	3.79	3.86	5.07	4.5	5.15	5.44	5.31	5.23	4.87	4.56	4.09

**Tabla 2**

*Diferencia de precio promedio de huevos pardos (soles por kilogramo)*

AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
2018 vs 2017	-0.5	-0.78	-0.96	-0.03	-0.28	0.41	0.55	0.53	0.8	1.05	1.2	1.07

Los huevos empacados con marca La Calera tenían un precio mayor en aproximadamente un sol que el precio del kilo de huevos a granel en su misma variedad. Pero cuando el precio de mercado cae, la brecha de diferencia de precios entre el empacado y granel se incrementa afectando sustancialmente la venta de productos empacados. Dado este escenario, como se muestra en la Tabla 3 los precios de los productos empacados quedaron des posicionados puesto que aumentó la brecha de precio por kilogramo con el producto a granel en más del 60 por ciento según MIDAGRI e incluso la proyección del precio arrojaba un escenario pesimista para el año 2019 lo que implicaba una proyección negativa para las ventas de los

productos huevos empacados marca La Calera para el 2019.

**Tabla 3**

*Variación de precio promedio de huevos pardos en 2018 (soles por kilogramo)*

<b>Huevo pardo 15 und (1 kg)</b>	<b>Precio</b>	<b>Variación</b>
Mercado (MIDAGRI)	4.33	
La Calera	7.3	69%

Además del problema de la volatilidad del precio de mercado, coincidentemente la empresa tuvo que lidiar con otro problema ya que ingresó a los formatos Plaza Veja y Vivanda un nuevo competidor con una nueva marca de huevos de corral “Gallinas libres” que iba a competir directamente con el producto principal de La Calera generando una agresiva competencia en el punto de venta que no había existido antes, pues por más de 15 años solo se competía con la marca propia Bells que la misma empresa es quien la maquila y gestiona la dinámica promocional de ambas marcas.

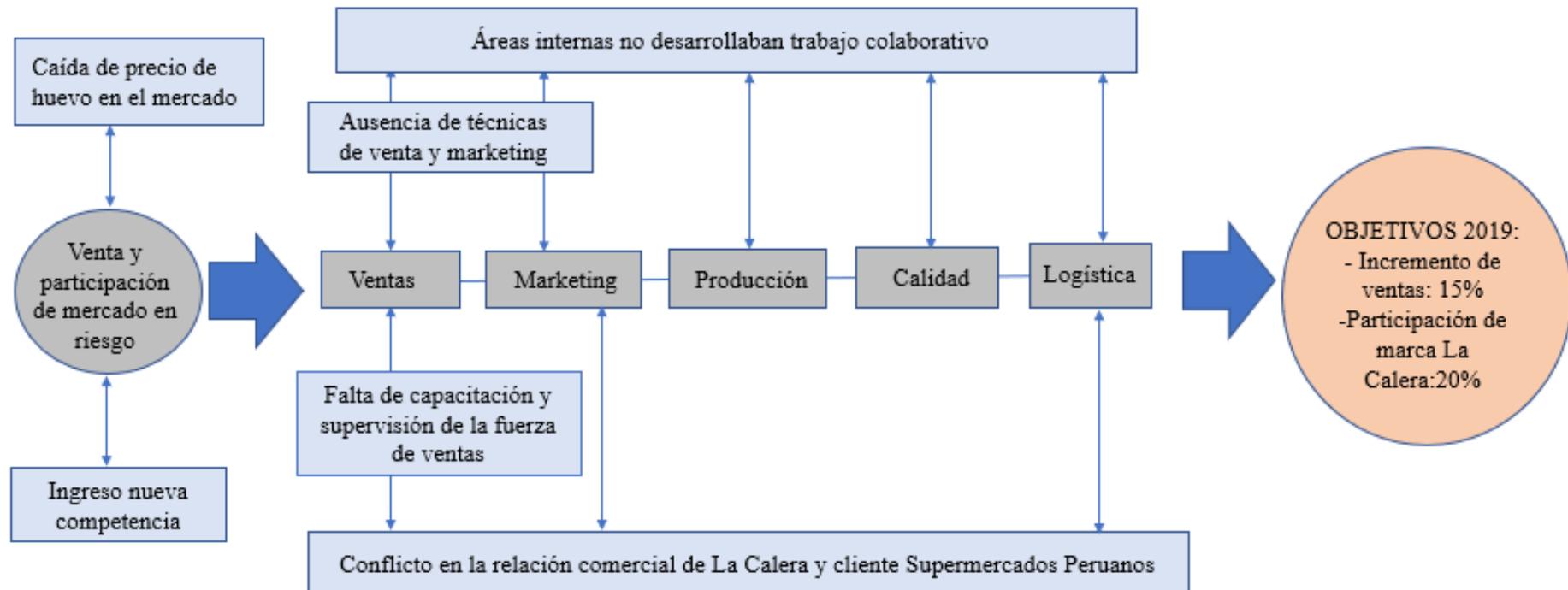
A la interna de la organización, los principales problemas eran que la fuerza de ventas no estaba bien capacitada, no se realizaban acciones de marketing para impulsar las ventas y que no era fluida la comunicación entre las áreas internas.

Bajo este panorama, se desarrolló la gestión de ventas considerando la problemática para lograr los objetivos propuestos por la gerencia y a la vez lograr comercializar huevos con identificación de marca, ya que esto representa una menor fluctuación de precios y crea lealtad del consumidor hacia la marca, lo cual permitirá la sostenibilidad del negocio, competitividad y éxito en el mercado.

En la Figura 1 se muestra la problemática considerando los problemas externos e internos, las áreas de la organización que intervienen en la cadena de suministro y los objetivos establecidos por la empresa para el cliente en el año 2019.

**Figura 1**

*Problemática*



## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Presentar la gestión comercial de ventas de huevos empacados marca La Calera al cliente Supermercados Peruanos en el periodo 2018 – 2019.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Ilustrar la situación inicial de la gestión comercial en canal moderno con el cliente Supermercados Peruanos en el 2018
- Especificar los mecanismos de mejora establecidos durante la gestión a cargo.
- Mostar los resultados y beneficios de la gestión a fines del año 2019 de manera cuantitativa y cualitativa.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

Para el mejor entendimiento del presente trabajo, se definen los siguientes términos:

### **2.1. GESTIÓN DE VENTAS**

Implica el establecimiento de objetivos tácticos de venta, el desarrollo, la supervisión del plan de acción actual, la planificación y la gestión de los recursos necesarios para el soporte de ventas en curso. De forma general, la gestión de las ventas puede presentarse como un conjunto de las principales áreas de administración, lo que garantiza una alta eficiencia de las ventas (Centro Europeo de Postgrado [CEUPE], 2022).

Se entiende por gestión comercial a la actividad que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado. Si analizamos esto desde el punto de vista del proceso productivo, la función o gestión comercial constituiría la última etapa de dicho proceso, pues a través de la misma se suministran al mercado los productos de la empresa y a cambio aporta recursos económicos a la misma (Herrero, 2001).

### **2.2. METODOLOGÍA SMART**

La escuela de negocios Europea Harriet Taylor en un artículo del 2020 titulado ¿Qué son los objetivos SMART y cómo utilizarlos? detalla que se le atribuye a George T Doran la creación de los Objetivos SMART ya que publicó en la revista Management Review de noviembre de 1981, un artículo llamado “There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives”.

Hay una manera inteligente para escribir metas y objetivos de la administración con el fin de poder alcanzar objetivos de forma eficiente e inteligente. Estos son los objetivos SMART: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales (Doran, 1981, p.35).

Son las siglas de: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound. En español definimos como: Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Temporal.

El foro de economía digital Business School (2019) indica sobre los objetivos SMART:

- Específicos (Specific): Deben ser lo más delimitados posibles y tienen que ser acordes con el negocio, responden a la pregunta ¿qué queremos conseguir?
- Medibles (Measurable): Lo que no se puede medir no vale, nos tienen que proporcionar un valor numérico, es decir, los KPIs.
- Alcanzables (Achievable): Realizables, lo razonable y lógico prima, los objetivos tienen que ser ambiciosos pero posibles con la situación externa e interna de la compañía.
- Reales (Realistic): tenemos que poder alcanzarlos, con los recursos materiales y humanos con los que cuenta nuestra empresa.
- A tiempo (Time-related): Que se cumplan en un determinado periodo de tiempo, tenemos que ajustar los objetivos a cumplir a un periodo, con el fin de poder pivotarlos o desecharlos si no se alcanzan.

### **2.3. ANÁLISIS FODA**

El FODA es herramienta muy utilizada por su facilidad de aplicación y que, en actividades de planificación y gestión estratégica de las organizaciones, permite identificar los elementos internos y externos que inciden directamente en las actividades empresariales construir la estrategia competitiva y la estructura organizacional. Tomando que las actividades que desarrolla una organización enfrentan un entorno, interno y externo, es necesario analizar los componentes que inciden en la gestión empresarial (Gürel & Tat, 2017). En el análisis FODA, se busca las capacidades actuales y de oportunidades propicias para el futuro, al igual que debilidades presentes y amenazas futuras.

### **2.4. MODELO DE GESTIÓN**

Modelo de gestión es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones (Román, 2012).

El objetivo del modelo es mejorar la rentabilidad de la empresa a través de la creación de

estrategias dirigidas a factores involucrados en el proceso de ventas para obtener mayores beneficios. Toda empresa debe contar con instrumentos administrativos y de gestión que permitan a las organizaciones mejorar sus procesos, los esfuerzos deben estar dirigidos al área de ventas, de tal manera que las actividades que se desarrollen en determinado tiempo se cumplan acorde a lo establecido y se logre incrementar los ingresos de la empresa. (Moncayo-Sánchez *et al.*, 2021).

## 2.5. MARKETING

El marketing es proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. En un contexto de negocios más limitado, marketing implica el establecimiento de un intercambio redituable de relaciones de alto valor con los clientes (Kotler y Armstrong, 2008).

## 2.6. MEZCLA DE MARKETING O MARKETING MIX

Es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de sus productos. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables

- a. **Producto:** Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- b. **Precio:** Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
- c. **Plaza (distribución):** Conocido como Punto de Venta. incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.
- d. **Promoción:** Comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. Las estrategias de trade marketing son planificadas y ejecutadas por la industria para desarrollar las ventas en la plaza (punto de venta). Kotler y Armstrong (2008).

## 2.7. ESTRATEGIAS

“Una estrategia es la determinación de metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (Chandler, 2003, como se citó en Contreras, 2013)

- a. **Estrategia de diferenciación:** Que consiste en buscar dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que realmente lo diferencie de la oferta actual (Porter, 2013).
- b. **Key account management:** “Es la estrategia de trabajo en conjunto de los socios comerciales (fabricantes y retailers) que tiene consecuencias positivas para ambos, pero sobre todo para los consumidores” (Carreón, 2014). La punta de lanza de la filosofía key account management son los KAM: Key account managers o gestores de clientes cuyo objetivo no sólo es maximizar el volumen de ventas sino desarrollar una relación duradera en el tiempo con los clientes que la empresa considere estratégicos incrementando día a día el valor creado entre ambas partes. A la hora de desarrollar una filosofía de venta relacional, tanto los clientes como los proveedores esperan determinadas actitudes y comportamientos de los KAM. La combinación de todos los factores clave desde el punto de vista del proveedor y desde el punto de vista del cliente proporcionará una ventaja competitiva a largo plazo para ambas compañías dentro del marco de la filosofía de venta relacional (Muruais y Rodriguez, 2008).
- c. **Venta cruzada:** Consiste en usar la técnica de pack que generen un incremento de venta y un mayor nivel de exposición de marca (Omnium, 2019).
- d. **Posicionamiento:** Es la posición de valor significativa, clara y competitiva en relación con la competencia dentro de un mercado objetivo tal como lo percibe el consumidor (Metzger y Donaire, 2007).
- e. **Push-Marketing:** Es una estrategia que orienta los esfuerzos de comunicación y promoción sobre los intermediarios o distribuidores, para que los incite a hacer referencia a la marca, y estos ofrezcan a los consumidores la compra del producto. Esta estrategia también se la denominada de empuje.
- f. **Pull-Marketing:** Kotler (2007) señala que la estrategia pull orienta sus esfuerzos de comunicación en el comprador utilizando, fundamentalmente, las variables publicidad y promoción a través de los medios de comunicación de masas. Es una estrategia en sentido ascendente, por consiguiente, contrapuesto a la estrategia push.

## 2.8 FUERZA DE VENTAS

- a. **Jefe de ventas:** Persona cuyo trabajo supone la realización de una serie de actividades relacionadas entre sí, y que pueden agruparse en tres: la planificación, la ejecución y el control de las ventas. Para ello, su tarea fundamental es dirigir a su equipo de vendedores para obtener ventas que generen beneficios a la empresa y a la vez satisfacción a los clientes (Dubinsky *et al.*, 2002). Por ello, resulta de vital importancia para la dirección de ventas las actividades de control y de disciplina sobre el equipo de vendedores.
- b. **Supervisores:** Diez, Navarro - Garcia, Peral - Peral (2003), afirman lo siguiente:  
Persona cuyas funciones básicas son controlar en relación con los objetivos de ventas y merchandising los resultados obtenidos por los vendedores de su equipo, la colocación de material promocional y exposición de sus productos. Visita a los clientes de su zona y trata de solucionar los problemas que se presenten. Forma y motiva a los vendedores para alcanzar su máxima eficacia (Diez de Castro *et al.*, 2003).
- c. **Mercaderistas:** Son personas que gestionan la correcta visibilidad de nuestros productos en el punto de venta, hay procedimientos que deben cumplir en sus visitas a tiendas que van desde la correcta presentación, limpieza, exhibiciones de productos, colocación de material publicitario, señalización de promociones, asesoramiento al cliente y relevo de información (stock, competencia, otros datos de interés) (Diaz, 2019).

## 2.8. CADENA DE SUMINISTRO

Las actividades productivas se organizan en cadena de suministro. Estas comprenden al conjunto de actividades que abarca desde el diseño de un producto o servicio, hasta su entrega o prestación a los consumidores finales. Intervienen un complejo entramado de actores, cuya coordinación es clave para que un producto llegue a los consumidores en el tiempo y lugar por ellos requeridos (Katz *et al.* 2019).

## 2.9. CANAL MODERNO

Se conoce como canal moderno a un modelo de servicio en el que los compradores tienen acceso directo a los productos exhibidos, y pueden elegir con autonomía el producto que mejor se adapte a sus necesidades. Los puntos de venta son los supermercados,

hipermercados, distribuidores mayoristas, redes de farmacias y demás establecimientos que funcionan con autoservicio (Sima, 2020).

## **2.10. PUNTO DE VENTA Y EXHIBICIÓN**

El anaquel toma un papel relevante para las decisiones del shopper dentro de una tienda, la exhibición de productos entonces busca ser un proceso de comunicación visual, efectiva y emocional de una marca dentro de una tienda (Carreón, 2014).

En el punto de venta el cliente tiene la posibilidad de conocer y adquirir productos de una determinada compañía. Los objetivos en el punto de venta según Viciano (2010) son:

- Llamar la atención y atraer al mayor número posible de clientes.
- Crear mensajes de comunicación con clientes actuales y potenciales.
- Provocar reacciones que contribuyan favorablemente a aumentar la probabilidad de compra.
- Aumentar el tráfico local.
- Incrementar las cifras de negocio del establecimiento.

### **III. DESARROLLO DEL TRABAJO**

#### **3.1. LUGAR**

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolla en la empresa La Calera cuyas granjas y planta están ubicada en el distrito de Alto Larán en la provincia de Chincha y la oficina administrativa está ubicada en Av. Los Horizontes Mz N lote 7 Urb. Los Huertos de Villa Chorrillos en Lima. La sede de Chorrillos era el centro de labores principal del autor.

#### **3.2. TIPO DE ESTUDIO**

El presente trabajo de suficiencia profesional, es de tipo expositivo y se basa en el método descriptivo que Abreú (2015) afirma que “se expone mediante una narrativa detallada, ya sea numérica o gráficamente, la realidad que se está estudiando” (p. 208). Se detallará la situación inicial, se ilustrará como se implementaron los cambios desarrollados por el autor del trabajo y se analizarán los resultados de forma cuantitativa y cualitativa.

#### **3.3. DISEÑO**

La monografía es descriptiva de una experiencia profesional siguiendo la resolución N° 0083-2022-CU-UNALM. El diseño es no experimental porque no se manipularon muestras, es transversal porque la data es de un periodo de 2018 y 2019. Como metodología de trabajo en el periodo a describir el gerente comercial indicó usar una metodología usada a menudo, pues sus características se aplican a los procesos, sobre todo los de operación, la metodología SMART, que permite tener presente los objetivos, hacerle seguimiento y llevar a cabo acciones y esfuerzos para que se cumplan.

### 3.4. APLICACIÓN Y APORTES DEL PROFESIONAL EN LA EMPRESA

#### 3.4.1. Aportes en la solución de la problemática en el área comercial de La Calera

La contribución de la profesional en la gestión comercial empieza desde el análisis de la situación inicial, la identificación de los problemas, el planteamiento de las estrategias de ventas y soluciones para los problemas internos y reducir los impactos negativos externos que atravesaba la empresa. La profesional ejecutó la gestión comercial estableciendo objetivos, utilizando herramientas de análisis y diseñando un modelo de gestión de ventas que permitieron cumplir con los objetivos empresariales de crecimiento de las ventas.

#### 3.4.2. Competencias y habilidades aplicadas en la solución de la problemática

El profesional que suscribe el presente trabajo posee 7 años de experiencia en el área comercial. Egresó como bachiller de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial en el año 2016 y realizó una especialización en marketing y ventas en la Universidad ESAN en el año 2018.

En el año 2019 emprendió una veterinaria de nombre Pet Station que se ubica en el distrito de Santiago de Surco en Lima y ofrece los servicios de atención veterinaria, estética canina y felina y venta de productos. A la actualidad tiene 3 años de operación y una facturación mayor a S/370 mil.

Su experiencia profesional es en el área comercial, ventas y marketing. En la Tabla 4 se muestra los cargos y en las empresas que se ha desarrollado.

**Tabla 4**

*Experiencia profesional*

CARGO	EMPRESA	PERIODO
Key account manager canal moderno	Fosforera Peruana	2016 - 2018
Jefe de ventas canal moderno	La Calera	2018 - 2019
Gerente comercial	Pet Station	2019 - actual
Jefe de marketing	La Calera	2020
Gerente de ventas zonal	Belcorp	2022

Para desarrollar este trabajo ha puesto en práctica los conocimientos adquiridos tanto en la experiencia laboral, la etapa universitaria y el postgrado. La carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial de la Universidad Agraria La Molina, formó como una profesional con una visión integral con la capacidad de gestionar, liderar, desarrollar y ser una estratega. Además, contribuyó en el desarrollo de las habilidades blandas las cuales son fundamentales en la vida profesional y personal. A continuación, en la Tabla 5 se detallan las competencias y conocimientos adquiridos durante los años de formación que le han permitidos aplicar para desarrollar el trabajo realizado y lograr un buen desempeño profesional.

**Tabla 5**

*Competencias adquiridas en la etapa Universitaria*

<b>Competencias y habilidades adquiridas</b>	<b>Cursos de la carrera</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar oportunidades en el retail para incrementar la venta y participación de la marca.</li> <li>• Liderar al equipo de supervisores y mercaderistas para el cumplimiento de los objetivos de ventas y la correcta exhibición de productos.</li> <li>• Liderar el equipo de abastecimiento, para asegurar stock disponible y evitar quiebres de mercadería en el punto de venta.</li> <li>• Dar capacitaciones y coaching al personal de la fuerza de ventas.</li> <li>• Lograr sinergia con las áreas internas de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en organizaciones</li> <li>• Administración de recursos humanos</li> <li>• Comportamiento y cultura de las organizaciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de mercado y necesidades del consumidor.</li> <li>• Análisis de la competencia, productos sustitutos y complementarios.</li> <li>• Plan de marketing.</li> <li>• Análisis de diagnóstico de la empresa, detectando falencias y oportunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis e investigación de mercado</li> <li>• Dirección estratégica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de reportes de ventas.</li> <li>• Elaboración de presupuesto.</li> <li>• Asignación de precios y descuentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzas</li> <li>• Gestión de proyectos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación eficaz, con la correcta planeación y preparación para conseguir los objetivos.</li> <li>• Negociación con los jefes de categoría y encargados de tiendas de la cadena de supermercados, para definir: surtido, precios, ingreso de nuevos productos, condiciones comerciales y dinámicas promocionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría básica de la negociación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de desarrollar y fortalecer excelentes relaciones comerciales con los clientes.</li> <li>• Proyección de ventas semanal por cliente y producto, sustentando la rentabilidad del negocio.</li> <li>• Gestión de stock en planta.</li> <li>• Velar por el abastecimiento de los puntos de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución Comercial</li> <li>• Gestión de calidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias integrales de ventas y marketing.</li> <li>• Diseño y lanzamiento de nuevos productos.</li> <li>• Planificación de dinámicas promocionales estableciendo la vigencia, descuento, margen, precio sugerido.</li> <li>• Gestión de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Planeamiento estratégico</li> </ul>

### **3.4.3. Beneficio generado a La Calera con la contribución del profesional**

Con la gestión comercial del bachiller quien era responsable de las ventas al principal cliente Supermercados Peruanos, en el año 2019 se lograron los dos objetivos de la gerencia general, que la venta total en soles incrementó en 18% sobre el monto total en soles del año 2018 y logró ser el 19.6% de la venta total al cliente. La venta total ascendió a más de S/43 millones, de los cuales la venta de huevos empacados de la marca La Calera fue por más de S/8 millones.

## **3.5. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA**

### **3.5.1. Alcances**

El presente estudio exploró la relación comercial entre la empresa La Calera y su cliente más importante por nivel de facturación el grupo Supermercados Peruanos teniendo en cuenta únicamente a los formatos de Supermercados Peruanos Plaza Veá y Vivanda, porque eran las tiendas donde se distribuían los productos empacados con la marca La Calera y cuya venta era responsabilidad de la jefe de ventas del canal moderno.

### **3.5.2. Limitaciones**

El periodo de tiempo de recolección de la información comprende 3 años desde enero 2017 a diciembre 2019. Sólo se tiene acceso a la información de ventas de la empresa, no se tiene acceso a la rentabilidad, costo de producción u otros datos no manifestados en el trabajo.

## **3.6. ANÁLISIS SITUACIONAL Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA LA CALERA**

### **3.6.1. La empresa: La Calera**

La Calera es una empresa familiar peruana en mi 1970 por Estuardo Masías Marrou, dedicada a la producción y comercialización de huevos de gallina y codorniz desde hace más de 50 años, es líder en su categoría ya que tiene una participación de mercado de 30% en el Perú considerando los canales tradicional y moderno. Anualmente factura más de s/500 millones y cuenta con más de 6000 trabajadores.

La Calera, tiene la tercera granja de gallinas más grande de Sudamérica y es la mayor productora de huevos en el Perú con más de 6 millones de gallinas ponedoras de las cuales se obtiene más de 300 toneladas de huevo para la venta diaria a supermercados, mercados tradicionales, bodegas, restaurantes y hoteles. Tiene una participación de 30% de mercado a nivel nacional y el 98% en los supermercados. La producción es comercializada directamente en el mercado peruano a través de su flota propia de transporte. Al cierre del año 2018 las ventas consolidadas superaron los S/ 300 millones, mientras que el volumen superó las 77 mil toneladas.

Tiene dos canales de venta, el canal tradicional que se encarga de la venta a distribuidores y mercados de abasto minorista y mayorista y el canal moderno que se encarga de comercializar los huevos marca La Calera todos los supermercados, cash and carry y tiendas por conveniencia y también se les da el servicio de maquila con sus marcas propias (Bells, Tottus, Metro, Wong, etc.). En la Tabla 6 se muestra la participación de venta en kilos y soles del canal moderno y del canal tradicional de La Calera.

**Tabla 6**

*Participación canales de venta moderno y mayorista*

	VENTA		PARTICIPACIÓN	
	Kilogramos (kg)	Soles (S/)	Kg (%)	Soles (%)
<b>Canal Moderno</b>	21 337 551	100 286 489	28	33
<b>Canal Mayorista</b>	56 035 775	203 970 221	72	67
	77 373 326	304 256 710		

El canal moderno, tiene una participación de 28% del volumen total de la producción que asciende a 21 mil toneladas y es el canal más rentable, puesto que es donde se venden la mayor cantidad de productos empacados con un mayor precio y margen, su facturación representa más del 33% de los ingresos que ascienden a más de 100 millones de soles anuales. Se producen y venden los huevos de marca La Calera y también da el servicio de maquila para marcas propias de los supermercados.

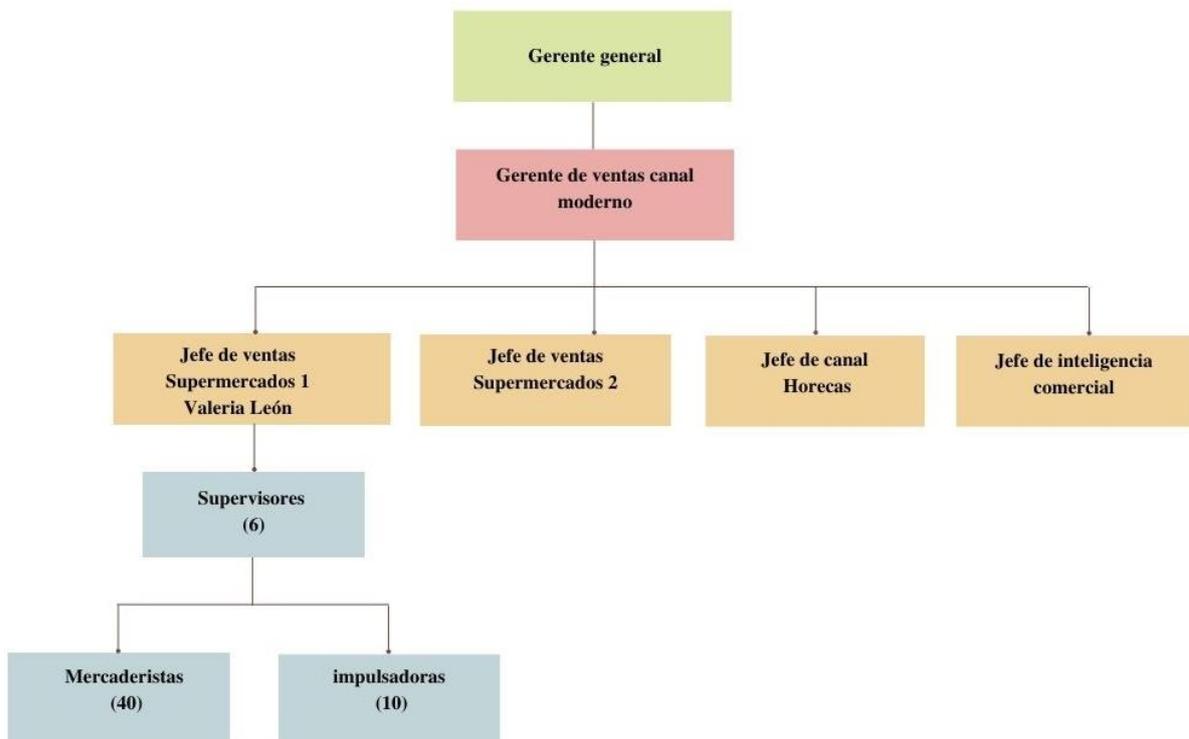
En el 2018 la venta total del canal moderno mayor fue S/ 100,286,489 de los cuales al cliente Supermercados Peruanos se vendieron S/50,143,244 y sólo considerando la venta de Plaza Vea y Vivanda ascendió a S/ 35,100,271.

### 3.6.2. El área de acción

El área de canal moderno está estructurada según organigrama mostrado en la Figura 2. La autora de este trabajo como jefe de ventas de canal moderno reporta directamente al gerente de ventas nacional de canal moderno quien a su vez reporta directamente al gerente general. Como jefe de ventas tuvo a su cargo a 6 supervisores de ventas y 40 mercaderistas como se muestra en la Figura 2 el organigrama de canal moderno.

**Figura 2**

*Organigrama de canal moderno*



### 3.6.3. Identificación de problemas

#### 3.6.3.1. Análisis externo

##### 3.6.3.1.1. Caída de precio de huevo

El precio de huevo tiene comportamiento volátil afectado principalmente por la producción excedentaria con respecto al consumo. En el año 2018 el subsector pecuario tuvo un incremento significativo de 5.4% respecto del año anterior y este resultado se debió

principalmente a la mayor producción de pollo que incrementó en 8.0%, huevo de gallina 8.9%, leche cruda de vaca 2.6%, y vacuno 0.9% (SIEA, 2019). Desde inicios del año 2018 el precio del kilo de huevo cayó en el mercado, entre julio a diciembre del 2018 el costo promedio de un kilo de huevo fue S/4.05 teniendo una variación negativa de 0.86 centavos de sol con respecto al año 2017.

#### **3.6.3.1.2. Ingreso de nueva competencia**

En el año 2018 también ingresó por primera vez a competir en el punto de venta, la nueva marca de huevos de nombre “Gallinas Libres” que tiene un único producto que son los huevos de corral. La competencia fue agresiva durante el año 2018 ya que en las diez tiendas principales por el monto más alto de facturación asignó a impulsadoras de ventas permanentes además de los mercaderistas.

#### **3.6.3.2. Análisis interno**

Se encontraron 4 problemas principales:

##### **a. Conflicto en la relación comercial de La Calera y el cliente Supermercados Peruanos**

El gerente comercial de La Calera no tenía una buena relación con el gerente de compras y jefe de compras del área de frescos, porque habían tenido conflictos los años anteriores principalmente originados porque reclamaban que el equipo de La Calera tenía mayores concesiones con la competencia Cencosud como mayores descuentos, productos exclusivos y mayor presencia de mercaderistas e impulsadores.

Además, no se tenía el contacto de otros agentes decisores e importantes en la operación que son los gerentes y jefes del área de frescos de las tiendas, de ellos no se sabían los nombres, teléfonos ni había habido un acercamiento por parte del equipo de mando medio y alto de La Calera, únicamente los supervisores de campo y mercaderistas eran quienes tenían comunicación.

#### **b. Falta de capacitación y supervisión de la fuerza de ventas**

La fuerza de ventas asignada a la cadena de Supermercados Peruanos estaba integrada por 1 jefe de ventas, 6 supervisores y 40 mercaderistas que veían todas las tiendas del Perú de Plaza Vea y Vivanda.

Se observó que faltaba capacitar y entrenar a los mercaderistas, muchos de ellos ya no recordaban el beneficio o las diferencias entre las variedades de huevos, si bien al ingresar a trabajar se les brindaba la capacitación por el área de calidad no se habían hecho reforzamientos. Además, no se tenía establecido un protocolo de ruta de trabajo que consiste en vigilar el surtido y stock óptimo de productos, precios vigentes, señalar promociones vigentes con el precio y el material publicitario, cumplir el planograma de exhibición y mantener la limpieza.

#### **c. Ausencia de técnicas de venta y marketing**

El consumo de huevo es estacional, generalmente es sesgado a los desayunos y loncheras de los niños; por ello el pico de ventas se genera en época escolar de marzo a noviembre. Y cuando cae la demanda, dado el excedente de producción se genera la caída de precio en el mercado lo cual representa una cuantiosa pérdida económica para la empresa. Faltaba desarrollar estrategias de marketing y trade para aumentar el consumo de huevo especialmente en las fechas donde por proyecciones anuales la venta caía. Así, también, no hay una diferenciación de valor percibida por el consumidor entre los productos marca La Calera y la maquila. El huevo es considerado prácticamente un commodity y faltaban acciones de publicidad para que el consumidor se informe acerca de las variedades del huevo y sus beneficios.

#### **d. Áreas internas no desarrollaban trabajo colaborativo**

Las áreas involucradas en la cadena de suministro eran principalmente: ventas, marketing, producción, calidad y logística.

En el caso de ventas, la responsable era quien suscribe en el cargo de jefe de ventas y el principal error es que inicialmente no se daba una buena proyección de la venta semanal y cuando se planificaban actividades con marketing no se anticipaban con el tiempo suficiente

al área de producción para su programación.

En el caso de marketing, la responsable era la encargada del área y no se desarrollaban estrategias y acciones para incrementar la venta.

En el caso de calidad, el responsable era el jefe de calidad y existían reclamos porque en ocasiones no se cumplía con los estándares de la ficha técnica del cliente y se superaba los niveles aceptados en manchas (grado 2 máx. 2% y grado 3 máx. 0.3%), quiñados (máx. 1%) y rotura (máx. 0.3%).

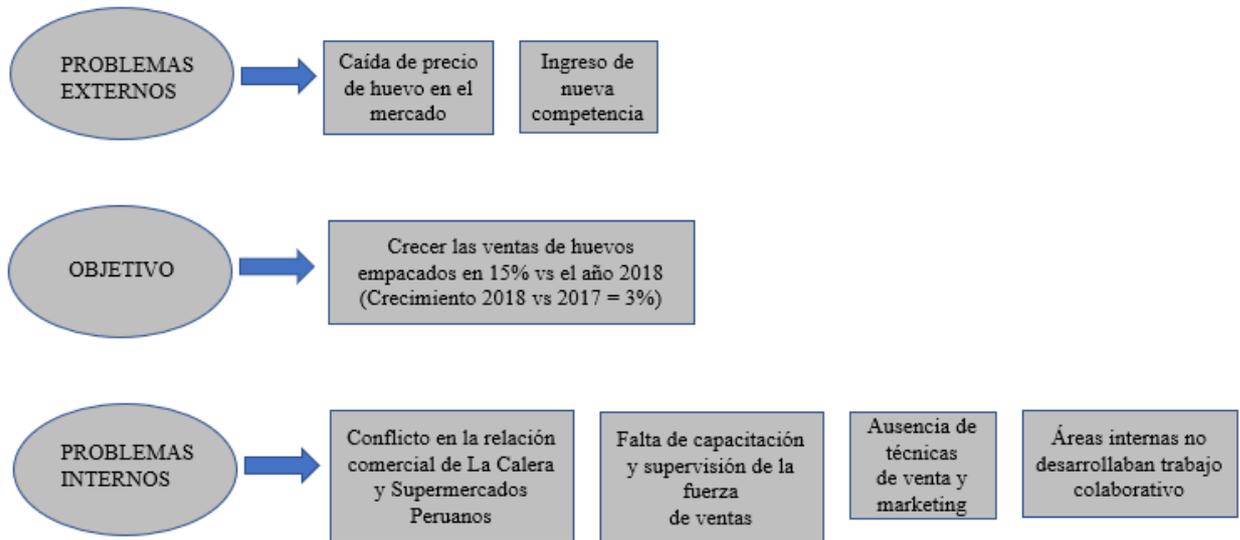
En el caso de producción, el responsable era la gerencia de producción y no había estipulado los tiempos y volúmenes incrementales que podían tener ventas y marketing para llevar a cabo acciones especiales como insertos dentro de los empaques, cambios de etiqueta, etc.

En el caso de logística, el responsable era el jefe de logística y el principal problema era que no se cumplía con las ventanas horarias asignadas para descargar la mercadería principalmente porque los carros salían de planta con retraso por problemas de personal de transporte. Otra falla era el canal de comunicación, se solicitaba que cuando hubiera contratiempos se comunicara a la jefe de ventas para gestionar facilidades, pero los encargados del área de logística no cumplían con lo acordado y si estaban tarde para llegar a la tienda tomaban la decisión de no ir e incumplían con el cliente.

En la Figura 3 se ilustran los problemas internos, externos y el problema objetivo.

**Figura 3**

*Problemas de la situación inicial*



### 3.7. METODOLOGÍA

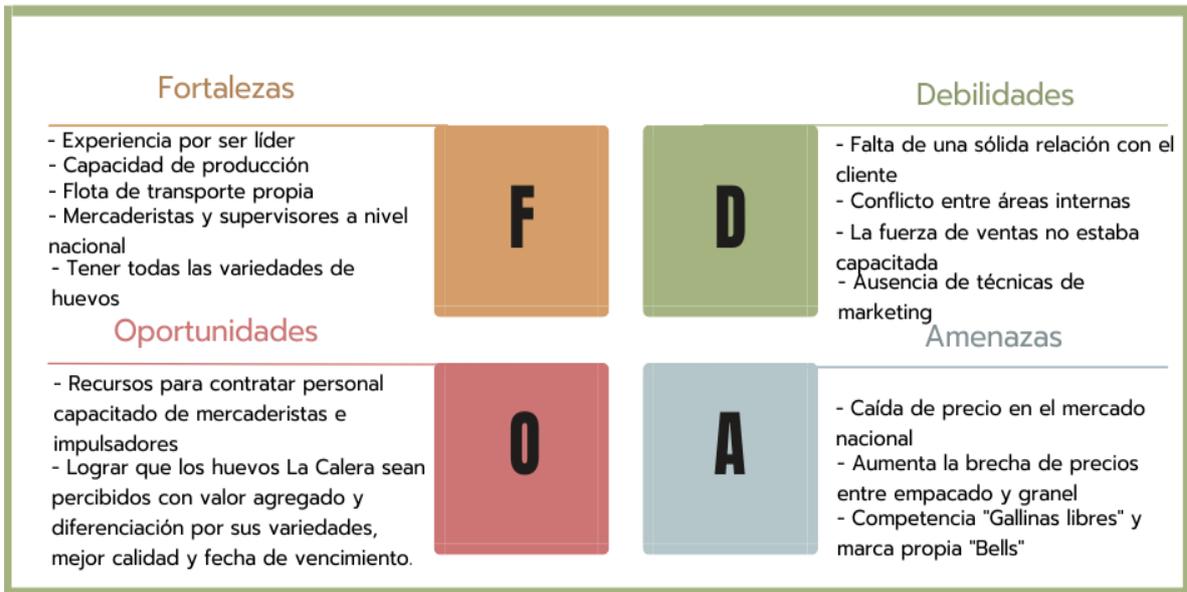
#### 3.7.1. Herramientas de análisis

La sustentante como jefe de ventas realizó un FODA que es una herramienta de análisis, para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Ponce, 2006).

En la Figura 4 se muestra el análisis FODA realizado por la bachiller.

**Figura 4**

*Análisis FODA*



### 3.7.2. Metodología aplicada: SMART

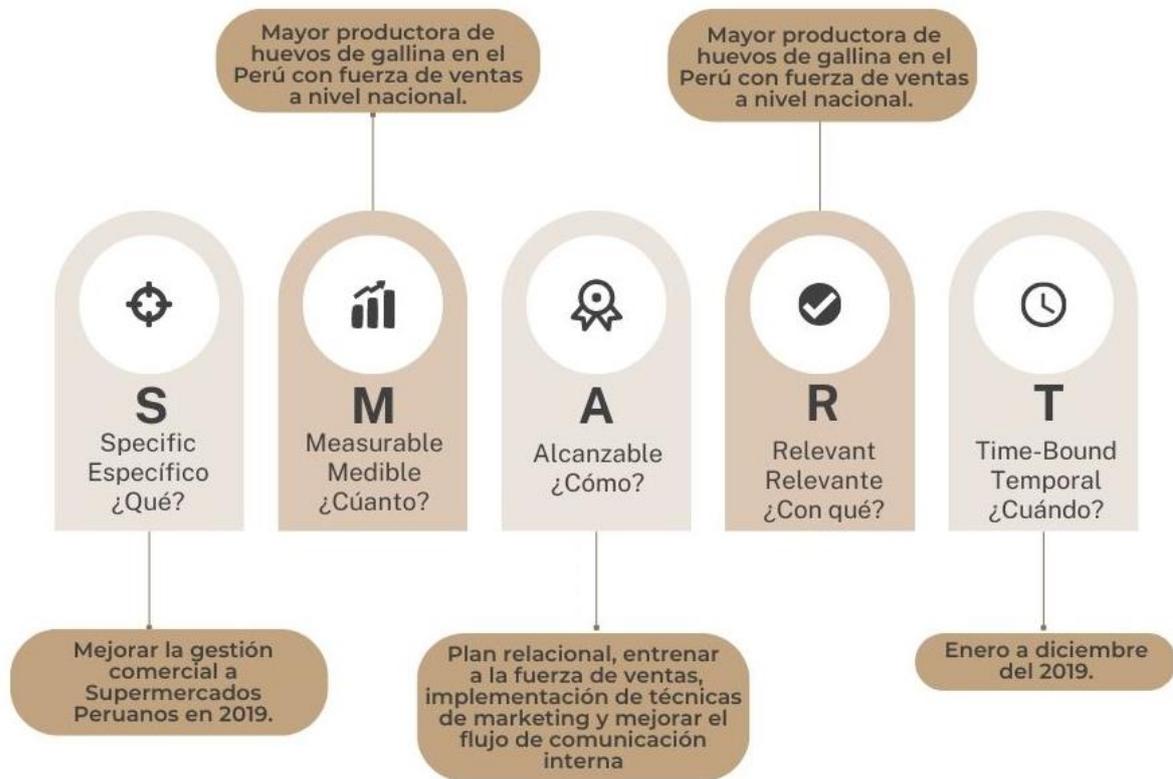
La bachiller en octubre 2018, después de analizar los factores internos y externos y teniendo presente las metas comerciales para el 2019, estableció los objetivos SMART como se muestra en la Figura 5. Donde se estableció lo siguiente:

- **Específico:** El objetivo es lograr mejorar la gestión comercial al cliente Supermercados Peruanos en el año 2019, en medio de un contexto complicado externo como es la caída del precio de huevo en el mercado nacional y el ingreso de una nueva competencia.
- **Medible:** el objetivo indicado por gerencial comercial fue incrementar las ventas (en soles) en 15% y que de esta misma la participación de la marca La Calera sea el 20% (ya que también la venta incluye la maquila Bells).
- **Alcanzable:** Para lograr el objetivo se debe establecer un plan relacional con el cliente, entrenar a la fuerza de ventas, aplicar técnicas de ventas y marketing y dirigir cambios dentro de la organización para que las áreas internas que participan en la cadena de suministro logren sinergia.
- **Relevante:** Es importante el objetivo establecido para lograr consumir la producción diaria de huevo de gallina y con ello lograr mayores ingresos y mayor rentabilidad.
- **Temporal:** Se mostrará el resultado de ventas obtenidas durante todo el periodo de

ejecución de enero a diciembre del 2019.

**Figura 5**

*Objetivos SMART*



### 3.7.3. Modelo de gestión de ventas

La profesional involucrada diseñó el modelo de gestión de ventas como guía a seguir para lograr los objetivos SMART. Este modelo fue creado en octubre y noviembre del 2018 y ejecutado a lo largo de todo el año 2019.

En la Figura 6 se muestra el modelo de gestión y sus 6 componentes.

**Figura 6**

*Modelo de Gestión de ventas*



En el modelo de gestión se detallan 6 componentes, de los cuales el primero que son los “objetivos” ya fueron detallados en el capítulo de objetivos y el último componente “supervisión y medición de resultados” se detallará en el capítulo de resultados.

En esta parte del capítulo se describirán las estrategias, tácticas y/o procesos que se emplearon para resolver los problemas internos y externos encontrados referente al cliente, equipo de ventas, marketing y relación con las áreas internas.

### 3.7.3.1. Método de trabajo en base al modelo de gestión de ventas: estrategias de solución para problemas internos

La profesional planificó el método de trabajo que se debía seguir de forma ordenada para alcanzar el objetivo en base al modelo diseñado de gestión de ventas. Comienza a realizarse en septiembre del 2018 cuando contratan a la bachiller como jefe de ventas y le plantean el objetivo. La profesional planificó la serie de pasos que debía seguir para cumplir el objetivo, el cual empieza con el análisis FODA en septiembre 2018 y culmina con la medición de resultados en diciembre 2019. En la tabla 7 se ilustra la totalidad de componentes y en los meses que se desarrollaron.

**Tabla 7**

*Planificación y realización de la intervención del profesional*

PLANIFICACIÓN Y REALIZACIÓN DEL MÉTODO DE TRABAJO																
COMPONENTES	2018				2019											
	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
• Análisis interno y externo - FODA	✓															
• Planificación con la metodología SMART		✓														
• Modelo de gestión de ventas		✓	✓													
• Método de trabajo: diseño de estrategias de solución para problemas internos				✓	✓											
• Estrategia de ventas para el cliente: Key account management					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Estrategia de desarrollo de personal: Capacitación, entrenamiento y supervisión					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Estrategia de marketing: marketing mix y push and pull					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Estrategia de trabajo colaborativo con las áreas internas					✓	✓	✓	✓								
• Medición de resultados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

**a. Estrategia de ventas para el cliente clave Supermercados Peruanos: Key account management**

La estrategia fue lograr una relación comercial sólida con el cliente y los agentes decisores aplicando la técnica de “Key account management” tratando al cliente como una cuenta clave, estableciendo un plan relacional con los agentes influyentes y decisores en la operación y mejorando la relación comercial bajo la técnica de negociación ganar – ganar. Para ello, como jefe de ventas se realizó un “Key Account Plan” diseñado en la Figura 7, el cual debía integrar la estrategia del cliente Supermercados Peruanos con el plan comercial de La Calera.

Se desarrolló el plan específico para esta cadena y para ello debió conocer la historia, necesidades, visión, misión, estrategias del cliente e integrarlos con los objetivos, estrategia y plan comercial de La Calera. Al implementar el plan se asegurará que la relación de estos clientes y la empresa sea saludable y sustentable en el tiempo para dar mayor apertura a seguir creciendo en la categoría y a frenar el crecimiento de la competencia.

**Figura 7**

*Key account plan*



El plan específico o Key account plan, comprendió de cuatro etapas ya que no sólo se trata de lograr el ingreso sino de mantener esta relación comercial. Para solucionar el problema de la mala relación con el cliente, se centró únicamente en las dos primeras etapas.

## ETAPA I: Estrategia para la cuenta clave.

Para ello primero debe conocer y analizar al cliente clave Supermercados Peruanos:

- **Misión:** Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad a los mejores precios, a través de formatos de retail eficientes, que les permitan mejorar su vida.
- **Visión:** Ser la primera opción de compra para todos los peruanos.
- **Competencia:** Cencosud (Wong y Metro), Tottus, Makro.
- **Estrategia:** Posicionamiento de precios competitivos en Plaza Veá. Estrategia de diferenciación con productos selectos en Vivanda.
- **Plan comercial:** Estar cada vez más cerca de los hogares peruanos, con más de 100 tiendas a nivel nacional y seguirá creciendo a ritmo del país
- **Realidad:** Supermercados Peruanos es una empresa dueña de varias cadenas de supermercados Plaza Veá, Vivanda, Mass y Economax, minoristas y mayorista de productos alimenticios y no alimenticios. En el año 2007 comenzó su expansión por el Perú abriendo su primera tienda de Plaza Veá en provincia. De los formatos de minoristas tiene 100 tienda de Plaza Veá y 8 tiendas de Vivanda en todo el Perú. El compromiso de Plaza Veá es ser la primera opción de compra de los peruanos al ofrecer los precios más bajos y llevar a los hogares productos de calidad y modernidad. Mientras que el compromiso de Vivanda es ofrecer a los clientes una experiencia de compra exclusiva y gratificante, productos selectos con especial enfoque en frescos. Busca hacer de la compra un momento de disfrute dando una excelente atención al cliente.

## ETAPA II: Plan relacional

Primero se determinó quienes eran los agentes claves del negocio por parte del cliente ya que intervenían muchas personas en la operación, algunas que trabajaban desde la oficina principal y otros desde las tiendas.

- Gerente de compra: con él se negociaban los acuerdos comerciales del contrato y se coordinaban las acciones promocionales. Junto con el gerente de compras y jefe de compras se analizaban los resultados de ventas por formato y se veían las mejoras por hacer de parte de ambas empresas para aumentar las ventas y corregir fallas que pudiera haber en la operación. Las reuniones en las que participaban eran trimestrales en la oficina principal ubicada en San Borja y donde además del gerente de compras, se encontraban el jefe de compras y por parte de La Calera los asistentes eran gerente

comercial y jefe de ventas.

- Jefe de compras: con él se coordinaban los precios de venta del listado de productos, se coordinaban las promociones que generalmente eran propuestas por el frente de La Calera pero a solicitud del cliente también se realizaban y en oportunidades se creaban en conjunto, aprobaba las actividades de marketing en tiendas como degustaciones e impulso. También era con quien se veía el ingreso de nuevos productos, cambios de empaques, insertos etc. Se incrementaron las participaciones en campañas organizadas por el cliente como por ejemplo campaña de vuelta al colegio, en el día de la madre, fiestas patrias, aniversarios, navidad y se veló porque la inversión tenga retorno, se tenía que asegurar un incremento de compra que podía ser de 10% a 20% más que la compra regular y la concesión de exhibiciones adicionales en las principales tiendas pudiendo tener una mayor participación en góndolas, ruma de jabas o cabeceras de tienda.

En conjunto con el jefe de compras y su gerente se analizaron los indicadores de ventas y devoluciones y se hizo un plan de optimización de surtido. Ya que las tiendas están agrupadas por clúster según mismo nivel socio-económico, habían tiendas que al no estar considerabas en el clúster “A” no se vendían algunos productos pero a solicitud de la jefe de ventas se pusieron a prueba y al ser favorables las ventas lo pudieron ampliar y lograr codificar; mientras que también se logró retirar códigos de tiendas del clúster “C” y “D” ya que algunos productos de tickets más elevado tenían muy baja rotación y por ende alto índices de devolución ya que la venta es por concesión es decir lo que no se vende lo devuelven al proveedor. La comunicación era muy fluida entre ambas jefaturas de proveedor y cliente, por teléfono se coordinaba al menos dos a tres veces por semana y participaban en las reuniones trimestrales con gerencia.

- Jefe de área de abastecimiento y analista de abastecimiento: Cabe resaltar que la compra de mercadería semanal es mediante un sistema de reposición automática del stock que compra la misma cantidad que se vendió. Sin embargo, con el jefe de abastecimiento y su analista son con quienes antes de hacer actividades de marketing y/o promociones se coordinaban junto también con el jefe de compras, ya que se solicitaba el refuerzo de compra de mercadería según la proyección de ventas estimada. También se solicitaba que los mercaderistas realicen inventarios trimestrales en las tiendas para evidenciar cualquier desajuste del stock físico con el

virtual y se ser el caso que se encontraban tiendas con stock ficticio se gestionaba el ajuste de stock para que funcione bien el sistema de compra automático.

El sistema de descarga de órdenes de compra, se hacía a través del sistema informático “Genesis” que era exclusivo de La Calera, las órdenes de compra migraban y eran descargadas por el área de abastecimiento de La Calera para su inmediata atención.

- Gerente de tiendas y encargados del área de frescos: con ellos se gestionaban los espacios en las tiendas, exhibiciones adicionales, cabeceras, ingreso de nuevos muebles, etc. En la mayoría de oportunidades se negociaban las exhibiciones a cambio de que el mercaderista esté más horas en la tienda. Cuando se coordinaban acciones en tienda como impulso o degustación con el jefe de compras también se planificaba con los gerentes de tiendas o encargados del área para que asignen lugar de las exhibiciones adicionales, horario de entrega y apoyo con personal de almacén para recepcionar mayor carga de mercadería. En las visitas a tiendas realizadas por la jefe de ventas se conversaba con los gerentes de tiendas y encargados para ver el desempeño del mercaderista y determinar las mejoras que podían hacer como proveedores para realizar un mejor servicio al cliente.

En síntesis, en la Tabla 8 se muestran las personas por parte del cliente que intervienen en la operación.

**Tabla 8**

*Roles del cliente*

<b>CARGO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RELACIÓN</b>
Gerente de compras	agente decisorio	largo plazo
Jefe de compras	agente decisorio	largo plazo
Jefe de abastecimiento	agente decisorio	largo plazo
Analista de compras	influyente	corto plazo
Gerente de tienda	agente decisorio	largo plazo
Encargado de área de frescos	influyente	corto plazo

La jefe de ventas tuvo que identificar quienes cumplían con los roles de agente decisorio e influyente; así realmente el tiempo y esfuerzo que se invertía era valioso para crear, fortalecer y mantener las relaciones a largo plazo.

**b. Estrategia de desarrollo de personal: capacitación, entrenamiento y supervisión a la fuerza de ventas**

La gerencia comercial estableció la estrategia defensiva, La Calera como líder del mercado va a proteger la cuota de mercado y desarrollar la lealtad del cliente ante el ingreso de nueva competencia de la marca “Gallinas libres” a las tiendas de Plaza Vea y Vivanda. Con este fin, se desarrolló a la fuerza de ventas conformada por supervisores, mercaderistas e impulsores para asegurar que estén capacitados, entrenados y que logren un trabajo efectivo en el punto de venta con la correcta exhibición, rotación de mercadería, cumplimiento de las metas de venta y educar a los consumidores.

**Capacitación:** La jefe de ventas se reunía con el equipo de supervisores (6), mercaderistas (40) e impulsores (10) una vez al mes en un encuentro de gestión. En la tabla 9 se muestra el cronograma de las reuniones que se realizaban el primer miércoles después del cierre de mes, en la oficina de la Calera ubicada en Chorrillos y veían el resultado de las ventas mensuales de cada tienda, se indicaban las acciones de apoyo que se tenían programadas promociones, impulso, degustaciones y se fomentaba un ambiente de retroalimentación, resolución de problemas y propuesta de mejora. La jefe de ventas brindaba la capacitación para la fuerza de ventas cuyos temas principales eran sobre productos, resultados de ventas, promociones y acciones de marketing, funciones, técnicas efectivas de ventas y se realizaban dinámica de grupo como juego de roles (roleplay).

**Tabla 9**

*Cronograma de capacitaciones a la fuerza de venta*

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES MENSUAL 2019												
TEMAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
roductos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ventas mensuales por tienda	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Promociones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estrategias de marketing	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión estratégica en el punto de venta (funciones)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Técnicas de ventas efectiva (coaching)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Excelencia en servicio al cliente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

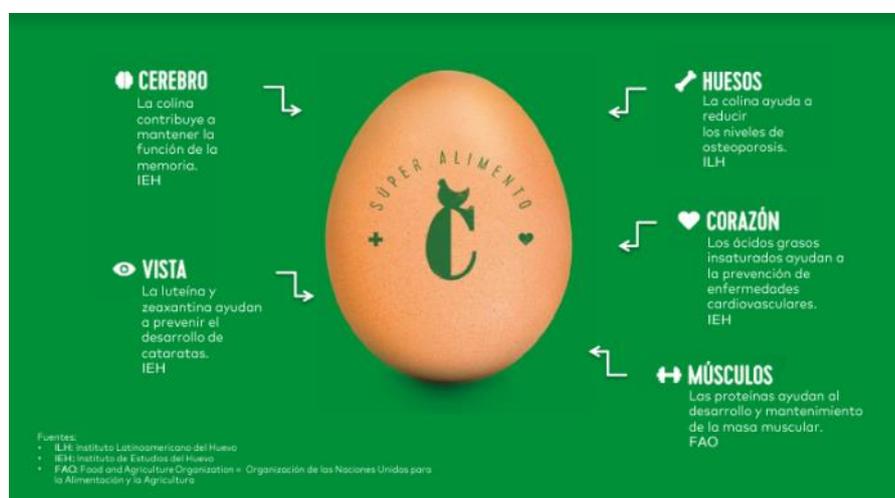
CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES MENSUAL 2019												
TEMAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Manejo de quejas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Role play de lo aprendido	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

### Material de capacitación:

Desde la figura 8 a la 16 se muestra el contenido de las capacitaciones sobre el producto.

**Figura 8**

*Beneficios de consumir huevo*



**Figura 9**

*Tipos de crianza*



**Figura 10**

*Certificado de bienestar animal*

**CERTIFICADO - 2014**

Certificadora de Estados Unidos que nos visita con frecuencia para verificar:

- Crianza de libre jaula.
- Área de m<sup>2</sup> por gallinas.
- Número de nidos.
- Espacio para perchar.
- Área de comedores y bebederos.
- Espacio para baño de arena.



**LA CALERA**  
LOS HUEVOS DEL PERU

**Figura 11**

*Sellado en los huevos*

**NUESTRO SELLO**

**Nuestros beneficios:**

- Somos los primeros productores de huevos a nivel nacional. Contamos con más de 50 años de trayectoria.
- Son fuentes de proteínas, vitaminas y minerales.
- Contamos con autorización sanitaria: 000025-MINAGRI-SENASA-LIMA CALLAO.
- Nuestro productos llevan impresas las fechas de vencimiento.
- El isotipo y sello impresos nos distinguen y garantizan la calidad en todos nuestros productos.



Isotipo que garantiza la calidad y procedencia del huevo

Nº del lote de origen del huevo

Abreviatura de la fecha de vencimiento: Día y Mes

**LA CALERA**  
LOS HUEVOS DEL PERU

## Figura 12

### Huevos de gallina de corral x 30 und

**NUESTROS PRODUCTOS**



**HUEVOS DE GALLINA DE CORRAL**  
**Presentación: Pet x 30 und.**

- Yema de color más intenso.
- Gallinas criadas libres de jaula. (Tiene el sello de Certificación de Bienestar Animal).
- Fuente de proteínas, vitaminas y minerales.
- Código de trazabilidad (permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria del huevo).
- Empaque seguro y resistente. Fácil de almacenar y apilar.

Desde el 2014, somos los primeros en contar con esta certificación que avala la crianza natural de nuestras gallinas y que cumplimos todas las exigencias para el bienestar animal.



**LA CALERA**  
LOS HUEVOS DEL PERÚ

## Figura 13

### Huevos blancos x 15 und

**NUESTROS PRODUCTOS**



**HUEVOS BLANCOS CLÁSICOS**  
**Presentación: Pulpa x 15 und.**

- Fuente de proteínas, vitaminas y minerales.
- Código de trazabilidad (permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria del huevo).
- Empaque ecológico, seguro y resistente. Fácil de almacenar y apilar.



**HUEVOS PARDOS CLÁSICOS**  
**Presentación: Pulpa x 8 und. / 15 und.**

- Fuente de proteínas, vitaminas y minerales.
- Código de trazabilidad (permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria del huevo).
- Empaque ecológico, seguro y resistente. Fácil de almacenar y apilar.

**LA CALERA**  
LOS HUEVOS DEL PERÚ

## Figura 14

Huevos de gallina de corral x 12 und

**NUESTROS PRODUCTOS**



**HUEVOS DE GALLINA DE CORRAL**  
**Presentación: Pet x 12 unid.**

- Yema de color más intenso.
- Gallinas criadas libres de jaula. (Tiene el sello de Certificación de Bienestar Animal).
- Fuente de proteínas, vitaminas y minerales.
- Código de trazabilidad (permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria del huevo).
- Empaque seguro y resistente. Fácil de almacenar y apilar.

• Desde el 2014, somos los primeros en contar con esta certificación que avala la crianza natural de nuestras gallinas y que cumplimos todas las exigencias para el bienestar animal.



**LA CALERA**  
LOS HUEVOS DEL PERÚ

## Figura 15

Huevos de gallina jumbo x 15 und y super jumbo x 10und

**NUESTROS PRODUCTOS**



**HUEVOS PARDOS JUMBO**  
**Presentación: Pet x 15 unid.**

- 10 % más grandes. Fuente de Omega 3.
- Fuente de proteínas, vitaminas y minerales.
- Código de trazabilidad (permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria del huevo).
- Empaque seguro y resistente. Fácil de almacenar y apilar.



**HUEVOS PARDOS SÚPER JUMBO**  
**Presentación: Pulpa x 10 unid**

- 20 % más grandes. Fuente de Omega 3.
- Fuente de proteínas, vitaminas y minerales.
- Código de trazabilidad (permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria del huevo).
- Empaque seguro y resistente. Fácil de almacenar y apilar.

**LA CALERA**  
LOS HUEVOS DEL PERÚ

## Figura 16

*Huevos de gallina pardos clásicos x 30und y huevos de codorniz x 18und*



## Entrenamiento

La jefe de ventas planifica su ruta mensual para abarcar las tiendas de mayor facturación, potencial de crecimiento y/o donde ocurrían incidencias. Las salidas a campo eran de 2 a 3 veces por semana los días entre los martes, jueves y viernes. En las visitas se entrenaba a los supervisores, mercaderistas e impulsores, se aseguraba el cumplimiento de sus funciones y se modelaba dando la retroalimentación al personal. En las figuras 17 y 18 se muestran imágenes de visitas a tienda donde se realizó el entrenamiento a la fuerza de ventas.

En el caso de provincia, la jefe de ventas establecía un cronograma de viajes cada dos meses al norte, centro y Sur para supervisar al equipo de ventas y cumplir también presencialmente con las funciones de capacitación y entrenamiento. Además, esos viajes eran importantes para relacionarse con los gerentes de tiendas y encargados y así mantener la relación comercial cercana ya que también en las ciudades de la Selva donde Plaza Vea tiene tiendas no se contaba con mercaderista ni supervisor, se manejaba todo con personal interno del cliente.

**Figura 17**

*Entrenamiento a la fuerza de ventas en el punto de venta*



**Figura 18**

*Entrenamiento a la fuerza de ventas en el punto de venta (2)*



### **Supervisión**

Los supervisores de venta reportaban a la jefe de ventas, estaban asignados en Lima según cono norte, sur, este y centro urbano. En provincia se asignó una supervisora para el Norte y otra supervisora para Centro y Sur. En la Tabla 10 se muestra la relación de los supervisores y la cantidad de tiendas asignadas.

**Tabla 10***Relación de tiendas por supervisor*

<b>Supervisores</b>	<b>Tiendas asignadas</b>
Supervisor Lima Norte	20
Supervisor Lima Este	16
Supervisor Lima Sur	12
Supervisor Lima Centro Urbano	17
Supervisor Provincia Norte	20
Supervisor Provincia Sur	12
<b>Total</b>	<b>97</b>

Los 40 mercaderistas estaban distribuidos en todo el Perú según la necesidad, sólo la tienda de Plaza Vea Caminos del Inca por el alto nivel de facturación mayor a S/100,000 mensual tenía mercaderista permanente, el resto de tienda compartía mercaderista, pudiendo estar asignado un mercaderista para dos o tres tiendas según monto de facturación y/o distancia. En la Tabla 11 se detalla la cantidad de mercaderistas por ciudad, teniendo la mayor concentración la ciudad de Lima que tiene 73 tiendas entre Plaza Vea y Vivanda.

**Tabla 11***Relación de mercaderistas por ciudad*

<b>Localidad</b>	<b>Cantidad de mercaderistas</b>
Lima	29
Tumbes	1
Piura	2
Chimbote	1
Lambayeque	1
La Libertad	1
Ica	1
Cajamarca, Junín, Huánuco	1
Cusco	1
Arequipa	1
Moquegua, Puno, Tacna	1
<b>Total</b>	<b>40</b>

El equipo de 10 impulsadoras rotaba en las tiendas de mayor venta de Plaza Vea y Vivanda en Lima. Se coordinaba con el jefe de compras y gerentes de las tiendas antes del inicio de cada mes que iba a haber impulsadora de la marca para que se genere incremento de compra

de mercadería y otorgue exhibición pues con el trabajo de la impulsadora se generaba mayor venta. Las impulsadoras se desplazaban según la necesidad que por lo general podía ser porque la competencia tenía impulso en una tienda, porque el producto no estaba rotando o porque se identificaba oportunidad de crecimiento en dicha tienda.

Cumpliendo la función de supervisión y control, la jefe de ventas se reunía con los seis supervisores que veían la cuenta en comité semanal todos los días lunes en la oficina de La Calera ubicada en Chorrillos, los dos supervisores que veían provincia se conectaban de forma virtual, y se mostraba el resultado de ventas semanal comparado con la semana anterior y año anterior para ver la variación y evaluar si se está cumpliendo con las metas establecidas. Así también ese espacio era importante para evaluar las estrategias y acciones que se iban ejecutar para el crecimiento de las ventas, ubicar las tiendas con mayor potencial de crecimiento, crear los planes de mejora y resolver los problemas que habían podido detectar en la operación diaria de la fuerza de ventas.

En la Figura 19 se muestra a la jefe de ventas cumpliendo la función de supervisión a la fuerza de ventas

**Figura 19**

*Supervisión a la fuerza de ventas*



### **c. Estrategia de marketing: Marketing mix y push and pull**

Se detalla la estrategia para vender al cliente Supermercados Peruanos considerando la herramienta del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) que agrupa todas las acciones de marketing diseñadas y ejecutadas para asegurar el éxito de ventas del producto:

- **Producto:** Ofrecer huevos selectos de todas las variedades y que cumplen estándares de calidad elevados en insumo y empaque.
- **Precio:** brindarles un costo preferencial y el precio de venta sugerido al público bajo lo cual le permita tener un margen mínimo de 12%.

**Tabla 12**

*Productos empacados La Calera*

Producto	Unidades	Característica	Imagen	Precio de venta
Pardos	15	Tradicionales		S/ 7.30
	30			S/ 13.60
Jumbo	15	Huevos 10% más grandes que los tradicionales.		S/ 8.30
Super jumbo	10	Huevos 20% más grandes que los tradicionales.		S/ 8.30
Corral	12	De gallinas libres de jaula. Más naturales, tienen yema naranja.		S/ 8.90
	30			S/ 13.60
Blancos	15	Huevos ideales para repostería.		S/ 7.20
Codorniz	18	Huevos ideales para loncheras		S/ 4.80

- **Plaza (Distribución):** Disponibilidad de darles atención directa con flota de transporte propia a todas las tiendas de Lima y Provincia, ante alguna urgencia

presentada por quiebre de stock se podía atender hasta con un día de anticipación.

En la Tabla 13 se muestra la relación de tiendas de Plaza Vea y Vivanda en todo el Perú

**Tabla 13**

*Tiendas de Plaza Vea y Vivanda*

Formato	Ciudad	Cantidad	Tiendas
PLAZA VEA	Chimbote	2	Chimbote, Nuevo Chimbote
	Arequipa	2	Arequipa, El Ejercito
	Cajamarca	2	Cajamarca y Jaén
	Cusco	2	Cusco, Cusco San Jerónimo
	Huánuco	1	Huánuco
	Ica	3	Chincha, Ica, Pisco
	Junín	2	Huancayo, Tambo
	La Libertad	5	Chacarero, Trujillo, Centro Trujillo, Mansiche, Valcárcel
	Lambayeque	2	Chiclayo, Chiclayo Mall
	Lima	65	Miraflores, Super Kio, Lurín, Guardia civil, Bolichera, Acho, Cine Rímac, Universitaria, El Salvador, Jirón de la Unión, Huacho, Chosica, Ceres, Puente Piedra, Centro Cívico, Izaguirre, Valle Hermoso, Zárate, Mercaderes, Dasso, Corpac, Ayacucho, Alameda Sur, Santa Clara, San Juan de Lurigancho, San Jorge, Salamanca, Los Olivos, La Molina, Pro, Comas, Colonial, Caminos del Inca, El Cortijo, Jockey, Higuiereta, Primavera, Callao, Ate, Risso, San Borja, Villa Marina, Chorrillos, Iglesias, Huaral, Brasil, La Victoria, Express Bolognesi, Express Santa Cruz, La Paz, Breña, Rímac, Magdalena, La Perla, Barranca, Salaverry, Ventanilla, Próceres, Alfonso Ugarte, San Isidro, México, Chacacayo, Magnolias, Curva VMT, Mega Plaza, Sucre
	Moquegua	1	Moquegua
	Piura	7	Piura, Multiplaza, Sullana, Talara, Sullana Mall, Paita, Talara
	Puno	2	Puno, Juliaca
	San Martín	1	Tarapoto
	Tacna	1	Tacna
	Tumbes	1	Tumbes
	Ucayali	1	Pucallpa
Ilo	1	Ilo	
VIVANDA	Lima	8	Asia, Javier Prado, Pardo, Monterrico, Benavides, 2 de mayo, Pezet, Libertadores

- **Promoción:** Óptimo cumplimiento de las funciones transaccionales (compras / ventas) y de promoción (push and pull).

La estrategia de marketing tuvo foco en implementar acciones de trade marketing para lograr incrementar la rotación del producto, impulsar las ventas, ejecutar promociones, incentivar la demanda del producto y transformar los puntos de exhibición haciéndolos más atractivos para los consumidores.

Como parte de las estrategias de push se otorgan descuentos al cliente Supermercados Peruanos negociando que incrementen su volumen de compra para poder desarrollar promociones de descuento de precio o la que en la mayoría de veces se realizaba eran las promociones de venta cruzada (cross – selling) con productos de categorías complementarias que comparten el momento de consumo, así ambas empresas participantes y el cliente daban un descuento para lograr un mejor precio para el consumidor pero no se le quitaba valor al producto. Se buscaron alianzas con empresas de consumo masivo siendo las más recurrentes con las marcas Gloria, Nestlé y embutidos Sigma.

Así también dentro de las estrategias de push se asignó impulsadoras en las principales tiendas según monto de venta, ellas ofrecían los productos y se realizaron otras actividades de trade marketing para impulsar las ventas e incentivar la demanda del producto como degustaciones de huevos de corral cocido y de postres a base de huevos, eran realizadas por las impulsadoras y en ocasiones se contrataban a chef para realizar eventos en las tiendas. Se aprovechaba en repartir volantes informativos con las variedades de los huevos y beneficios y dinámicas de juegos como por ejemplo ruleta de premios por compras, entrega de merchandising, entre otros; buscando innovar en nuevas prácticas diferenciales las cuales generen una experiencia que logre una conexión emocional con el consumidor final.

Las estrategias pull que tienen como objetivo principal crear la demanda y que sea el consumidor quien quiera el producto, como estrategia pull para lograr que la marca La Calera tenga un alto nivel de visibilidad en los puntos de venta se diseñaron en conjunto con el área de marketing nuevos exhibidores cuyos diseños eran más atractivos, se visualizaba mejor la marca, con mayor capacidad de carga y lo cual favorecía a la imagen de La Calera. Estos muebles fueron colocados en las tiendas de mayor nivel de facturación mensual que superaban los s/60,000 y no se pagaba por derecho de ingreso era una negociación especial ya que se aseguraba el incremento de las ventas para el cliente y mayor cantidad de horas del mercaderista apoyando en la rotación. El costo de estos exhibidores era entre s/650 si se

trataba de exhibidores laterales que entraban 170 paquetes de presentación de 15 und y las mesas que eran de madera o metal costaban s/1100 contenía mayor capacidad de carga aproximadamente 420 paquetes de presentación de 15 und.

El equipo de marketing también comenzó en realizar campañas de publicidad por las redes sociales de la Calera en Instagram y Facebook con la colaboración de influencers para generar reconocimiento de marca que influía en posicionar la marca en la mente del consumidor y sean ellos quienes busquen el producto en los puntos de venta. El método pull consiste en orientar todos los esfuerzos en el consumidor final, por ello se hace publicidad para que sea el consumidor quien tenga la necesidad de solicitar el producto en este caso en las tiendas Supermercados peruanos y ellos a su vez aumenten la reposición de mercadería aumentando así las ventas de La Calera.

Desde la figura 20 a la 24 se muestran las actividades de marketing ejecutadas para impulsar las ventas.

### **Figura 20**

#### *Impulsadora en tienda*



**Figura 21**

*Impulsadora en tienda (2)*



**Figura 22**

*Dinámica de marketing: juego de ruleta y regalo de merchandising*



### Figura 23

*Dinámica de marketing: Activación con muñeco “Calerito”*



### Figura 24

*Degustación en tienda*



#### **d. Estrategia de mejora de flujo comunicación entre las áreas internas de la cadena de suministro**

La intención de la jefe de ventas fue coordinar, integrar y comprometer al área de ventas, con las áreas de marketing, producción, calidad y logística para enfocarse en preservar la ventaja competitiva que es la estrategia de diferenciación que consiste en buscar dar al

producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que realmente lo diferencie de la oferta actual (Porter, 2013).

### Figura 25

*Trabajo colaborativo entre áreas internas*



La ventaja competitiva de La Calera es tener un producto con diferenciación en insumo y empaque, ya que es la única empresa de huevo del Perú que produce toda la variedad de huevos (pardos, blancos, jumbo, súper jumbo, doble yema, codorniz, corral y orgánico) los cuales tienen sello con fecha de vencimiento la cual se inyecta con tinta de grado alimentario en cada huevo de la siguiente manera DD/MMM (día/mes) donde el día es expresado en números y el mes por las tres primeras letras. Los envases tienen impreso la fecha de vencimiento, la hora de producción y la línea que lo produjo expresado en números. Adicionalmente el huevo tendrá impreso un correlativo numérico de 3 cifras para su respectiva trazabilidad dentro de las granjas. La ventaja competitiva se basa también en el cumplimiento en tamaño, limpieza y calidad en insumo y empaque que son eco amigables reciclados y reciclables. Además, que es de fácil accesibilidad por estar exhibidos correctamente en todos los puntos de venta del cliente.

El área de producción, debía proporcionar huevos de buen tamaño según la variedad (regulares 60g, jumbo 66g y super jumbo 72 g), limpios sin restos de heces ni porosos. Además, se tenía que cumplir con el abastecimiento diario según la proyección semanal que mandaba el área de ventas para evitar quiebres o excedentes.

El área de calidad, debía asegurar que se cumplan los estándares de calidad que exige el cliente en la ficha técnica: tamaño, color, limpieza de huevo y empaque. Peso, ausencia de salmonella, color de yema, si plumas, sin manchas de heces ni sangre y sin rotura.

El área de logística, debía cumplir en entregar los productos en buen estado con un porcentaje de rotura máximo de 0.3% según muestreo y cumpliendo la ventana horaria asignada en cada tienda con un tiempo de espera máximo de 1 hora.

Así mismo, como responsabilidad del área comercial se velaba porque las demás áreas internas de la cadena de suministro cumplan con la ficha técnica que se muestra en la figura 25, para asegurar un correcto producto y servicio al cliente, dado que caso contrario se incumpla con lo proporcionado en la ficha técnica se perjudicaría con devolución de mercadería, mermas y afectaría el rendimiento de las ventas.

## Figura 26

### Ficha técnica

#### 1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Los huevos son óvulos de gallina (*Gallus gallus*) completamente evolucionados, con sus reservas de sustancias nutritivas y revestimiento calcáreo íntegro.

#### 2. CARACTERÍSTICAS FISICOQUÍMICAS, MICROBIOLÓGICAS Y SENSORIALES.

HUEVO EMPACADO		ROJO
Unidades por paquete		15
FISICOQUÍMICO		
Altura de cámara de aire(mm)		< 5
Peso neto x paquete (Kg)		Min. 0.9
MICROBIOLÓGICO (en el contenido del huevo)		
Recuento Total AMV (u/c/g)		≤ 10
Salmonella(en 25 g)		AUSENCIA
SENSORIALES		
Color de yema		ROCHE 5 - 10
Sabor y olor		CARACTERÍSTICO
Plumas mayores a 1 cm		< 1%
Manchado	Grado 2	Máx. 2%
	Grado 3	Máx.0.3%
Roto		Máx. 0.3%
Quiñado		Máx. 1%

#### 3. PRESENTACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL ENVASE

##### Envase Primario

- Presentación Bandejas de pulpa de cartón moldeado y Poliolefina.
- Presentación de bandejas de pulpa de cartón con tapa.

##### Envase Secundario

- Jaba plástica

TABLA DESCRIPTIVA POR ATRIBUTOS DE APARIENCIA

ROTO	Cascara dañada, contenido del huevo expuesto
QUIÑADO	Huevo golpeado, contenido no expuesto
	0 Sin suciedad visible
MANCHADO	1 Con manchas muy leves
	2 Con manchas leves
	3 Con manchas moderadas
COLOR	0 Color pardo intenso
	1 Color pardo leve
	2 Color pardo blanquizco

#### **4. SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN DE LOTES:**

El lote del producto es su fecha de vencimiento, la cual será inyectada con tinta de grado alimentario en cada huevo de la siguiente manera:

DD/MMM (día/mes)

Los envases tendrán impreso la fecha de vencimiento, la hora de producción, la línea que lo produjo expresado en números y se colocará en el envase un sticker con la fecha de vencimiento. Adicionalmente el huevo tendrá impreso un correlativo numérico de 3 cifras para su respectiva trazabilidad dentro de las granjas.

#### **5. ALMACENAMIENTO**

Los huevos deben mantenerse en un lugar fresco y seco a temperatura ambiente, sin olores penetrantes y protegidos de la luz solar.

#### **6. TIEMPO DE VIDA ÚTIL:**

Son 30 días conservando las condiciones de almacenamiento.

#### **7. FORMA DE PREPARACIÓN PARA SU CONSUMO**

Se recomienda lavar y someter a cocción el producto antes de ser consumido.

#### **8. CONDICIONES DE ENTREGA**

- Los huevos se transportarán en vehículos cerrados y a temperatura ambiente.
- Los huevos se entregarán en jabas plásticas.
- Las jabas se apilarán como máximo hasta 6 unidades de altura.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. RESULTADOS**

Como se señaló al inicio del trabajo del presente trabajo de suficiencia profesional, el primer objetivo de la gerencia comercial para el año 2019 era incrementar la venta en soles en 15% del resultado del 2018.

En la Tabla 14 se mostrará la venta del año 2018. Se puede apreciar la venta de empacados marca La Calera y la venta total en las cadenas Plaza Vea y Vivanda que forman parte del grupo Supermercado Peruanos.

**Tabla 14**

*Venta huevos empacados marca la calera y venta total del año 2018*

<b>EMPACADOS CALERA 2018</b>	<b>SOLES</b>	<b>Acumulado</b>	<b>ene-18</b>	<b>feb-18</b>	<b>mar-18</b>	<b>abr-18</b>	<b>may-18</b>	<b>jun-18</b>	<b>jul-18</b>	<b>ago-18</b>	<b>sep-18</b>	<b>oct-18</b>	<b>nov-18</b>	<b>dic-18</b>
	PLAZA VEA	5937359	446764	465066	549285	484859	527677	546599	601240	428999	470902	432989	456187	526791
	VIVANDA	1290634	114187	100731	115655	101137	117459	116643	131940	96190	99285	93009	92737	111661
	<b>TOTAL</b>	<b>7227993</b>	<b>560951</b>	<b>565797</b>	<b>664941</b>	<b>585996</b>	<b>645136</b>	<b>663242</b>	<b>733180</b>	<b>525189</b>	<b>570186</b>	<b>525998</b>	<b>548924</b>	<b>638452</b>
	<b>KILOS</b>	<b>Acumulado</b>	<b>ene-18</b>	<b>feb-18</b>	<b>mar-18</b>	<b>abr-18</b>	<b>may-18</b>	<b>jun-18</b>	<b>jul-18</b>	<b>ago-18</b>	<b>sep-18</b>	<b>oct-18</b>	<b>nov-18</b>	<b>dic-18</b>
	PLAZA VEA	827568	64269	65976	77532	67495	73132	75075	77544	61561	66249	63142	62709	72884
	VIVANDA	170673	15477	12943	15084	13006	15768	15915	17507	12684	12749	12301	12003	15234
	<b>TOTAL</b>	<b>998241</b>	<b>79746</b>	<b>78919</b>	<b>92616</b>	<b>80501</b>	<b>88900</b>	<b>90990</b>	<b>95052</b>	<b>74246</b>	<b>78998</b>	<b>75443</b>	<b>74712</b>	<b>88118</b>

<b>TOTAL 2018</b>	<b>SOLES</b>	<b>Acumulado</b>	<b>ene-18</b>	<b>feb-18</b>	<b>mar-18</b>	<b>abr-18</b>	<b>may-18</b>	<b>jun-18</b>	<b>jul-18</b>	<b>ago-18</b>	<b>sep-18</b>	<b>oct-18</b>	<b>nov-18</b>	<b>dic-18</b>
	PLAZA VEA	37588393	3059387	2890581	3381794	3012855	3309310	3178466	3293290	2909612	2896162	2989971	3247436	3419529
	VIVANDA	3500270	310606	275841	331585	269234	315637	314874	285192	288906	289870	267695	259711	291119
	<b>TOTAL</b>	<b>41088663</b>	<b>3369993</b>	<b>3166422</b>	<b>3713379</b>	<b>3282089</b>	<b>3624947</b>	<b>3493340</b>	<b>3578482</b>	<b>3198518</b>	<b>3186032</b>	<b>3257666</b>	<b>3507147</b>	<b>3710648</b>
	<b>KILOS</b>	<b>Acumulado</b>	<b>ene-18</b>	<b>feb-18</b>	<b>mar-18</b>	<b>abr-18</b>	<b>may-18</b>	<b>jun-18</b>	<b>jul-18</b>	<b>ago-18</b>	<b>sep-18</b>	<b>oct-18</b>	<b>nov-18</b>	<b>dic-18</b>
	PLAZA VEA	6678437	555245	477873	610903	535196	583007	559688	583528	609538	535598	570808	467908	589144
	VIVANDA	586213	50125	42887	54670	44461	50969	50778	45760	46943	46695	51659	50910	50357
	<b>TOTAL</b>	<b>7264650</b>	<b>605370</b>	<b>520760</b>	<b>665573</b>	<b>579656</b>	<b>633976</b>	<b>610466</b>	<b>629288</b>	<b>656481</b>	<b>582293</b>	<b>622467</b>	<b>518818</b>	<b>639501</b>

Con los datos extraídos de la Tabla 14 que muestra la venta del año 2018, la gerencia comercial proyectó para el año 2019 una venta de S/ 8,312,191.77 como se muestra en la Tabla 15, resultado del incremento del 15% que se tenía que cumplir para lograr el primer objetivo.

**Tabla 15**

*Proyección de ventas en soles de huevos empacados  
marca La Calera al cliente Supermercados Peruanos*

<b>Venta acumulada</b>	<b>Soles (S/)</b>
REAL 2018	7 227 992
PROYECCIÓN 2019	8 312 191

En la Tabla 16 se muestra el resultado de la venta del año 2019 que fue S/8,504,854 y se detalla la venta de los huevos empacados marca la calera.

**Tabla 16**

*Venta huevos empacados marca la calera y venta total del año 2019*

<b>EMPACADOS CALERA</b> 2019	<b>SOLES 2019</b>	<b>Acumulado</b>	<b>ene-19</b>	<b>feb-19</b>	<b>mar-19</b>	<b>abr-19</b>	<b>may-19</b>	<b>jun-19</b>	<b>jul-19</b>	<b>ago-19</b>	<b>sep-19</b>	<b>oct-19</b>	<b>nov-19</b>	<b>dic-19</b>
	PLAZA VEA	6883714	529817	498945	534919	612645	657074	544624	580677	606552	542754	556278	583442	635987
	VIVANDA	1621140	119860	119305	130930	115312	129641	119125	141809	148331	142776	162223	132084	159743
	<b>TOTAL</b>	8504854	649677	618250	665849	727957	786715	663749	722485	754883	685531	718502	715526	795730
	<b>KILOS 2019</b>	<b>Acumulado</b>	<b>ene-19</b>	<b>feb-19</b>	<b>mar-19</b>	<b>abr-19</b>	<b>may-19</b>	<b>jun-19</b>	<b>jul-19</b>	<b>ago-19</b>	<b>sep-19</b>	<b>oct-19</b>	<b>nov-19</b>	<b>dic-19</b>
	PLAZA VEA	967834	76450	68161	77277	85489	90430	78587	84281	77398	81192	78637	78328	91603
	VIVANDA	227781	16476	16536	17779	15733	17319	17004	20511	21374	21582	23077	17231	23159
	<b>TOTAL</b>	1195614	92926	84697	95056	101222	107749	95591	104793	98772	102774	101714	95558	114762

<b>TOTAL 2019</b>	<b>SOLES</b>	<b>Acumulado</b>	<b>ene-19</b>	<b>feb-19</b>	<b>mar-19</b>	<b>abr-19</b>	<b>may-19</b>	<b>jun-19</b>	<b>jul-19</b>	<b>ago-19</b>	<b>sep-19</b>	<b>oct-19</b>	<b>nov-19</b>	<b>dic-19</b>
	PLAZA VEA	39683074	3055315	2997840	3157141	3362450	3453861	3003180	3600846	3553940	3034776	3037849	3661874	3764001
	VIVANDA	3615474	322072	295303	309204	300696	328947	284477	315895	281890	275267	284077	298647	319000
	<b>TOTAL</b>	43298548	3377387	3293143	3466345	3663146	3782808	3287657	3916741	3835830	3310043	3321926	3960520	4083002
	<b>KILOS</b>	<b>Acumulado</b>	<b>ene-19</b>	<b>feb-19</b>	<b>mar-19</b>	<b>abr-19</b>	<b>may-19</b>	<b>jun-19</b>	<b>jul-19</b>	<b>ago-19</b>	<b>sep-19</b>	<b>oct-19</b>	<b>nov-19</b>	<b>dic-19</b>
	PLAZA VEA	7893222	598262	576469	644696	681374	694786	611196	738147	723241	660885	680956	647910	635302
	VIVANDA	658104	56314	52281	54546	52943	56975	50621	56518	51181	54649	58373	57720	55984
<b>TOTAL</b>	8551326	654576	628749	699241	734317	751761	661817	794665	774421	715534	739329	705630	691286	

Finalmente, en la Tabla 17 se muestra el crecimiento de la venta a nivel de soles y kilos en el año 2019. Se logró un incremento del 18% vs el resultado del 2018 (en soles), cumpliendo y superando el primer objetivo de la empresa.

**Tabla 17**

*Crecimiento de venta de huevos empacados marca la calera y venta total (%)*

	<b>Resultado</b>	<b>Acumulado</b>	<b>ene</b>	<b>feb</b>	<b>mar</b>	<b>abr</b>	<b>may</b>	<b>jun</b>	<b>jul</b>	<b>ago</b>	<b>sep</b>	<b>oct</b>	<b>nov</b>	<b>dic</b>
<b>Δ SOLES EMPACADOS 2019 vs 2018</b>	PLAZA VEA	16	19	7	-3	26	25	0	-3	41	15	28	28	21
	VIVANDA	26	5	18	13	14	10	2	7	54	44	74	42	43
	<b>Δ TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>44</b>	<b>20</b>	<b>37</b>	<b>30</b>	<b>25</b>
<b>Δ KILOS EMPACADOS 2019 vs 2018</b>	PLAZA VEA	17	19	3	0	27	24	5	9	26	23	25	25	26
	VIVANDA	33	6	28	18	21	10	7	17	69	69	88	44	52
	<b>Δ TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>30</b>

El segundo objetivo de la gerencia comercial, era que la venta de huevos empacados sea el 20% de la venta total que incluye la marca Bells. Y este objetivo era importante porque se demostraban las acciones de marketing ejecutadas en el punto de venta ya que a pesar que los productos empacados tengan un precio más elevado el consumidor lo prefiere por su propuesta de valor en contenido nutricional, calidad y empaque.

En el año 2018 la venta en soles de los productos empacados marca La Calera fue S/7,227,992.84 y la venta total que incluye también la marca propia Bells fue S/41,088,663, es decir los empacados tuvieron una participación de 18%.

En la Tabla 18 se muestran los datos proyectados, la gerencia comercial estimó para el año 2019 que la venta de los huevos empacados marca La Calera sea S/ 8,312,191.77 y para proyectar el segundo objetivo estimando que este valor sea el 20% de la venta total se proyectó una venta total de S/41,560,958.

**Tabla 18**

*Proyección de participación de huevos empacados marca La Calera de la venta total (marca La Calera y Bells) al cliente Supermercados Peruanos en el 2019*

<b>Periodo</b>	<b>Venta marca la calera (S/)</b>	<b>Venta total (S/)</b>	<b>Participación (%)</b>
REAL 2018	7 227 992	41 088 663	18
PROYECCIÓN 2019	8 312 191	41 560 958	20

En la Tabla 19 se muestra la participación de la venta de los huevos empacados marca La Calera entre la venta total, se calculó dividiendo los resultados obtenidos en la Tabla 13. El objetivo establecido por la gerencia comercial era que la participación de la marca alcance el 20% y se logró el 19.6%, que para la gerencia general fue aceptado como positivo por ser muy cercano al 20%.

**Tabla 19**

*Participación de huevos empacados marca la calera de la venta total (%)*

	<b>SOLES</b>	<b>Acumulado</b>	<b>ene-19</b>	<b>feb-19</b>	<b>mar-19</b>	<b>abr-19</b>	<b>may-19</b>	<b>jun-19</b>	<b>jul-19</b>	<b>ago-19</b>	<b>sep-19</b>	<b>oct-19</b>	<b>nov-19</b>	<b>dic-19</b>
<b>% PARTICIPACIÓN MARCA LA CALERA VS TOTAL 2019</b>	PLAZA VEA	17	17	17	17	18	19	18	16	17	18	18	16	17
	VIVANDA	45	37	40	42	38	39	42	45	53	52	57	44	50
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
	<b>KILOS</b>	<b>Acumulado</b>	<b>ene-19</b>	<b>feb-19</b>	<b>mar-19</b>	<b>abr-19</b>	<b>may-19</b>	<b>jun-19</b>	<b>jul-19</b>	<b>ago-19</b>	<b>sep-19</b>	<b>oct-19</b>	<b>nov-19</b>	<b>dic-19</b>
<b>% PARTICIPACIÓN MARCA LA CALERA VS TOTAL 2019</b>	PLAZA VEA	12	13	12	12	13	13	13	11	11	12	12	12	14
	VIVANDA	35	29	32	33	30	30	34	36	42	39	40	30	41
	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>17</b>

En el año 2018, dadas las falencias identificadas en las relaciones comerciales, capacitación de la fuerza de ventas, falta de acciones de marketing y problemas internos en la organización, la jefe de ventas se había propuesto mejorar las exhibiciones en las tiendas ya que no eran adecuadas por no cumplir los puntos básicos de exhibición que son la limpieza, garantizar el surtido completo de los productos, señalización de precios y ofertas.

Para hacer la comparación, en las figuras 27 a 30, se aprecian las exhibiciones en el año 2018 antes de la gestión comercial de la jefe de ventas que suscribe el trabajo.

**Figura 27**

*Exhibidor en punto de caja*



**Figura 28**

*Exhibición en mueble de metal*



**Figura 29**

*Exhibición en góndola*



### **Figura 30**

*Exhibición en ruma de jabas*



En el año 2019 se logró tener como resultado positivo, un cambio visible de exhibiciones en las tiendas al año 2019. Se muestran las exhibiciones realizadas durante la gestión de la jefe de ventas quien suscribe el trabajo de la figura 31 a la 34.

### **Figura 31**

*Exhibición en mueble de madera*



**Figura 32**

*Exhibición en mueble para punto de caja y esquinas*



**Figura 33**

*Exhibición en mueble de madera*



### **Figura 34**

*Exhibición en mueble de madera*



Debido a que se logró una buena relación comercial con los agentes decisores del cliente que podía ser jefe de compras o gerente de tiendas según sea el caso específico, se pudieron lograr aumentar y mejorar el número de exhibiciones dada la negociación entre ellos y la jefe de ventas de La Calera y así no se pagaba ningún cargo por los muebles y exhibidores que se ingresaban a las tiendas, sólo se aseguraba la permanecía de estos con el trabajo efectivo del mercaderista e impulsador, asegurando el abastecimiento y cumplimiento de las órdenes de compra en las ventanas horarias establecidas.

Se logró la sinergia con las áreas involucradas en la cadena de suministro de producción, calidad y logística. Por el lado del área de producción, cumplía con garantizar el stock necesario para satisfacer la demanda del cliente. En el comité de proyección de ventas, la jefe de ventas indicaba con una semana de anticipación la cantidad de producto por código que necesitaba separar del stock de planta teniendo en cuenta el comportamiento de las ventas semanal, los códigos de productos más vendidos y/o los que se necesitaban impulsar y considerando las acciones de marketing y trade que se iban a realizar.

Por el lado del área de calidad, cumplía con garantizar los estándares de calidad que el cliente estipula a nivel de limpieza, porosidad, suciedad, gramaje y rotura. En este punto, la jefe de ventas que era el nexo entre ambas empresas era quien se encargaba de hacer levantamientos de información por el lado del cliente para validar el cumplimiento y de encontrarse algún problema por no cumplir con los estándares gestionaba la reposición de mercadería en

beneficio del cliente y las acciones de mejora.

Por el lado del área de logística, se mejoraron los tiempos de entrega y se cambió la frecuencia de entrega para cumplir los requerimientos del cliente, pero teniendo en consideración que sea rentable para la empresa, lo cual fue aprobado por gerencia de logística y comercial. En Lima, se pasó de atender de 2 veces a una frecuencia de 3, 4 y 5 veces por semana según clasificación de tiendas y en provincia de 15 días a 1 vez por semana. Además, por el lado del cliente, se logró que den atención preferencial, el tiempo de espera antes de la gestión podía demorar 3 horas pero con la nueva negociación duraba un máximo de 1 hora ya que se demostró que al ser un producto de categoría de frescos y estar expuesto muchas horas puede malograrse cuando la temperatura es alta y se daba el apoyo porque La Calera es una de las pocas empresas que atienden directo a cada tienda con frecuencia mayor a 3 veces y tienen que cumplir en repartir con el resto de tiendas de la cadena.

## 4.2. DISCUSIÓN

Se cumplió con el primer objetivo y se logró un incremento de las ventas del 18% vs el resultado del 2018 (en soles), a pesar de la complicada situación externa que se atravesaba por la caída del precio promedio del kilo de huevo a granel en el mercado nacional que bajó en 0.27 centavos en relación al precio del 2018 y en 0.48 centavos en relación al 2017. En la Tabla 20 se muestran los precios promedios anuales desde el 2014 al 2019 según MIDAGRI (2019).

**Tabla 20**  
*Variación de precio promedio de huevos pardos (soles x kilogramo)*

<b>Año</b>	<b>Precio</b>	<b>Variación</b>
2019	4.06	
2018	4.33	-0.27
2017	4.54	-0.21
2016	4.24	0.3
2015	4.32	-0.08
2014	4.45	-0.13

FUENTE: MIDAGRI (2019)

Así también, en la Tabla 21 se muestra el detalle de los precios mensuales entre los años 2017 al 2019 según MIDAGRI, en la cual se visualiza que en el año 2019 el precio tiene una fuerte caída por ello se consideró una de las causas externas más importantes que influía directamente en la problemática.

**Tabla 21**

*Precio promedio de huevos pardos (soles x kilogramo)*

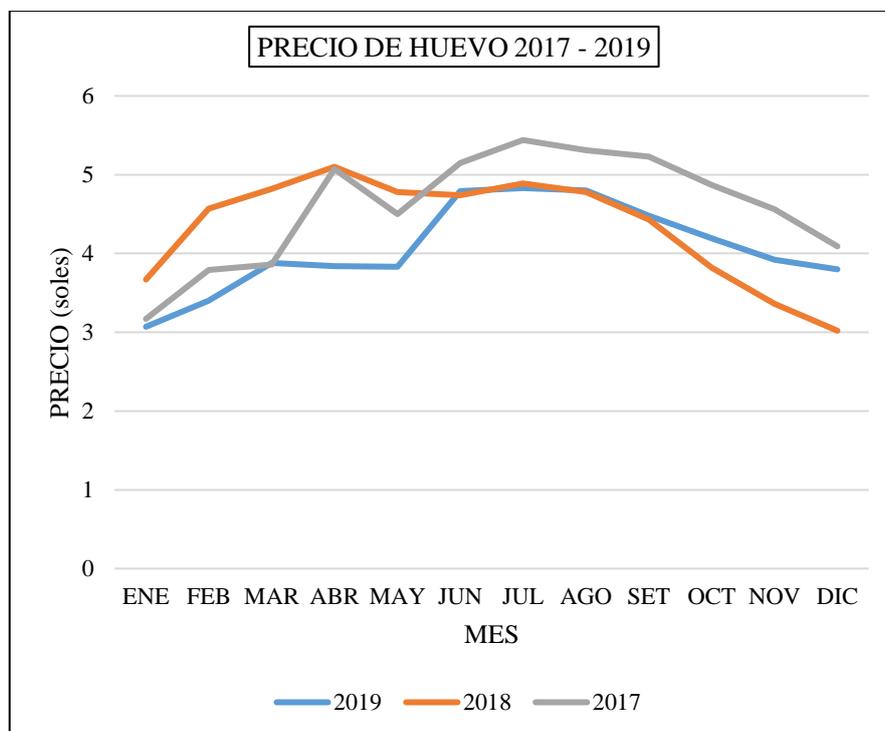
AÑO	1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre		
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
2019	3.07	3.4	3.88	3.84	3.83	4.79	4.83	4.8	4.48	4.19	3.92	3.8
2018	3.67	4.57	4.82	5.1	4.78	4.74	4.89	4.78	4.43	3.82	3.36	3.02
2017	3.17	3.79	3.86	5.07	4.5	5.15	5.44	5.31	5.23	4.87	4.56	4.09

FUENTE: MIDAGRI (2019)

De la información extraída de la Tabla 21, se mostrará en forma gráfica en la Figura 34 la caída del precio en el año 2019.

**Figura 35**

*Precio promedio de huevos pardos (soles x kilogramo)*

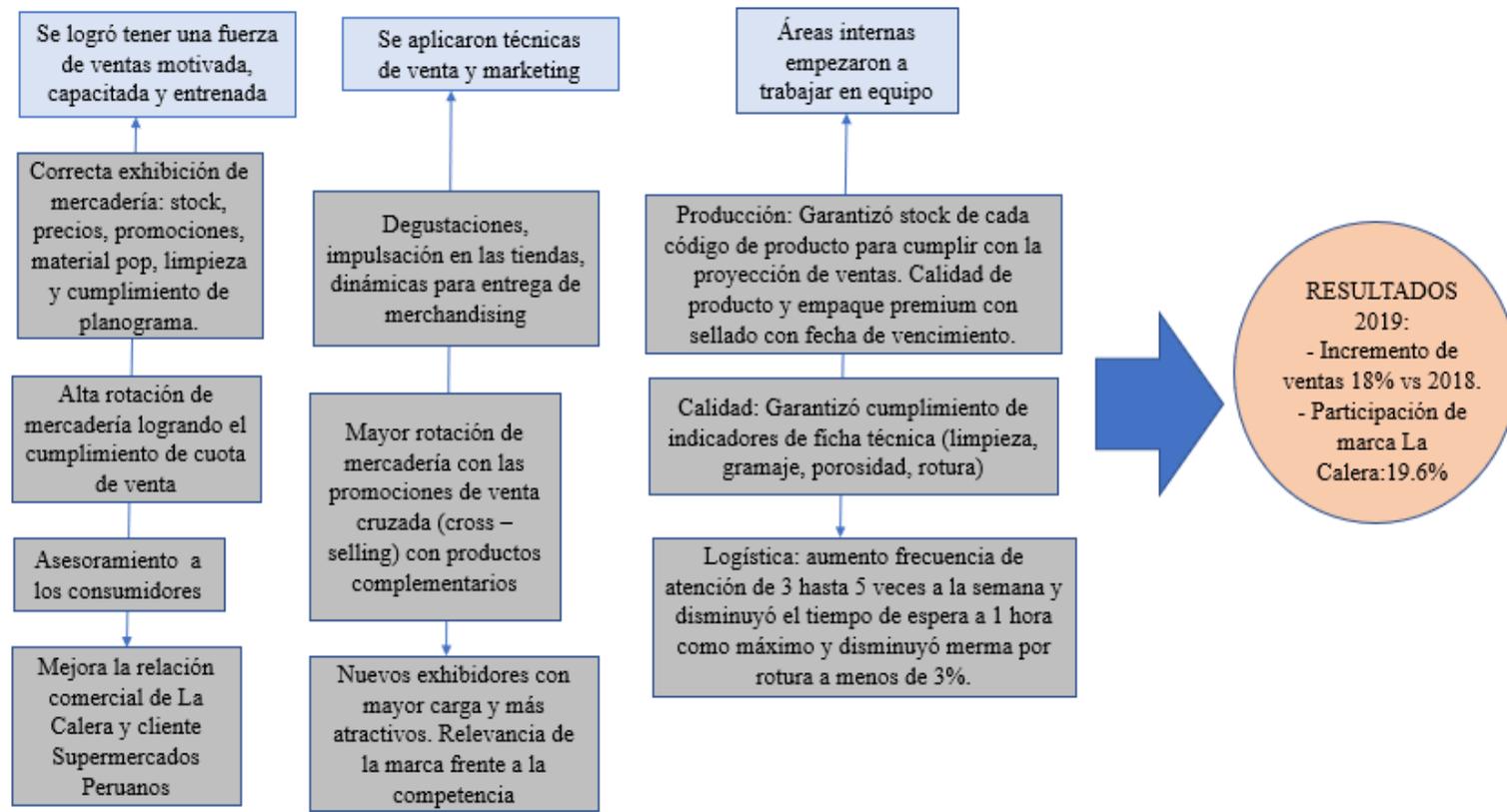


Con el método de trabajo desarrollado que incluía la capacitación al equipo de fuerza de ventas se influenció positivamente al éxito de las ventas. El aumento de rotación de mercadería, garantía del surtido de todos los productos, exhibiciones con el precio actual señalado, programación de ofertas con su cartelería mostrando la relevancia de la marca frente a la competencia, son tareas propias del punto de venta realizada por los mercaderistas e impulsores y coincidentemente a lo que indica Díaz (2019) se necesitaba tener a un personal con perfil óptimo y trabajo eficiente en las tiendas, dado que el 80% de decisiones de compra se toman en el punto de venta, el trabajo del mercaderista que se visualiza en una correcta exhibición de los productos generará el éxito de las ventas. Así mismo, León (2015) argumenta que los promotores de marca (mercaderistas e impulsores) influyen en los usuarios y consumidores a la hora de comprar un producto, gracias a la opinión de estos promotores de marca y su difusión del producto, se podrá llegar a una gran cantidad de personas que se pueden convertir en potenciales clientes.

Se cumplió con el segundo objetivo de que la venta de los productos empacados sean el 20% de la venta total, pese a que el producto de huevos Bells está dentro de la categoría de los tres productos top más vendidos por el cliente y siendo de la marca propia del supermercado cuenta con mayor exhibición y promociones de descuento de precio otorgadas por el cliente. Sin embargo, la marca La Calera logró tener la participación del 20% por estar posicionada como líder en el mercado y pese a que el huevo podría ser visto aun por mucha gente como un “commodity” La Calera ha logrado que el cliente sea capaz de desembolsar una mayor cantidad de dinero al valorar su ventaja competitiva por su calidad superior, tener distintas variedades de huevos, con fecha de vencimiento y empaques eco amigables. Esto principalmente se logró con las estrategias de marketing implementadas como el marketing mix y las estrategias de push and pull, coincidiendo con Figueroa *et al.* (2020) quienes sustentan que el marketing es una herramienta muy importante que permite el intercambio de bienes y servicios entre distintos actores sociales, llevando al cliente hasta la decisión de compra favoreciendo ambas partes y que estas puedan obtener un beneficio en el caso de la empresa generando una ganancia y del consumidor satisfaciendo una necesidad. El marketing mix es esencial para ganar posicionamiento, reduciendo los riesgos y llegando a subsistir dentro del mercado. En síntesis, en la figura 35 se ilustra los resultados más resaltantes de la gestión comercial de la sustentante durante su periodo de trabajo del año 2019.

**Figura 36**

*Resumen resultados situación final*



## V. CONCLUSIONES

Bajo las condiciones en que se desarrolló el presente trabajo de suficiencia profesional se establece las siguientes conclusiones:

1. La gestión comercial influyó positivamente en el crecimiento de las ventas de huevos empacados marca La Calera al cliente Supermercados Peruanos en el año 2019.
2. En el año 2018 la venta de los huevos empacados marca La Calera creció sólo en 3% respecto del año 2017 debido a los factores externos como la caída del precio de huevo a granel en el mercado y la nueva competencia y los factores internos como la mala relación comercial con el cliente, la fuerza de ventas no estaba capacitada, ausencia de acciones de marketing y el mal flujo de comunicación entre las áreas internas de la empresa.
3. Para lograr cumplir con los objetivos se utilizó la metodología SMART que era ya utilizada en la empresa, se solucionó la problemática que se determinó con la herramienta del FODA y se diseñó el modelo de gestión de ventas.
4. En el año 2019 se logró la venta de S/8,504,854 por los productos empacados y de S/43,298,548 por la venta total que incluye marca Bells, con ello se incrementó la venta en 18% respecto del año 2018 y se tuvo una participación del 19.6%, influenciado por las acciones de gestión como el fortalecimiento de la relación comercial con el cliente, la eficiencia de la fuerza de ventas más capacitada, nuevas acciones de marketing ejecutadas en el punto de venta y el mejor flujo de comunicación entre las áreas internas.

## **VI. RECOMENDACIONES**

De acuerdo a las conclusiones expuestas se recomienda lo siguiente:

1. Innovar en añadir valor agregado a los productos, por ejemplo crear productos que aporten mayor valor nutricional como huevos con DHA, fortalecidos con más vitaminas y minerales e incluso ovoproductos. El área de marketing, a nivel de empaque también deberá seguir la tendencia del mercado en cuidar que los empaques sean eco amigables.
2. Fortalecer las buenas relaciones con los agentes decisores del cliente ya que de ellos dependerá la apertura de crecimiento que le den a la marca.
3. Capacitar y entrenar constante a la fuerza de ventas para tener equipos motivados y de alto rendimiento e idealmente se sugiere implementar un sistema de monitoreo para supervisar a la fuerza de venta.
4. Fomentar la cultura de trabajo colaborativo entre las áreas internas de la organización.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreú, J.L. (2015). Análisis al Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(1), 208. [http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10\(1\)205-214.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10(1)205-214.pdf)
- Carreón, A. (2014). El poder del anaquel en el punto de venta. *Merca2.0 Mercadotecnia publicidad medios*. <https://www.merca20.com/el-poder-del-anaquel-en-el-punto-de-venta/>
- CEUPE. (2022). ¿Qué es la gestión de ventas?. *CEUPE Magazine*. <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-gestion-de-ventas.html>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*. Scielo. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762013000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007)
- Diez de Castro, E., Navarro - Garcia, A. y Peral - Peral , B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Editorial ESIC.
- Diaz, C. (2019). Y... ¿Dónde está el mercaderista?. *La República*. <https://larepublica.pe/marketing/1233178-mercaderista/>
- Domènech, J. (2000). *TRADE MARKETING: Un concepto imprescindible en la interacción fabricante - distribuidor*. Editorial ESIC Madrid. 28 p.
- Dominguez, G., Dominguez, A. y Torres, J. (2016). *Didáctica y aplicación de la administración de operaciones*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Doran, G.T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*. *Management Review*, 35-36.
- Dubinsky, A.J., Comer, L. y Liu, S.S. (2002). By gosh I think she's got it - well, not yet. *Equal Opportunities International*, 21(2), 13-24.
- Escudero, M. (2014). *El departamento de marketing*. Editex.
- Figuroa, M., Toala, S. y Quiñonez, M. (2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. *Revista Científico - Académica multidisciplinaria Polo del Conocimiento*.

- Foro de Economía Digital Business School. (2019). *Objetivos SMART*. <https://foroeconomiadigital.com/blog/objetivos-smart-definicion-y-algunos-ejemplos-practicos/>
- Gürel, E. y Tat, M. (2017). Swot Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*. 10, 994-1006.
- Herrero, J. (2001). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Paraninfo.
- Katz, R., Calatayud, A y Betti, F. (2019). América Latina 2030: Construyendo hoy las cadenas de suministro del futuro. <https://blogs.iadb.org/transporte/es/america-latina-2030-construyendo-hoy-las-cadenas-de-suministro-del-futuro/>
- Kotler, P. (2007). Dirección de marketing. Editorial Pearson.
- Kotler, P. (2008). *Dirección de Marketing: Conceptos esenciales*. Pearson.
- León, F. (2015). ¿Qué son los promotores de marca y cuál es su importancia?. *Merca2.0 Mercadotecnia publicidad medios*. <https://www.merca20.com/que-son-los-promotores-de-marca-y-cual-es-su-importancia/>
- Metzger, M y Donaire, V. (2007). “*Gerencia estratégica de mercadeo*”. Ed. Thomson, 2007.
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2018). Boletín estadístico mensual de la producción y comercialización de productos avícolas. <https://www.midagri.gob.pe/portal/boletin-estadistico-mensual-de-la-produccion-y-comercializacion-avicola/sector-avicola-2018>
- MIDAGRI. (2019). Boletín estadístico mensual de la producción y comercialización de productos avícolas. <https://www.midagri.gob.pe/portal/boletin-estadistico-mensual-de-la-produccion-y-comercializacion-avicola/sector-avicola-2018>
- Moncayo-Sánchez, Y. , Salazar-Tenelanda, M., y Álvarez- Calderón, J. (2021). La cultura administrativa y financiera como factor determinante en la sostenibilidad de los emprendimientos. *Revista científica académica multidisciplinaria Polo del Conocimiento*, 6 (12).2. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3444/html>
- Muruais, R ; Rodriguez, M. (2008). Influencia del Key Account Manager en la Consolidación de las Grandes Cuentas Comerciales de una Compañía. *XII Congreso de Ingeniería de Organización*. 633-641.
- OMNIUM. (2019). Estrategias de venta cruzada, una oportunidad para tu negocio. *Omnium Digital Marketing Platform*. <https://www.omniumdigital.com/estrategias-venta->

[cruzada-una-oportunidad-negocio/](#)

- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2-4.
- Porter, M. (2013). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo editorial Patria.
- Román, A (2012). Modelos de gestión en las organizaciones de salud. *MEDWAVE*. <https://www.medwave.cl/series/GES01/5329.html>
- Sima, A. (2020). Catman: Descubre las diferencias entre el “Canal moderno y el tradicional”. <https://www.america-retail.com/trade-retail-management/catman-descubre-las-diferencias-entre-el-canal-moderno-y-el-tradicional/>
- Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA). (2019). *Boletín de Valor Bruto de la producción Agropecuaria*. <https://siea.midagri.gob.pe/portal/publicacion/boletines-mensuales/19-vbp-agropecuaria>
- Viciana, A (2010). *Animación y presentación del producto en el punto de venta*. IC Editorial.

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1

*Venta huevos empacados marca la calera y venta total del año 2017*

<b>EMPACADOS CALERA 2017</b>	<b>SOLES</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-17</b>	<b>Feb-17</b>	<b>Mar-17</b>	<b>Abr-17</b>	<b>May-17</b>	<b>Jun-17</b>	<b>Jul-17</b>	<b>Ago-17</b>	<b>Set-17</b>	<b>Oct-17</b>	<b>Nov-17</b>	<b>Dic-17</b>
	PLAZA VEA	5769783	405597	419057	468507	420525	483520	492300	523924	476611	514158	530784	483870	550930
	VIVANDA	1243882	90836	99754	101722	99876	110559	87713	109345	106970	119533	101816	96851	118906
	<b>TOTAL</b>	<b>7013665</b>	<b>496434</b>	<b>518811</b>	<b>570229</b>	<b>520401</b>	<b>594079</b>	<b>580013</b>	<b>633268</b>	<b>583582</b>	<b>633691</b>	<b>632601</b>	<b>580721</b>	<b>669836</b>
	<b>KILOS</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-17</b>	<b>Feb-17</b>	<b>Mar-17</b>	<b>Abr-17</b>	<b>May-17</b>	<b>Jun-17</b>	<b>Jul-17</b>	<b>Ago-17</b>	<b>Set-17</b>	<b>Oct-17</b>	<b>Nov-17</b>	<b>Dic-07</b>
	PLAZA VEA	795200	52038	56042	60968	59329	64886	65072	73591	68741	72611	75005	68730	78188
	VIVANDA	168726	12627	14130	13702	13638	14974	12022	14499	13585	16745	14621	12582	15601
	<b>TOTAL</b>	<b>963927</b>	<b>64666</b>	<b>70172</b>	<b>74670</b>	<b>72967</b>	<b>79860</b>	<b>77094</b>	<b>88090</b>	<b>82325</b>	<b>89355</b>	<b>89626</b>	<b>81312</b>	<b>93789</b>
	<b>TOTAL 2017</b>	<b>SOLES</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-17</b>	<b>Feb-17</b>	<b>Mar-17</b>	<b>Abr-17</b>	<b>May-17</b>	<b>Jun-17</b>	<b>Jul-17</b>	<b>Ago-17</b>	<b>Set-17</b>	<b>Oct-17</b>	<b>Nov-17</b>
PLAZA VEA		34965319	2924197	2619105	2755925	2213290	2417598	2401666	3374523	3270063	3457072	2775041	3294053	3462787
VIVANDA		2865686	177091	185475	272492	256093	276398	199347	248635	202855	269150	275545	210546	292059
<b>TOTAL</b>		<b>37831006</b>	<b>3101288</b>	<b>2804579</b>	<b>3028417</b>	<b>2469382</b>	<b>2693997</b>	<b>2601013</b>	<b>3623158</b>	<b>3472918</b>	<b>3726222</b>	<b>3050586</b>	<b>3504599</b>	<b>3754846</b>
<b>KILOS</b>		<b>Acumulado</b>	<b>Ene-17</b>	<b>Feb-17</b>	<b>Mar-17</b>	<b>Abr-17</b>	<b>May-17</b>	<b>Jun-17</b>	<b>Jul-17</b>	<b>Ago-17</b>	<b>Set-17</b>	<b>Oct-17</b>	<b>Nov-17</b>	<b>Dic-17</b>
PLAZA VEA		5805647	464626	437828	434842	383268	382383	400603	548547	548737	564711	528668	543201	568233
VIVANDA		501966	31415	33490	49668	44862	49421	35905	46872	34394	42862	48949	32903	51224
<b>TOTAL</b>		<b>6307613</b>	<b>496040</b>	<b>471319</b>	<b>484510</b>	<b>428130</b>	<b>431804</b>	<b>436507</b>	<b>595419</b>	<b>583132</b>	<b>607573</b>	<b>577617</b>	<b>576104</b>	<b>619457</b>

## Anexo 2

Participación de huevos empacados marca la calera de la venta total año 2017 (%)

		<b>SOLES</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-17</b>	<b>Feb-17</b>	<b>Mar-17</b>	<b>Abr-17</b>	<b>May-17</b>	<b>Jun-17</b>	<b>Jul-17</b>	<b>Ago-17</b>	<b>Set-17</b>	<b>Oct-17</b>	<b>Nov-17</b>	<b>Dic-17</b>
%	PLAZA VEA	17	14	16	17	19	20	20	16	15	15	19	15	16	
	VIVANDA	43	51	54	37	39	40	44	44	53	44	37	46	41	
	<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	
		<b>KILOS</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-17</b>	<b>Feb-17</b>	<b>Mar-17</b>	<b>Abr-17</b>	<b>May-17</b>	<b>Jun-17</b>	<b>Jul-17</b>	<b>Ago-17</b>	<b>Set-17</b>	<b>Oct-17</b>	<b>Nov-17</b>	<b>Dic-17</b>
<b>PARTICIPACIÓN MARCA LA CALERA VS TOTAL 2017</b>	PLAZA VEA	14	11	13	14	15	17	16	13	13	13	14	13	14	
	VIVANDA	34	40	42	28	30	30	33	31	39	39	30	38	30	
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>14%</b>	<b>15</b>	

### Anexo 3

#### *Venta huevos empacados marca la calera y venta total del año 2018*

EMPACADOS CALERA 2018	<b>SOLES</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-18</b>	<b>Feb-18</b>	<b>Mar-18</b>	<b>Abr-18</b>	<b>May-18</b>	<b>Jun-18</b>	<b>Jul-18</b>	<b>Ago-18</b>	<b>Set-18</b>	<b>Oct-18</b>	<b>Nov-18</b>	<b>Dic-18</b>
	PLAZA VEA	5937359	446764	465066	549285	484859	527677	546599	601240	428999	470902	432989	456187	526791
	VIVANDA	1290634	114187	100731	115655	101137	117459	116643	131940	96190	99285	93009	92737	111661
	<b>TOTAL</b>	<b>7227993</b>	<b>560951</b>	<b>565797</b>	<b>664941</b>	<b>585996</b>	<b>645136</b>	<b>663242</b>	<b>733180</b>	<b>525189</b>	<b>570186</b>	<b>525998</b>	<b>548924</b>	<b>638452</b>
TOTAL 2018	<b>SOLES</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-18</b>	<b>Feb-18</b>	<b>Mar-18</b>	<b>Abr-18</b>	<b>May-18</b>	<b>Jun-18</b>	<b>Jul-18</b>	<b>Ago-18</b>	<b>Set-18</b>	<b>Oct-18</b>	<b>Nov-18</b>	<b>Dic-18</b>
	PLAZA VEA	37588393	3059387	2890581	3381794	3012855	3309310	3178466	3293290	2909612	2896162	2989971	3247436	3419529
	VIVANDA	3500270	310606	275841	331585	269234	315637	314874	285192	288906	289870	267695	259711	291119
	<b>TOTAL</b>	<b>41088663</b>	<b>3369993</b>	<b>3166422</b>	<b>3713379</b>	<b>3282089</b>	<b>3624947</b>	<b>3493340</b>	<b>3578482</b>	<b>3198518</b>	<b>3186032</b>	<b>3257666</b>	<b>3507147</b>	<b>3710648</b>
TOTAL 2018	<b>KILOS</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-18</b>	<b>Feb-18</b>	<b>Mar-18</b>	<b>Abr-18</b>	<b>May-18</b>	<b>Jun-18</b>	<b>Jul-18</b>	<b>Ago-18</b>	<b>Set-18</b>	<b>Oct-18</b>	<b>Nov-18</b>	<b>Dic-18</b>
	PLAZA VEA	6678437	555245	477873	610903	535196	583007	559688	583528	609538	535598	570808	467908	589144
	VIVANDA	586213	50125	42887	54670	44461	50969	50778	45760	46943	46695	51659	50910	50357
	<b>TOTAL</b>	<b>7264650</b>	<b>605370</b>	<b>520760</b>	<b>665573</b>	<b>579656</b>	<b>633976</b>	<b>610466</b>	<b>629288</b>	<b>656481</b>	<b>582293</b>	<b>622467</b>	<b>518818</b>	<b>639501</b>

#### Anexo 4

*Participación de huevos empacados marca la calera de la venta total año 2018 (%)*

% PARTICIPACIÓN MARCA LA CALERA VS TOTAL 2018	<b>SOLES</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-18</b>	<b>Feb-18</b>	<b>Mar-18</b>	<b>Abr-18</b>	<b>May-18</b>	<b>Jun-18</b>	<b>Jul-18</b>	<b>Ago-18</b>	<b>Set-18</b>	<b>Oct-18</b>	<b>Nov-18</b>	<b>Dic-18</b>
	PLAZA VEA	16	15	16	16	16	16	17	18	15	16	14	14	14
	VIVANDA	37	37	37	35	38	37	37	46	33	34	35	36	34
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	
	<b>KILOS</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-18</b>	<b>Feb-18</b>	<b>Mar-18</b>	<b>Abr-18</b>	<b>May-18</b>	<b>Jun-18</b>	<b>Jul-18</b>	<b>Ago-18</b>	<b>Set-18</b>	<b>Oct-18</b>	<b>Nov-18</b>	<b>Dic-18</b>
PLAZA VEA	12	12	14	13	13	13	13	13	10	12	11	13	12	
VIVANDA	29	31	30	28	29	31	31	38	27	27	24	34	30	
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	

## Anexo 5

### *Venta huevos empacados marca la calera y venta total del año 2019*

EMPACADOS CALERA 2019	<b>SOLES 2019</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-19</b>	<b>Feb-19</b>	<b>Mar-19</b>	<b>Abr-19</b>	<b>May-19</b>	<b>Jun-19</b>	<b>Jul-19</b>	<b>Ago-19</b>	<b>Set-19</b>	<b>Oct-19</b>	<b>Nov-19</b>	<b>Dic-19</b>
	PLAZA VEA	6883714	529817	498945	534919	612645	657074	544624	580677	606552	542754	556278	583442	635987
	VIVANDA	1621140	119860	119305	130930	115312	129641	119125	141809	148331	142776	162223	132084	159743
	<b>TOTAL</b>	<b>8504854</b>	<b>649677</b>	<b>618250</b>	<b>665849</b>	<b>727957</b>	<b>786715</b>	<b>663749</b>	<b>722485</b>	<b>754883</b>	<b>685531</b>	<b>718502</b>	<b>715526</b>	<b>795730</b>
EMPACADOS CALERA 2019	<b>KILOS 2019</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-19</b>	<b>Feb-19</b>	<b>Mar-19</b>	<b>Abr-19</b>	<b>May-19</b>	<b>Jun-19</b>	<b>Jul-19</b>	<b>Ago-19</b>	<b>Set-19</b>	<b>Oct-19</b>	<b>Nov-19</b>	<b>Dic-19</b>
	PLAZA VEA	967834	76450	68161	77277	85489	90430	78587	84281	77398	81192	78637	78328	91603
	VIVANDA	227781	16476	16536	17779	15733	17319	17004	20511	21374	21582	23077	17231	23159
	<b>TOTAL</b>	<b>1195614</b>	<b>92926</b>	<b>84697</b>	<b>95056</b>	<b>101222</b>	<b>107749</b>	<b>95591</b>	<b>104793</b>	<b>98772</b>	<b>102774</b>	<b>101714</b>	<b>95558</b>	<b>114762</b>
TOTAL 2019	<b>SOLES</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-19</b>	<b>Feb-19</b>	<b>Mar-19</b>	<b>Abr-19</b>	<b>May-19</b>	<b>Jun-19</b>	<b>Jul-19</b>	<b>Ago-19</b>	<b>Set-19</b>	<b>Oct-19</b>	<b>Nov-19</b>	<b>Dic-19</b>
	PLAZA VEA	39683074	3055315	2997840	3157141	3362450	3453861	3003180	3600846	3553940	3034776	3037849	3661874	3764001
	VIVANDA	3615474	322072	295303	309204	300696	328947	284477	315895	281890	275267	284077	298647	319000
	<b>TOTAL</b>	<b>43298548</b>	<b>3377387</b>	<b>3293143</b>	<b>3466345</b>	<b>3663146</b>	<b>3782808</b>	<b>3287657</b>	<b>3916741</b>	<b>3835830</b>	<b>3310043</b>	<b>3321926</b>	<b>3960520</b>	<b>4083002</b>
	<b>KILOS</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-19</b>	<b>Feb-19</b>	<b>Mar-19</b>	<b>Abr-19</b>	<b>May-19</b>	<b>Jun-19</b>	<b>Jul-19</b>	<b>Ago-19</b>	<b>Set-19</b>	<b>Oct-19</b>	<b>Nov-19</b>	<b>Dic-19</b>
	PLAZA VEA	7893222	598262	576469	644696	681374	694786	611196	738147	723241	660885	680956	647910	635302
	VIVANDA	658104	56314	52281	54546	52943	56975	50621	56518	51181	54649	58373	57720	55984
<b>TOTAL</b>	<b>8551326</b>	<b>654576</b>	<b>628749</b>	<b>699241</b>	<b>734317</b>	<b>751761</b>	<b>661817</b>	<b>794665</b>	<b>774421</b>	<b>715534</b>	<b>739329</b>	<b>705630</b>	<b>691286</b>	

## Anexo 6

*Participación de huevos empacados marca la calera de la venta total año 2018 (%)*

		<b>SOLES</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-19</b>	<b>Feb-19</b>	<b>Mar-19</b>	<b>Abr-19</b>	<b>May-19</b>	<b>Jun-19</b>	<b>Jul-19</b>	<b>Ago-19</b>	<b>Set-19</b>	<b>Oct-19</b>	<b>Nov-19</b>	<b>Dic-19</b>
<b>%</b>	PLAZA VEA		17	17	17	17	18	19	18	16	17	18	18	16	17
	VIVANDA		45	37	40	42	38	39	42	45	53	52	57	44	50
	<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
<b>PARTICIPACIÓN MARCA LA CALERA VS TOTAL 2018</b>	<b>KILOS</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ene-19</b>	<b>Feb-19</b>	<b>Mar-19</b>	<b>Abr-19</b>	<b>May-19</b>	<b>Jun-19</b>	<b>Jul-19</b>	<b>Ago-19</b>	<b>Set-19</b>	<b>Oct-19</b>	<b>Nov-19</b>	<b>Dic-19</b>	
	PLAZA VEA		12	13	12	12	13	13	13	11	11	12	12	12	14
	VIVANDA		35	29	32	33	30	30	34	36	42	39	40	30	41
	<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>17</b>

**Anexo 7***Crecimiento de venta de huevos marca la calera años 2017 - 2019*

<b>AÑO</b>	<b>VENTA EMPACADOS</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>CRECIMIENTO (%)</b>	<b>VENTA TOTAL</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>CRECIMIENTO (%)</b>
2017	7 013 665			37 831 006		
2018	7 227 993	214 328	3	41 088 663	3 257 657	9
2019	8 504 854	1 276 861	18	43 298 548	2 209 885	5

<b>AÑO</b>	<b>KILOS EMPACADOS</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>CRECIMIENTO (%)</b>	<b>KILOS TOTAL</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>CRECIMIENTO (%)</b>
2017	963 927			6 307 613		
2018	998 241	34 314	3.6	7 264 650	957 037	15
2019	1 195 614	197 374	20	8 551 326	1 286 677	18

## Anexo 8

*Precio promedio de venta de huevos empacados en Supermercados*

### Peruanos 2017 – 2019

<b>AÑO</b>	<b>VENTA EMPACADOS</b>	<b>KILOS EMPACADOS</b>	<b>PRECIO</b>
2017	7 013 665	963 926	7.28
2018	7 227 993	998 240	7.24
2019	8 504 854	1 195 614	7.11

<b>AÑO</b>	<b>VENTA TOTAL</b>	<b>KILOS TOTAL</b>	<b>PRECIO</b>
2017	37 831 005	6 307 612	6.00
2018	41 088 663	7 264 649	5.66
2019	43 298 547	8 551 326	5.06