

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

DETERMINING FACTORS AND STRATEGIES FOR OPTIMIZING SELL-OUT PERFORMANCE IN THE COOKIE CATEGORY OF A CONSUMER GOODS COMPANY

Autores: ¹Mario Antonio Gallo Pazmiño y ²Gabriela Alexandra Guamanquispe Lascano.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9394-6783>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6091-2936>

¹E-mail de contacto: mgallo6@indoamerica.edu.ec

²E-mail de contacto: gabrielaguamaquispe@uti.edu.ec

Afiliación: ¹*²*³Universidad Tecnológica Indoamerica, (Ecuador).

Artículo recibido: 29 de Noviembre del 2025

Artículo revisado: 30 de Noviembre del 2025

Artículo aprobado: 7 de Diciembre del 2025

¹Psicólogo Industrial graduado de la Universidad Técnica de Ambato, (Ecuador). Estudiante de la Maestría en MBA mención en Innovación y Dirección Estratégica de la Universidad Tecnológica Indoamerica, (Ecuador).

²Economista graduada en la Universidad Técnica de Ambato, (Ecuador). Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad Internacional de La Rioja, (España).

Resumen

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

Palabras clave: Comportamiento, Consumidor, Estrategia, Industria, Mercado.

Abstract

This research addresses sell-out performance in the cookie category, a key indicator of success in the mass consumer goods industry. The introduction contextualizes the relevance of sell-out as the definitive metric of actual consumer demand, surpassing the simple sale from manufacturer to distributor (sell-in). The main objective of the study was to identify the determining factors that influence the purchasing decisions of Ecuadorian consumers and to propose strategies for their optimization. A quantitative, non-experimental, descriptive-correlational methodology was used, applying a structured survey to a non-probabilistic quota sample of 300 shoppers in Quito and Guayaquil. The results reveal that "flavor" (mean 4.85/5) and "ingredient quality" (4.60/5) are the most important factors, above price or packaging. Furthermore, it was found that promotions offering direct economic value (discounts, buy-one-get-one deals) are the most effective (preferred by 70%). The main conclusion is that optimizing sell-out requires a comprehensive strategy that prioritizes product excellence and brand building, complemented by pricing tactics and execution at the point of sale.

Keywords: Behavior, Consumer, Strategy, Industry, Market.

Sumário

Esta pesquisa aborda o desempenho de vendas no ponto de venda (sell-out) na categoria de biscoitos, um indicador-chave de sucesso na indústria de bens de consumo de massa. A introdução contextualiza a relevância das vendas no ponto de venda como a métrica definitiva da demanda real do consumidor, superando a simples venda do fabricante para o distribuidor (sell-in). O principal objetivo do estudo foi identificar os fatores determinantes que influenciam as decisões de compra dos consumidores equatorianos e propor estratégias para sua otimização. Foi utilizada uma metodologia quantitativa, não experimental, descritiva-correlacional, aplicando-se um questionário estruturado a uma amostra não probabilística por cotas de 300 compradores em Quito e Guayaquil. Os resultados revelam que o "sabor" (média de 4,85/5) e a "qualidade dos ingredientes" (4,60/5) são os fatores mais importantes, acima do preço ou da embalagem. Além disso, constatou-se que as promoções que oferecem valor econômico direto (descontos, compre um e leve outro) são as mais eficazes (preferidas por 70%). A principal conclusão é que otimizar as vendas exige uma estratégia abrangente que priorize a excelência do produto e a construção da marca, complementada por táticas de precificação e execução no ponto de venda.

Palavras-chave: Comportamento, Consumidor, Estratégia, Indústria, Mercado.

Introducción

Las empresas de consumo masivo (CPG/FMCG) son un pilar fundamental de la economía mundial, funcionando como un motor que impulsa el comercio, la innovación y el empleo a gran escala. Su relevancia no radica únicamente en su volumen de ventas, sino en su capacidad para conectar directamente con las necesidades cotidianas de miles de millones de personas (Silva y Hettiarachchi, 2023). Estas

organizaciones son maestras en la construcción de marcas, la gestión logística y la comprensión del comportamiento del consumidor, lo que les permite mantener una presencia constante en la vida diaria de la sociedad (Philip y Gary, 2023). La intensa competencia en este sector obliga a las empresas a buscar constantemente eficiencias y ventajas competitivas, siendo la optimización del desempeño en el punto de venta uno de los campos de batalla más críticos para el éxito. A nivel global, el mercado de bienes de consumo masivo es un gigante económico. Se estima que los ingresos en este mercado alcancen aproximadamente los \$16.52 billones de dólares en 2025, demostrando su magnitud y su resiliencia incluso en tiempos de incertidumbre económica (Nagy, 2024). Enfocándonos en América Latina, la región presenta un dinamismo particular, con un consumidor cada vez más conectado digitalmente pero que aún valora fuertemente el canal tradicional o "tienda de barrio". En LATAM, el gasto en consumo masivo ha mostrado un crecimiento sostenido, impulsado por una clase media en expansión y una mayor penetración de formatos de retail modernos (Taillie et al., 2023). En Ecuador, el sector de alimentos y bebidas representa una porción significativa del PIB manufacturero y del gasto de los hogares. Específicamente, la categoría de galletas es una de las más relevantes dentro de la canasta básica de consumo, con un valor de mercado que supera los \$200 millones de dólares anuales y una penetración en más del 95% de los hogares ecuatorianos, lo que la convierte en un objetivo estratégico clave para las empresas del sector (Moscoso, 2017).

En el complejo ecosistema de las ventas de consumo masivo, es crucial diferenciar dos momentos clave: el Sell-In y el Sell-Out. El Sell-In corresponde a la venta que la empresa fabricante (como Arca Continental, Nestlé o

Mondelez) realiza a sus clientes directos, que pueden ser grandes cadenas de supermercados, distribuidores mayoristas o detallistas (Tirado y Veramendi, 2024). Si bien esta venta es la que genera los ingresos directos para la compañía, no garantiza el éxito del producto. El verdadero indicador de la demanda real y la salud de una marca es el Sell-Out: la venta que realiza el punto de venta final (el supermercado, la tienda de barrio) al consumidor que se lleva el producto a casa. Un sell-out saludable asegura la rotación del inventario, evita devoluciones y crea un ciclo virtuoso de recompra (Grewal et al., 2025).

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

que resuenen con las tendencias actuales del consumidor es el primer paso (Perron et al., 2025). La estrategia de precios y promociones es otro factor determinante: una oferta de "2x1" o un precio competitivo puede acelerar la rotación drásticamente. Externamente, la actividad de la competencia en el punto de venta, los cambios en los hábitos de consumo (por ejemplo, una mayor preocupación por la salud) y hasta la situación económica del país pueden impactar directamente la decisión de compra del shopper frente a la percha.

Para optimizar el desempeño, las empresas deben adoptar un enfoque data-driven y centrado en la ejecución. Una estrategia clave es la implementación de tecnologías de gestión en el punto de venta, como aplicaciones móviles para la fuerza de ventas que permitan monitorear en tiempo real indicadores como la disponibilidad, el precio y la participación en percha. Esto permite una reacción rápida ante cualquier desviación (Koganti, 2024). Otra táctica fundamental es la colaboración con los socios comerciales (retailers), compartiendo información y planificando conjuntamente actividades promocionales y de exhibición para maximizar el impacto (Category Management). Finalmente, el uso de análisis de datos de venta (sell-out data) proporcionados por agencias o directamente por los retailers permite identificar patrones de compra, medir el retorno de las inversiones promocionales (ROI) y ajustar la estrategia de manera ágil para responder a la dinámica del mercado (Quelch y Knoop, 2018). Las empresas de consumo masivo (CPG/FMCG) son un pilar fundamental de la economía mundial, funcionando como un motor que impulsa el comercio, la innovación y el empleo a gran escala. Su relevancia no radica únicamente en su volumen de ventas, sino en su capacidad para conectar directamente con las necesidades cotidianas de miles de millones de

personas (Minh et al., 2025). Estas organizaciones son maestras en la construcción de marcas, la gestión logística y la comprensión del comportamiento del consumidor, lo que les permite mantener una presencia constante en la vida diaria de la sociedad (Kotler et al., 2021). La intensa competencia en este sector obliga a las empresas a buscar constantemente eficiencias y ventajas competitivas, siendo la optimización del desempeño en el punto de venta (PDV) uno de los campos de batalla más críticos para el éxito sostenible (Venkatesan et al., 2022).

A nivel global, el mercado de bienes de consumo masivo es un gigante económico. Se proyecta que los ingresos en este mercado superen los \$16.5 billones de dólares en 2025, demostrando su magnitud y resiliencia (Korenyuk, 2024). En América Latina, la región presenta un dinamismo particular, con un consumidor cada vez más digitalizado pero que aún valora fuertemente el canal tradicional o "tienda de barrio" (Kantar, 2024). En Ecuador, el sector de alimentos y bebidas representa una porción significativa del gasto de los hogares. Específicamente, la categoría de galletas es una de las más relevantes, con un valor de mercado que supera los \$200 millones de dólares y una penetración en más del 95% de los hogares, lo que la convierte en un objetivo estratégico clave para los fabricantes (Korenyuk, 2024). La participación de una empresa en este mercado depende directamente de su habilidad para ejecutar su estrategia comercial en los diversos canales. En el complejo ecosistema de las ventas de consumo masivo, es crucial diferenciar dos momentos clave: el Sell-In y el Sell-Out. El Sell-In corresponde a la venta que la empresa fabricante realiza a sus clientes directos, que pueden ser grandes cadenas de supermercados, distribuidores o mayoristas (Saldaña, 2025). Aunque esta transacción

genera los ingresos directos para la compañía, no garantiza el éxito del producto. El verdadero indicador de la demanda real y la salud de una marca es el Sell-Out: la venta que realiza el punto de venta final (el supermercado, la tienda de barrio) al consumidor (Reddy et al., 2024). Un sell-out saludable asegura la rotación del inventario, evita devoluciones y crea un ciclo virtuoso de recompra, siendo la métrica definitiva del éxito en el mercado (Rittinger, 2014).

Para que un portafolio de galletas de dulce y de sal llegue desde la línea de producción hasta la alacena de un hogar ecuatoriano, debe recorrer un camino estratégico adaptado al tipo de cliente. Este modelo, se bifurca en dos rutas principales. La primera es la venta directa al Canal Moderno, donde el fabricante negocia y despacha grandes volúmenes a los centros de distribución de cadenas como Supermaxi/Megamaxi (Corporación Favorita), Mi Comisariato (Corporación El Rosado) y Tía/Tuti. Esta ruta exige una gestión logística sofisticada y una planificación colaborativa (Hübner et al., 2016). La segunda ruta es a través de Distribuidores, quienes compran producto al fabricante para luego venderlo y distribuirlo capilarmente en el Canal Tradicional, compuesto por miles de tiendas de barrio y minimarkets a nivel nacional, un canal fundamental por su cercanía y frecuencia de compra (Bansal, 2025). La estrategia de comercialización debe ser diferenciada. En el Canal Moderno, representado por actores como Supermaxi, Megamaxi y Mi Comisariato, la negociación se centra en volúmenes, precios, condiciones comerciales y la planificación de actividades promocionales (Dutton, 2023). Aquí, el sell-out se impulsa mediante estrategias de trade marketing como exhibiciones adicionales, degustaciones y ofertas comunicadas en percha. Por otro lado, cadenas

de descuento como Tuti, con su modelo de surtido limitado y precios bajos, priorizan la eficiencia logística y la rotación constante, exigiendo al fabricante una cadena de suministro impecable (IGD, 2023). El éxito en este canal depende de la capacidad de alinear la propuesta de valor del producto con la estrategia del retailer (Wierenga y van der Lans, 2017).

El desempeño del sell-out de galletas está influenciado por una combinación de factores. Internamente, la innovación y adecuación del portafolio (ofrecer galletas de dulce indulgentes y galletas de sal más saludables) es crucial para satisfacer las diversas ocasiones de consumo (Phulkerd et al., 2023). La estrategia de precios y promociones es otro factor determinante: una oferta de "pague 2 lleve 3" o un descuento directo puede acelerar la rotación drásticamente. Externamente, la actividad de la competencia en el punto de venta y los cambios en los hábitos de consumo, como la búsqueda de productos con ingredientes naturales, pueden impactar directamente la decisión de compra del shopper (Reddy et al., 2024). La gestión efectiva de estos factores es clave para ganar la preferencia del consumidor en el momento de la verdad. Para optimizar el sell-out, el foco debe estar en la "ejecución perfecta" en el PDV. Esto se resume en asegurar la disponibilidad del producto en la percha (evitar quiebres de stock), obtener una visibilidad privilegiada, comunicar el precio correcto y activar la marca de forma atractiva. La implementación de tecnologías de gestión en el punto de venta, como aplicaciones de reconocimiento de imágenes y SFA (Sales Force Automation), permite a los equipos de campo monitorear estos indicadores en tiempo real y corregir desviaciones instantáneamente (Heinzelbecker, 2023). Estas herramientas proveen data accionable que transforma a la fuerza de ventas de simples tomadores de pedidos a verdaderos gestores del punto de

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

Materiales y Métodos

El presente estudio se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo. Esta elección se fundamenta en la necesidad de medir y analizar numéricamente los factores determinantes y las estrategias de optimización del desempeño del sell-out en la categoría de galletas. El enfoque cuantitativo permite cuantificar la frecuencia y los hábitos de compra, medir la importancia de distintos atributos del producto, evaluar percepciones sobre precio y promoción, y analizar la satisfacción y lealtad hacia marcas específicas (RUDICS, 2024). El diseño de la investigación es no experimental y de alcance descriptivo: No experimental: Porque no se manipularán deliberadamente las variables. En su lugar, se observarán los fenómenos (hábitos de compra, percepciones, factores de decisión) tal como se dan en su contexto natural. No se crearán condiciones ni se administrarán tratamientos, sino que se registrarán las respuestas de los consumidores a través de la

encuesta (Bohorquez y Munte, 2023). Alcance descriptivo: El estudio tiene un alcance descriptivo, ya que buscará especificar las propiedades, características y perfiles de los consumidores de galletas. Se detallarán frecuencias de compra, preferencias de tipo de galleta, canales de compra predilectos y la demografía del comprador. Población: Aunque la población total de Quito y Guayaquil es conocida ($N= 5,426,125$), la población objetivo específica del estudio se considera desconocida. Esto se debe a que la investigación se centra en hombres y mujeres de 18 a 50 años que hayan realizado compras en supermercados en el último mes. No existen registros oficiales o censos públicos que cuantifiquen con exactitud el número de personas que cumplen simultáneamente con estos criterios demográficos y conductuales en las ciudades mencionadas. La ausencia de esta data específica impide determinar el tamaño exacto (N) de la población relevante para el estudio, por lo que se procederá a utilizar fórmulas de cálculo de muestra para poblaciones infinitas o desconocidas.

Muestra y Procedimiento de Muestreo: Tal como se justificó en el apartado anterior, si bien la población total de las ciudades de Quito y Guayaquil es un dato conocido, la población específica de estudio (consumidores de galletas) no puede ser cuantificada con exactitud. No existen registros censales que determinen el número preciso de habitantes que cumplen con este hábito de consumo. Por esta razón metodológica, se considera que la población objetivo es desconocida o infinita para efectos del cálculo muestral. Se trabajará con una muestra aleatorio simple, para calcular la muestra se utiliza la fórmula de muestras infinitas ya que no conocemos el valor real de habitantes de Guayaquil y Quito que consumen galletas, con un margen de error de 0,05 y con

el nivel de confianza del 95%. Este método se elige por su eficiencia y capacidad para asegurar la representación de subgrupos clave dentro de la población (Kanaki y Kalogiannakis, 2023). La información se producirá a través de la aplicación de un cuestionario estructurado (ver anexo) diseñado específicamente para este estudio.

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

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

$$n = 300$$

Extracción del margen de error:

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

Instrumento: El cuestionario consta de 15 preguntas divididas en cuatro secciones: I) Filtro y Comportamiento de Compra, II) Factores de Decisión (Marketing Mix), III) Percepción de Marca y IV) Datos Demográficos. Utiliza una combinación de preguntas de opción múltiple, de escala Likert (P4) y escalas numéricas tipo NPS (Net Promoter Score) (P12) para capturar datos cuantitativos precisos validado por autores como Nagle y Muller (2018) y Bejan (2023). El diseño del cuestionario se ha estructurado en cuatro secciones lógicas, cada una fundamentada en principios teóricos del marketing y el comportamiento del consumidor, con el fin de permitir una recopilación de datos ordenada y coherente que facilite un análisis profundo de los factores que determinan el desempeño del sell out. La primera sección, dedicada al filtro y al comportamiento de

compra, cumple una doble función: seleccionar una muestra pertinente y contextualizar las pautas reales de compra del consumidor. Las preguntas filtro, como la frecuencia de compra, garantizan que los participantes sean verdaderos compradores recurrentes, condición indispensable para asegurar la validez del estudio al excluir a consumidores ocasionales cuyas percepciones no influyen de forma sostenida en el sell out. Posteriormente, se recopila información relacionada con hábitos generales de compra, como tipos de productos adquiridos y canales preferidos, siguiendo el planteamiento de Schiffman y Wisenblit (2015), quienes sostienen que comprender el comportamiento real del consumidor constituye la base para interpretar adecuadamente su proceso decisional. Esta sección inicial establece así un marco contextual que permite interpretar con mayor precisión las percepciones, actitudes y valoraciones que se registrarán posteriormente.

La segunda sección representa el eje central de la investigación y evalúa los factores determinantes del sell out mediante el modelo del Marketing Mix o las 4 P's; Producto, Precio, Plaza y Promoción, considerado el marco conceptual más influyente para la gestión táctica del marketing. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2021), este conjunto de herramientas controlables permite producir respuestas específicas en el mercado objetivo, razón por la cual su análisis resulta esencial al estudiar mecanismos de decisión en el punto de venta. Se abordan así dimensiones vinculadas a atributos intrínsecos y extrínsecos del producto, como sabor, calidad, empaque y marca, los cuales, según Keller (2013), constituyen pilares claves en la construcción de valor percibido. El precio es tratado como un elemento crítico, dado que condiciona la sensibilidad del consumidor y su percepción de valor, tal como

plantean Nagle y Müller (2017). En relación con la distribución, se profundiza en la experiencia en el punto de venta, especialmente la disponibilidad y visibilidad, pues la facilidad para encontrar un producto incide directamente en la concreción de la venta; como señalan Corsten y Gruen (2003), el fenómeno de out-of-stock es una de las principales causas de pérdida de sell out. Finalmente, se examina la promoción desde su capacidad para generar estímulos de demanda a corto plazo y propiciar la prueba del producto, de acuerdo con las consideraciones de Quelch (1989).

La tercera sección se orienta a evaluar la percepción de marca y la lealtad del consumidor, dimensiones indispensables para un sell out sostenible en el tiempo. La salud de la marca se analiza mediante indicadores como la satisfacción del cliente y la intención de recompra, aspectos que Oliver (1997) identifica como determinantes en la consolidación de comportamientos de fidelidad y en la generación de recomendaciones positivas. Además, se incorpora el Net Promoter Score (NPS), metodología propuesta por Reichheld (2003) y ampliamente difundida como un predictor robusto del crecimiento de ingresos y como una métrica estandarizada de lealtad. La inclusión del NPS permite valorar la relación emocional y experiencial del consumidor con la marca, proporcionando una visión más amplia que trasciende la simple transacción y se vincula directamente con la estabilidad del sell out. Finalmente, la cuarta sección recopila variables demográficas y psicográficas básicas, como género, edad y rol del consumidor. Esta información constituye un componente fundamental para la segmentación del mercado, tal como expresan Kotler y Armstrong (2021), pues permite identificar grupos con necesidades, motivaciones y comportamientos similares. El análisis cruzado entre estas

variables y las respuestas de las secciones anteriores abre la posibilidad de obtener insights accionables que respondan a interrogantes como la efectividad diferenciada de tácticas promocionales según perfiles familiares o la variación de la percepción de precios entre distintos rangos etarios. De esta manera, la estructura total del cuestionario se orienta directamente a la optimización estratégica que constituye el propósito central de la investigación.

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos de la muestra de 300 encuestas, se utilizó una combinación de Microsoft Excel para la tabulación inicial y la creación de gráficos, junto con el software especializado IBM SPSS Statistics para el análisis cuantitativo. Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva, principalmente el análisis de frecuencias y porcentajes, para determinar el perfil demográfico y los hábitos de consumo. Para evaluar la jerarquía de los factores de decisión en el punto de venta, se calcularon medidas de tendencia central como la media y de dispersión como la desviación estándar para las preguntas con escala Likert. Finalmente, la lealtad de marca se cuantificó mediante el cálculo del Net Promoter Score (NPS), segmentando a los encuestados en promotores, pasivos y detractores para obtener un indicador sintético de la salud de la marca. Se mantendrá un riguroso estándar ético durante todo el proceso de investigación. Se garantizará la participación voluntaria, informando a cada individuo que su colaboración es opcional y que no puede retirarse en cualquier momento. Se asegurará el consentimiento informado, explicando verbalmente el propósito del estudio, la duración aproximada y el uso que se le dará a la información antes de comenzar la encuesta. Se protegerá la confidencialidad y el anonimato de los participantes; la base de datos

no contendrá nombres ni información de contacto, y los resultados se presentarán siempre de forma agregada y estadística, imposibilitando la identificación individual (Gnaulati, 2019). Los datos recolectados se utilizarán exclusivamente para los fines académicos de esta investigación.

Resultados y Discusión

Perfil demográfico

Tabla 1. Distribución de la muestra por género

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

Fuente: elaboración propia

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

Tabla 2. Distribución de la muestra por rango de edad

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

Fuente: elaboración propia

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

disminuye progresivamente en los segmentos de mayor edad, lo que podría ser un factor a considerar en la comunicación y el desarrollo de productos.

Tabla 3. Consumidor principal de las galletas en el hogar

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

Fuente: elaboración propia

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

Comportamiento y hábitos de compra

Tabla 4. Frecuencia de compra de galletas

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

Fuente: elaboración propia

La categoría de galletas muestra una alta rotación. El 40.0% de los consumidores las compra semanalmente y un 15.0% lo hace incluso con mayor frecuencia. Sumados, el 85% de la muestra adquiere galletas al menos 2-3 veces al mes. Este comportamiento de compra frecuente confirma el estatus de las galletas

como un producto básico en la canasta de consumo masivo, lo que resalta la importancia crítica de asegurar la disponibilidad constante del producto en el punto de venta (On Shelf Availability).

Tabla 5. Tipos de galletas compradas habitualmente

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

Fuente: elaboración propia

Las galletas saladas son las de mayor penetración en la cesta de compra, siendo adquiridas por el 75.0% de los encuestados. Marcas como Ritz, Club Social y Ducales son pilares en esta subcategoría. Las galletas dulces le siguen de cerca con un 65.0% de penetración, lo que demuestra que los hogares suelen comprar ambos tipos para satisfacer diferentes momentos de consumo (snacks, postres, etc.). El segmento "Saludable / Integral" ya es comprado por un considerable 28.0% de la muestra, validando la creciente importancia de esta tendencia.

Tabla 6. Canal de compra habitual de galletas

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

Fuente: elaboración propia

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

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

Factores de decisión en el punto de venta (Marketing Mix)

Tabla 7. Importancia de los atributos del producto

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

Fuente: elaboración propia

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

gran sabor y la construcción de confianza de marca.

Tabla 8. Percepción del precio y su influencia

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

Fuente: elaboración propia

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

Tabla 9. Efectividad de las promociones

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

Fuente: elaboración propia

Las promociones que ofrecen un beneficio económico tangible y directo son las más

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

Percepción y lealtad de marca

Tabla 10. Satisfacción general y probabilidad de recomendación (NPS) para la marca Nestlé

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

Fuente: elaboración propia

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

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

Sin embargo, el hallazgo más revelador es la dualidad del motivo de compra. Contrario a la posible suposición de que el principal destino son los niños, los datos muestran que el consumo para "toda la familia" es el más relevante (45.0% en Tabla 3). Este dato obliga a cuestionar las estrategias de marketing enfocadas exclusivamente en el público infantil. Si bien este segmento es importante, se estaría descuidando al principal núcleo de consumo. Las marcas que logren construir un posicionamiento transversal; siendo relevantes para el snack del adulto, la lonchera escolar y el postre compartido, tendrán una ventaja competitiva decisiva al ampliar su base de consumidores potenciales en cada acto de compra. El análisis de canales (Tabla 6) dibuja un panorama claro: la convivencia del canal moderno y el tradicional no es una opción, es una realidad de mercado. Aunque la dominancia del supermercado (55%) es esperada, la sorprendente resiliencia de la tienda de barrio (30%) es el dato estratégico fundamental. Este hallazgo refuta cualquier noción de que el canal tradicional es un actor secundario para esta categoría. Ignorar las tiendas de barrio significaría, en la práctica, renunciar a casi un tercio del mercado.

Esto valida empíricamente la necesidad de una estrategia de distribución dual, como describe Taillie et al. (2023). La implicación para la operación es profunda: la empresa debe operar con dos "cerebros" logísticos y comerciales. Uno enfocado en la planificación centralizada y la negociación sofisticada con las grandes cadenas (canal moderno), y otro ágil y enfocado en la distribución capilar y la gestión del efectivo para garantizar la presencia en el pulverizado canal tradicional. El éxito no se encuentra en uno u otro, sino en la excelencia simultánea en ambos. La jerarquía de decisión del consumidor (Tabla 7) es reveladora. El "sabor" (media de 4.85) y la "calidad de los ingredientes" (4.60) se erigen como los factores indiscutibles. El análisis de los intervalos de confianza confirma que la diferencia entre ambos es estadísticamente significativa, consolidando al sabor como el atributo rey. Esto envía un mensaje inequívoco: ninguna ejecución comercial, por brillante que sea, podrá compensar un producto que no cumple con esta expectativa primaria. No obstante, el hallazgo más estratégico es el rol de la "confianza en la marca" (media de 4.35) como el tercer atributo más importante, superando a factores funcionales como la variedad o el empaque. En una categoría con alta competencia, la marca actúa como un atajo mental que reduce el riesgo y garantiza consistencia. El caso de Nestlé (Tabla 10), con un saludable Net Promoter Score (NPS) de +20, ilustra perfectamente cómo un fuerte capital de marca, o brand equity, se convierte en un motor activo del sell-out. Facilita la elección en el anaquel y, como sostienen Philip y Gary (2023), crea una barrera de entrada para competidores. La conclusión es clara: la inversión debe centrarse en el dúo inseparable producto-marca.

Los datos sobre precio y promociones (Tablas 8 y 9) desmitifican la creencia de que el

consumidor busca ciegamente el precio más bajo. La mayoría (50%) busca un equilibrio entre precio y calidad, demostrando un proceso de decisión racional. La clara preferencia por promociones de valor monetario directo (descuentos, 2x1) sobre mecánicas de menor impacto como regalos (3%) o muestras (7%) refuerza esta conclusión. El hallazgo contraintuitivo es la baja efectividad percibida de estas últimas. Esto sugiere que el consumidor de galletas es práctico y calculador, prefiriendo un beneficio tangible e inmediato en su desembolso. Por tanto, la inversión promocional no debe ser vista como un gasto de marketing etéreo, sino como una inversión directa en la reducción del precio percibido en la góndola. A la luz de estos resultados, la recomendación de Choong et al. (2023) sobre medir el ROI de cada mecánica promocional se convierte en una necesidad estratégica para optimizar la rentabilidad y evitar desperdiciar recursos en tácticas de bajo impacto.

Conclusiones

A la luz de los objetivos planteados y los resultados obtenidos, esta investigación permite extraer conclusiones fundamentales sobre la optimización del sell-out en la categoría de galletas. Se confirma que el éxito no depende de un único factor, sino de la orquestación sinérgica de cuatro pilares: la excelencia del producto, una estrategia de precios basada en el valor, la ejecución impecable en un modelo de distribución dual y la construcción de una marca sólida que genere confianza en el consumidor. Los hallazgos cuantitativos demuestran que el consumidor ecuatoriano es sofisticado y racional. Prioriza de manera abrumadora el sabor y la calidad (medias de 4.85 y 4.60, respectivamente) y se apoya en marcas reconocidas (media de 4.35) como garantía. Al mismo tiempo, es altamente sensible a promociones que ofrezcan un valor económico

tangible, como descuentos directos o 2x1, preferidas por el 70% de la muestra. El principal aporte del estudio es, por tanto, la cuantificación de esta jerarquía de decisión, probando que el éxito no radica en ser el más barato, sino en ofrecer la mejor ecuación de valor percibido. Este estudio valida empíricamente para el mercado ecuatoriano las teorías sobre la importancia del trade marketing. El singular aporte radica en haber creado una "fotografía" precisa del comprador de galletas en Ecuador, revelando que la estrategia de canal no puede ser monolítica. La coexistencia de un 55% de compradores en el canal moderno y un 30% en el tradicional obliga a las empresas a operar con una "doble personalidad": una tecnológica para los grandes retailers y otra ágil y capilar para las tiendas de barrio, evitando la tentación de enfocar todos los recursos únicamente en un canal.

Desde una perspectiva práctica, estas conclusiones se traducen en recomendaciones directas. Se aconseja reorientar la inversión en innovación hacia el núcleo del producto (sabor e ingredientes), ya que son los factores con mayor impacto en la compra. Asimismo, la estrategia promocional debe ser agresiva en valor, pero simple en su mecánica. Es más rentable ofrecer un descuento directo que invertir en artículos promocionales de bajo impacto, optimizando así el retorno de la inversión en marketing. De vital importancia es la necesidad de implementar sistemas de monitoreo en el punto de venta. La alta frecuencia de compra el 55% adquiere galletas al menos una vez por semana significa que los quiebres de stock tienen consecuencias catastróficas para el sell-out diario. Invertir en tecnologías de seguimiento y alerta en tiempo real no es un lujo, sino una necesidad competitiva para proteger los ingresos y la participación de mercado. Para la organización

objeto de estudio, los resultados son claros. El sólido capital de marca, reflejado en un NPS de +20, debe ser apalancado como una ventaja competitiva clave. La recomendación principal es activar a su base de "promotores" (42%) a través de programas de lealtad y contenido digital. Paralelamente, se deben realizar estudios cualitativos para entender las causas de la insatisfacción del 22% de "detractores", convirtiendo sus quejas en oportunidades de mejora del producto o del servicio. Es necesario reconocer las limitaciones y proyecciones de esta investigación. Al ser un estudio transversal, los resultados reflejan un momento específico y no capturan la estacionalidad del consumo.

Referencias Bibliográficas

- Ailawadi, K. (2017). Managing multi- and omni-channel distribution: Metrics and research directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120–135.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>
- Bansal, D. (2025). *The power of retail data analytics: Transforming customer insights into business success* (SSRN Scholarly Paper No. 5264345). Social Science Research Network.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.5264345>
- Bejan, B. (2023). The role of self-esteem in the buying decision process: A theoretical approach. *Studia Universitatis Babes Bolyai-Negotia*, 68(1), 67–80.
<https://www.cceeol.com/search/article-detail?id=1109114>
- Bohorquez, J., & Munte, C. (2023). Comportamiento del consumidor hacia las compras en línea durante la COVID-19 en Latinoamérica: Revisión sistemática de la literatura. *INNOVA Research Journal*, 8(3), 110–131.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9105411>
- Choong, L., Rangaswamy, E., Jamieson, I., & Kilday, A. (2023). *Singapore Inc.: A century of business success in global markets: Strategies, innovations, and insights from*

- Singapore's top corporations*. Taylor & Francis.
- Depecik, B., Cosguner, K., & Astvansh, V. (2023). The sales effect of innovative package changes: Evidence from the U.S. CPG industry (SSRN Scholarly Paper No. 3984942). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3984942>
- Dutton, W. (2023). *The fifth estate: The power shift of the digital age*. Oxford University Press.
- Gnaulati, E. (2019). Potential ethical pitfalls and dilemmas in the promotion and use of American Psychological Association–recommended treatments for posttraumatic stress disorder. *Psychotherapy*, 56(3), 374–382. <https://doi.org/10.1037/pst0000235>
- Grewal, D., Guha, A., Beccacece Saturnino, C., & Becker, M. (2025). The future of marketing and marketing education. *Journal of Marketing Education*, 47(1), 61–77. <https://doi.org/10.1177/02734753241269838>
- Heinzelbecker, K. (2023). CRM, CXM, and marketing automation. En U. Hannig & U. Seebacher (Eds.), *Marketing and sales automation: Basics, implementation, and applications* (pp. 51–63). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-20040-3_5
- Hübner, A., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3). <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Canasta*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- Kanaki, K., & Kalogiannakis, M. (2023). Sample design challenges: An educational research paradigm. *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 15(3), 266–285. <https://doi.org/10.1504/IJTEL.2023.131865>
- Koganti, H. (2024). *The role of cloud computing in transforming sales force customer engagement strategies* (SSRN Scholarly Paper No. 4969183). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4969183>
- Korenyuk, D. (2024). Strategic challenges in retail sales. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 136(5), 87–97. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(136\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(136)06)
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- Minh, H., Thi, L., My, L., & Trung, K. (2025). Strategic brand management in higher education institutions. En *Building organizational capacity and strategic management in academia* (pp. 519–552). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6967-8.ch019>
- Moscoso, S. (2017). *Evolución de la desigualdad de ingresos en Ecuador, período 2007–2015*. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/37760>
- Nagle, T., & Muller, G. (2018). *The strategy and tactics of pricing*. Routledge. <https://rozup.ir/download/3969332/The%20Strategy%206546.pdf>
- Nagy, S. (2024). Current trends in consumer behaviour (pp. 36–63). *Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézet*. https://mim.uni-miskolc.hu/files/30055/mk2024_final.pdf#page=36
- Perron, J., Corriveau, A., Pomerleau, S., Rhéaume, C., Labonté, M., & Provencher, V. (2025). Nutritional portrait of processed foods purchased in Québec (Canada), 2016–2022. *Public Health Nutrition*, 28(1), e79. <https://doi.org/10.1017/S1368980025000588>
- Philip, K., & Gary, A. (2023). *Principios de marketing*. Bookman Editora.
- Phulkard, S., Thongcharoenchupong, N., Dickie, S., Machado, P., Woods, J., Mo-Suwan, L., Prasertsom, P., Ungchusak, C., Khitdee, C., & Lawrence, M. (2023). Profiling ultra-processed foods in Thailand:

- Sales trend, consumer expenditure and nutritional quality. *Globalization and Health*, 19(1), 64.
<https://doi.org/10.1186/s12992-023-00966-1>
- Quelch, J., & Knoop, C. (2018). *Compassionate management of mental health in the modern workplace*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-71541-4>
- Reddy, S., Jyothi, G., & Azhar, M. (2024). "Embracing digital transformation": A new era for wholesale and retail marketing. En *Reshaping marketing science in wholesaling and retailing* (pp. 1–18). IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6145-0.ch001>
- Rittinger, S. (2014). *Multi-channel retailing: Prinzip, konzepte und erfolgsk Faktoren*. Springer-Verlag.
- RUDICS. (2024). Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Saldaña, E. (2025). *Gestión aduanera y su influencia en el crecimiento empresarial de una Mype textil, distrito La Victoria periodo 2024* (Tesis). Repositorio Institucional UTP.
<http://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/12209>
- Silva, V., & Hettiarachchi, W. (2023). Book review: Strategic brand management (2020). *Asian Journal of Marketing Management*, 2(02).
<https://doi.org/10.31357/ajmm.v2i02.6472>
- Taillie, L., Bercholz, M., Popkin, B., Rebolledo, N., Reyes, M., & Corvalán, M. (2023). Decreases in purchases of energy, sodium, sugar, and saturated fat three years after implementation of the Chilean Food Labelling and Marketing Law. *medRxiv*.
<https://doi.org/10.1101/2023.11.21.23298789>
- Tirado, L., & Veramendi, C. (2024). *Estrategias de trade marketing en empresas de consumo masivo y su influencia en la fidelización de distribuidores: Caso de estudio de la categoría de galletas de Alicorp en el Perú* (Tesis).
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/28776>
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Reinartz, W. (2022). Customer relationship management in business markets.
<https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781800376878/book-part-9781800376878-28.xml>
- Wierenga, B., & van der Lans, R. (2017). Marketing decision models: Progress and perspectives. En *Handbook of marketing decision models* (pp. 1–11). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-56941-3_1



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Mario Antonio Gallo Pazmiño y Gabriela Alexandra Guamanquispe Lascano.

